

# Quels impacts ont le collaboratif et le digital sur le rôle du manager ?

---

Forum AFOPE du 19 janvier 2017 à la Banque de France

## 1) Introduction « Chief Digital Officer »

Le digital, un levier de transformation de l'Entreprise sur 4 axes :

- Améliorer les modes de travail et pratique du management. Evolution de la culture d'entreprise (**c'est l'enjeu**). Le digital doit être au service des utilisateurs.
- Ouverture sur l'extérieur -> Partager et faciliter l'accès aux données.
- Simplifier, fluidifier les process internes et externes.
- **Axe clé** -> Innover pour anticiper les évolutions des métiers. Constituer un laboratoire d'innovation ouvert. Il ne faut pas se limiter aux technologies ! Favoriser les innovations aux nouvelles pratiques métiers, aux nouveaux modes de travail. Dans cet ensemble, c'est quoi le rôle du manager ?

Pour ces 4 axes il faut instituer un rôle de Chief Digital Officer pour animer, impulser, diffuser cette culture qui bouleverse le mode hiérarchique vers les échanges collaboratif en mode agile :

- Donner de l'autonomie ;
- Donner de la responsabilité d'équipe. Motivation, enthousiasme ;
- Favoriser l'expérimentation.

## 2) Tirer l'opportunité qu'apporte le digital

Témoignage COVEA (Groupe MAF, MMA et GMF – 22 000 personnes) :  
Mise en place d'un RSE (réseau social d'entreprise).

### Le contexte :

- Culture de contact direct, (mail, téléphone, réunions...)
- Organisation hiérarchique ;
- Secteur qui ne favorise pas le collaboratif.

### Objectifs

- Améliorer l'efficacité opérationnelle.
- Développer la convergence, la transversalité ;
- L'innovation ;
- Satisfaction client.

1 ère étape : lancement de la plateforme collaborative. *(en 2014 mais à vérifier, j'ai été parasité...)*

- Elle a générée près d'1 milliard de communauté, dont 60% sont aujourd'hui vivantes.
- Elle est animée par quelques centaines d'animateurs de communautés et par un réseau de 150 ambassadeurs qui « prêchent la bonne parole ».

Des actions ciblées managers :

- Intervention en séminaire ;
- Organisation de petit déjeuner managers ;
- Accompagnement spécifique des managers Créateurs/Animateurs de communautés.

## 4 types de communautés

Besoins :

- Echanger au sein de son équipe ;
- Participer à l'évolution de l'entreprise ;
- Partager, animer un projet ;
- Prolonger, développer des échanges au sein du réseau.

Solutions :

- Communauté équipe collaborative ;
- Communauté expertise et échange des bonnes pratiques ;
- Communauté animation projets / groupes de travail ;
- Communauté animation réseau transverse.

## Les forces

- Un dispositif au cœur des ambitions stratégiques.
- Un dispositif récent :
  - o Nombre de communautés ;
  - o Usage avéré ;
  - o Gouvernance installée.
- Des moyens importants pour animer
  - o Une équipe dédiée ;
  - o Des ressources marketing du projet.
- Des efforts d'accompagnement reconnus (Webinar je mets le lien car je ne connaissais pas... voir : <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-du-marketing/web-marketing/19402/webinar-definition-traduction-et-synonymes.html> ).
- Des animateurs impliqués.

## Les faiblesses

- Une interface / ergonomie trop riche et trop experte.
- Un dispositif dont la gouvernance doit être étoffé :
  - o Instances de pilotage et de suivi insuffisantes ;
  - o Absences de sponsors après le déploiement.
- Une multiplicité d'outils (intranet, mail, Skype, RSE...) qui génère de la confusion.
- Une culture hiérarchique qui ne favorise pas la collaboration et l'interactivité.

## Conseils sur la phase de transition

- Adopter la politique des « petits pas ». Développer du temps de co-créativité, renforcer la proximité du management.
- Il n'existe pas de modèle(s) ou de méthode(s). Il s'agit d'un état d'esprit de pratique collaborative.
- Ne pas mettre en place d'abord tous les moyens sur l'outil, privilégier l'accompagnement aux nouvelles méthodes de management collaboratif.

## 3) Témoignage Banque de France

Son RSE : Manager ensemble, un écosystème professionnel innovant.

**Son contexte** : La Banque de France vit une transformation sans précédent de son histoire. Productivité de 40% de son effectif – Ambition 2020 !

