

LES COMPÉTENCES DIGITALES DU MANAGER¹

UN CHANTIER POUR LES ENTREPRISES

La question de la transformation numérique ne se pose plus car elle s'impose. La question qui nous intéresse aujourd'hui est de l'ordre de la mise en œuvre et de l'accompagnement de cette transformation par les managers : quelles sont les compétences digitales à repérer, encourager, développer chez les managers ?

Par **Cécile Dejoux**, maître de conférences, HDR, Cnam responsable opérationnel du Master RH, conceptrice du Mooc « du manager au leader 2.0 » sur FUN

Plusieurs voies ont été envisagées par les entreprises pour répondre concrètement à ce besoin : l'observation des collaborateurs les plus performants pour comprendre leur approche dans l'utilisation quotidienne des outils digitaux; la mise en place « d'académies digitales » avec des formations sur la culture digitale, l'art d'apprendre à s'auto-former avec la prise en main de l'ensemble des ressources en ligne, l'immersion des dirigeants d'entreprises séculaires dans des entreprises digitales et des start-up, le reverse-mentoring etc. De ces nombreuses expérimentations, on peut retenir quatre compétences essentielles qu'un manager doit développer à l'ère du digital.

Etre curieux et aimer apprendre

Lors d'une conférence de la Fondation Télécom, animée par Carine Dartiguepeyrou, la DRH France de Google expliquait que l'entreprise avait réalisé à posteriori, une étude pour définir le point commun entre les nouveaux recrutés et leur conclusion était assez spectaculaire : tous les embauchés avaient deux points communs : ils aimaient apprendre partout, tout le temps, par tous les moyens et ils étaient passionnés d'un domaine

qui d'ailleurs pouvait être très éloigné du domaine informatique. Etre intéressé par le digital et aimer apprendre à travers des MOOCs, des échanges, des communautés, des expérimentations sont devenues des compétences essentielles pour tout manager qui doit progresser et transmettre.

Savoir être efficace dans sa gestion de l'information

Le manager avait l'habitude d'associer la possession de l'information au pouvoir. Dans le monde digital, sa réputation, son influence dépendront de sa capacité à faire circuler l'information car l'information est partout. Ce changement de rôle pose de vraies questions de management et de leadership abordées par E. Gobillot² dans son ouvrage *Leadershift « Comment imposer son autorité dans un environnement où l'information est accessible en quelques clics ? » « Comment valoriser les collaborateurs qui trouvent la bonne information ? »*

Dans la gestion de l'information, quatre domaines semblent stratégiques, d'après le témoignage, d'Aurélien Truchet, responsable transformation digitale dans un groupe français: comment chercher l'information, comment

la filtrer, comment la stocker quand on n'a pas le temps de la lire et comment la diffuser. Il sera attendu que le manager, grâce à une capacité de synthèse, de visualisation et d'optimisation d'outils digitaux génère du contenu à forte valeur ajoutée. De plus, le manager devra apprendre aux collaborateurs comment protéger les données stratégiques de l'entreprise, comment avoir une attitude responsable et collective sur les réseaux sociaux internes et externes, comment repérer les virus et les trols.

Comprendre l'enjeu des data pour son métier et son activité

Quand on pense data, on pense ingénieur, mathématique, expertise, or comprendre les enjeux de la data et l'exploiter simplement par rapport à un objectif business doit devenir une nouvelle compétence que tout manager se doit d'acquérir.

En effet, dès que l'on navigue sur internet ou sur intranet, on crée de la data, l'utiliser comme un outil pour convaincre, démontrer, rassembler, devra les années à venir, constituer un réflexe managérial.

Un autre enjeu pour le manager consistera également à se poser la question de la pertinence de l'utilisation des open données qui sont de plus accessibles dans les organismes publics ou les grandes entreprises et permettent de créer des solutions innovantes. J.F. Marchandise³ dans

“ Ce n'est jamais par l'outil qu'il faut commencer, mais par l'usage, la culture, les comportements et l'état d'esprit. ”

son ouvrage *l'Open data : comprendre l'ouverture des données publiques*, explique comment l'accès aux données publiques en France depuis 2009 constitue une véritable source d'innovation et d'aide à la décision.