Cette communauté incarne l'innovation. C'en est même sa genèse. Elle vient d'un groupe de travail sur les risques psychosociaux. Au départ elle ne vient pas du top management mais d'un groupe de manager.

### Objectifs :

- Créer du temps et des espaces collaboratifs ;
- Accompagner la transformation ;
- Prévenir sur l'isolement de certains managers.

Il faut se doter d'un sponsor qui porte la stratégie.  
L'ouvrir à tous les managers quel que soit le niveau.

Projet de développer une future université en ligne du management. Le **Learning by doing**.

### Questionnement :

- Mesurer du qualitatif - Comment ? Enquêtes ?
- Mesures quantitatives – Les outils existent.
- Quid de la reconnaissance d'un bon contributeur, de son apport au collaboratif.  
Comment on mesure, comment on reconnaît ?

**Mesurer avec quels indicateurs et pour quels objectifs ?**

Il faut faire attention de ne pas vouloir un ROI (retour sur investissement) rapide pour un RSE. Par contre il faut faire des « membres », des « développeurs » de leur communauté. Devenir **Consom'Acteur**.

#### 4) Projet MOVE – Société Générale

Projet d'innovation managériale.

Voir la vidéo :

[https://www.ted.com/talks/margaret\\_heffernan\\_why\\_it\\_s\\_time\\_to\\_forget\\_the\\_pecking\\_order\\_at\\_work?language=fr#t-403306](https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work?language=fr#t-403306)

Et l'article : <http://www.management-humanum-est.com/2016/09/16/cooperation-management/>

MOVE est basé sur le principe de la Civi-Tech (<http://civitechno.fr/2016/01/16/cest-quoi-la-civic-tech/>) :

- Haut degré de sensibilité sociale ;
- Autant de temps de parole pour chacun ;
- Plus de femmes ;
- Nouveaux modes de travail (le fluxwork) – Pour se mettre en mouvement.

Le RSE doit être un facteur d'attractivité, car 75% des actifs en 2025 seront de la génération Y (et suivante).

- Besoin de télétravail, de décalage des horaires de travail.
- 

Le « lâcher-prise » : chacun est un acteur du changement. On entre ici, dans le management bienveillant.

- Première étape :
  - o Se questionner : donner et laisser la parole – Programme « Oxygène » (sg pour société générale).
- Deuxième étape :
  - o L'expérimentation : laisser des mises en actions sur la base du volontariat. Trouver ce qui « me » convient le mieux.
- Troisième étape :
  - o On analyse qu'est-ce que cela (m')a apporté.
  - o Apprendre de ses échecs. Valoriser le droit à l'erreur, car on a essayé.
  - o Valoriser/viraliser les expérimentations – Mettre en scène.

Devenir un « Agit'Acteur ». Expérimentations à partir de mon cœur de métier cible.

## 5) Ce que j'en retiens

Mon analyse (très) personnelle des interventions et des échanges lors de ce forum, pour en discuter...

Il faut sortir de sa zone de confort sans être dans l'inconfort...

- Le management d'équipe(s)
  - o Autoriser et s'autoriser de laisser son équipe définir ses objectifs, son fonctionnement.
  - o Laisser une parole libre.
  - o Le lâcher prise : l'intelligence collective va se nourrir de l'intelligence émotionnelle, du lâcher prise que l'on doit s'autoriser et partager.

Je pense que le groupe va s'autoréguler et s'auto-manager. Le manager devient un guide, un sponsor pour favoriser et accompagner le collaboratif. Il devient un « manager bienveillant ».

Mais cela questionne ! Il faut de nouvelles règles sur la reconnaissance au travail :

- Quels indicateurs peut-on mesurer ?
  - o Faut-il intégrer une évaluation collective dans l'évaluation individuelle ? Et si oui, comment ?
- Comment dans un nouveau mode de travail collaboratif, avec des objectifs collectifs, je mesure l'apport individuel, sa contribution et donc sa reconnaissance ?

Dans une entreprise de culture hiérarchique forte, comme SNCF, il faut accompagner la transformation :

- Nouveaux espaces de travail (cohérence avec le programme ré-enchantons le CNIT) ;
- Favoriser le télétravail ;
- Instaurer une liberté de parole ;
- Mettre des moyens dans l'animation de notre RSE. Créer des « Chiefs Digital Officer » dans les directions/départements.

**Instaurer des séances de Co-développement pour accompagner les managers :**

**Innover, partager et gagner en équipe !**