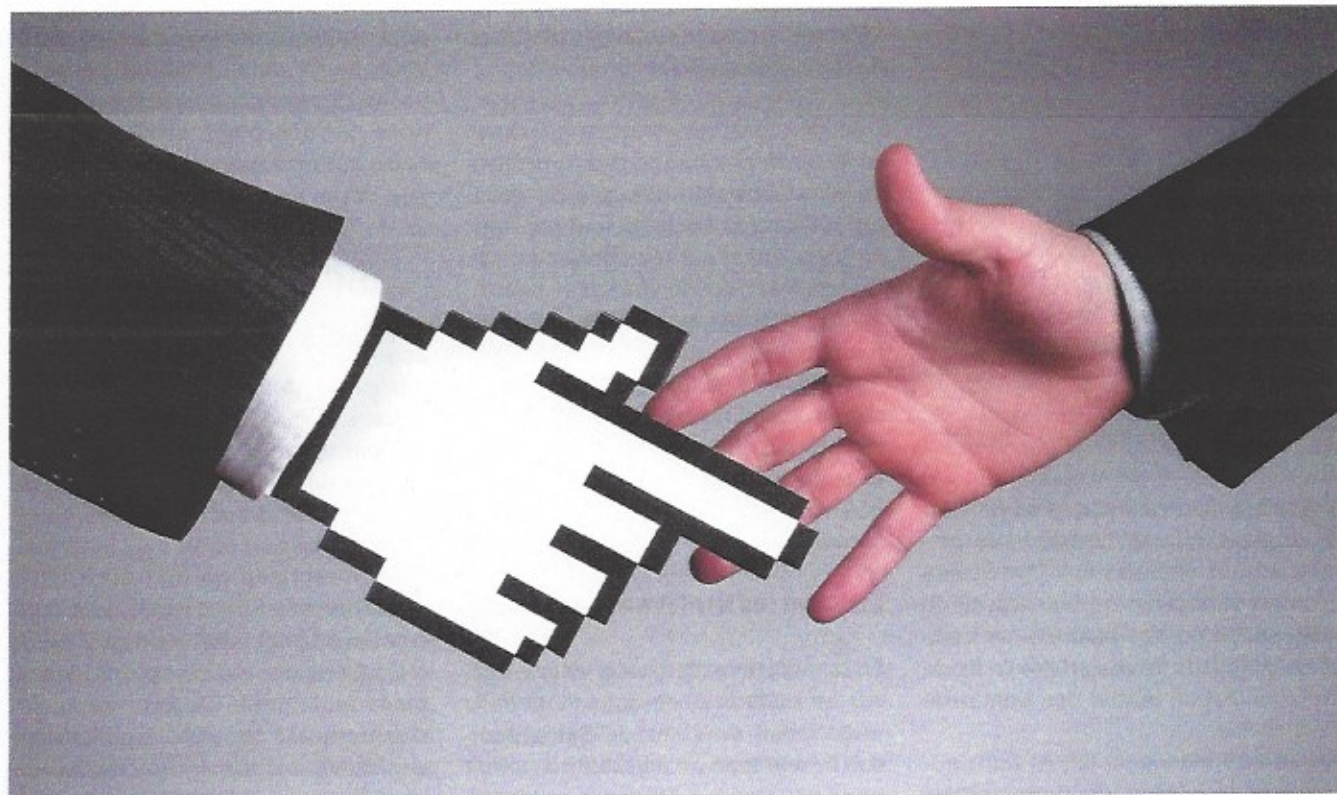
Valoriser le travail collaboratif

Nombreux sont les managers qui sont sollicités sur des projets transversaux dans l'organisation. Ils savent travailler avec des équipes multiculturelles, à distance. A l'ère du digital, un nouveau paramètre rentre en jeu : l'ouverture ! En effet, les managers devront apprendre à collaborer avec des communautés d'experts qui se trouveront généralement à l'extérieur de l'organisation. La co-innovation, à l'instar des Hakathon, avec des

experts, des clients, des fournisseurs se répand de plus en plus. Ainsi L'Oreal, Sanofi et Cisco ont cocréé ensemble un séminaire intra sur comment « apprendre à apprendre » pour leurs collaborateurs.

Penser qu'en installant des outils digitaux, tels que des réseaux sociaux collaboratifs ou des communautés d'experts, l'entreprise arrivera à imposer la transformation numérique est une erreur. Un grand classique de la théorie du changement est bien de nous apprendre que ce n'est jamais par l'outil qu'il faut commencer, mais par l'usage, la culture, les comportements et l'état d'esprit. Comme l'explique Charlene Li⁴ son ouvrage *Open Leadership* en se fondant sur les exemples de Dell, Procter & Gamble

ou Cisco, l'aspect technique et l'établissement de règles sont importants mais insuffisants mais c'est surtout les comportements des managers qu'il faut faire évoluer : transparence, réactivité, feedback et droit à l'erreur des collaborateurs. Enfin, la transformation digitale s'accompagne très souvent d'une transformation qui touche à la fois l'organisation et les méthodes de travail. Ainsi des entreprises traditionnelles s'inspirent de méthodes SCRUM ou lean start up pour développer leur agilité et mettre en place de nouvelles formes de travail collaborative fondée sur une optimisation des outils digitaux. Une certitude, le débat sur la palette des compétences digitales du manager est ouvert et maintenant, c'est à chaque entreprise d'y participer. ■



¹ Cet article est une synthèse de la session « Digitaliser le management » présentée dans le MOOC « du manager au leader 2.0 » sur FUN. Il s'agit d'un cours gratuit en ligne. Les inscriptions se réalisent sur : <http://bit.ly/1GXTIMj> <http://bit.ly/1GXTIMj>. Vous pourrez ainsi visionner sur ce sujet les témoignages Alain Crozier : Président de Microsoft France, Philippe Guillemot : DG d'Alcatel Lucent, Caroline Jessen : DRH de Cisco, Karine Boullier : Directrice Marque Employeur de Sanofi et DG de l'Observatoire des Réseaux Sociaux, Laurent Reich : Directeur international du Learning chez L'OREAL, Gérald Candelle : Directeur du recrutement de l'Alliance Française. Cet article a également bénéficié du précieux témoignage d'Aurélien Truchet, responsable transformation digitale dans un groupe français.

² E. Gobillot., (2009), *Leadershift*, KoganPage.

³ J.F. Marchandise, (2012), *l'Open data : comprendre l'ouverture des données publiques, entreprendre*.

⁴ C. Li., (2010), *Open Leadership*, Jossey-Bass.