

Note de conjoncture Le manager digital



Au sein des secteurs Banque et Assurance pour lesquels Siltéa intervient, l'accélération de l'innovation technologique bouleverse durablement toutes les facettes de l'activité de ces entreprises. Il faut aller vite et innover car les nouveaux entrants (*Fin Techs*) ne s'embarrassent pas des anciennes hiérarchies et inventent de nouvelles façons de faire de la banque et de l'assurance.

En particulier, la transformation digitale vient directement percuter les modes de management.

Aussi, on peut se demander en quoi les repères du manager évoluent. Que doit être un manager à l'ère du tout, tout de suite ? Enfin, comment les entreprises peuvent-elles accompagner cette évolution ?



Les repères fondamentaux du manager évoluent

Alors, qu'est-ce que cela change, concrètement, pour les managers ? Prenons l'exemple d'Amélie, 39 ans, qui en est à son 2^{ème} poste de Directrice d'agence auprès de conseillers répartis sur 3 points de vente.

« Pour moi, la digitalisation de mon métier, c'est d'abord maîtriser un flux constant de sollicitations sur les différents canaux. Tous mes interlocuteurs, clients, collaborateurs, comme interlocuteurs projet, exigent des réponses précises et toujours plus rapides.

- *Je suis en contact constant avec mes clients, par e-mail, téléphone, face-à-face et depuis peu, via Twitter – en particulier les clients VIP de l'agence. Ils sont en partie traités par les conseillers en ligne avec qui ça se passe de mieux en mieux depuis la mise en place d'un véritable outil digital. On a quand même des points réguliers avec la plateforme pour ajuster les communications, ce qui prend du temps. On s'appuie sur les retours de la Direction de l'Expérience Client des évaluations envoyées aux clients après chaque contact. Au début, les mauvaises évaluations tournaient un peu au règlement de compte, mais on a été formé tous ensemble et depuis on utilise cette mine d'informations de façon constructive.*
- *Bien entendu, je suis en contact permanent avec mes collaborateurs sur des sujets managériaux ou d'expertise. Je dois régulièrement être présente physiquement et le reste du temps maintenir le contact à distance grâce à notre page dédiée sur le réseau social de l'entreprise et les réunions en Visio de poste à poste.*



- Enfin, je dois en permanence répondre à des demandes de ma hiérarchie sur des reportings, via les outils ad hoc, le réseau social d'entreprise ou les canaux classiques. Les nouveaux outils automatisent les reportings mais la charge de travail reste assez importante : il faut contrôler, mettre en cohérence, répondre aux questions...
- Enfin, j'ai souvent des points projets par visioconférence Webex, directement sur mon ordinateur portable, sur les 2 projets sur lesquels l'agence est pilote. J'ai pour mission de mettre en œuvre des modalités innovantes de communication au sein de mon équipe. J'en teste d'ailleurs en ce moment la 2^{ème} version suite au retour des collègues. Mes interlocuteurs du siège sont parfois en flex-office ou en télétravail et ce n'est pas toujours facile d'échanger.

Ce n'est pas simple de trouver le bon équilibre : le dernier projet managérial nous demande d'être coach, de favoriser l'autonomie de nos collègues... alors que la Conformité demande aux Directeurs d'agence de renforcer les contrôles sur certaines délégations. En plus, les objectifs commerciaux sont vraiment ambitieux cette année. C'est pareil pour la prise de décision : il faut aller vite, la Direction du digital pousse le « Test and Learn »... mais le système de délégation reste lourd sur certains sujets et les réponses mettent parfois beaucoup de temps à arriver du siège.

Les clients avancent vite, eux aussi. Je dois m'assurer que tous les services digitaux mis à disposition des clients sont, aussi, bien connus de mes conseillers.

Plus généralement, on ne peut plus tout maîtriser de ces multiples flux et en même temps nos collaborateurs n'acceptent plus qu'on se contente de leur passer l'information sans valeur ajoutée : il faut qu'on les aide à comprendre et mettre en perspective toute cette information.

Heureusement, une communauté de Directeurs d'Agence dynamique est organisée sur la région. Les rencontres annuelles sont présidées par le Directeur régional qui est aussi très présent sur la communauté en ligne où les échanges sont fréquents et très enrichissants... quand on a le temps d'y aller. »



Le manager digital : l'omni-manager

Etre l'animateur-leader qui sait décupler l'énergie de ses équipiers et le coach qui sait développer les talents, être le lobbyiste interne qui sait porter ses problématiques et sécuriser les bonnes ressources en dehors de sa sphère d'autorité, le *community manager* qui anime un réseau de compétences internes et externes, le designer d'expérience client qui sait créer le *waouh effect* et évite les chausse-trappes des réseaux sociaux, le techno-geek averti qui nourrit l'innovation de son secteur en anticipant les évolutions technologiques, et l'expert en data qui maîtrise la donnée sur son périmètre et la complexité du système d'informations...

Comme on le voit avec l'exemple d'Amélie, pour être manager à l'ère digitale et accompagner son équipe, il faudrait savoir multiplier les postures et les compétences, en surfant sur toutes ces nouveautés.



Comment accompagner les managers sur ces nouveaux rôles :

la valeur ajoutée de Siltéa

Les études menées récemment par Siltéa sur le sujet (*La transformation numérique en Assurance - 2017 ; Digital et Fintech, quelles évolutions pour la banque privée ? – 2016*) montrent que l'appétence est grande mais les progrès managériaux restent faibles.

Pour autant, les Directions du Digital et des Ressources Humaines mettent en place des dispositifs d'accompagnement des managers sur ces sujets : des parcours de formation rénovés, la création de « Labs » et de *digital rooms* permettant de vivre d'autres modes de travail plus collaboratifs, ouverts et innovants.

Selon nous, si on souhaite travailler directement auprès des managers, l'expérimentation ludique est très efficace. Pour aller plus loin, et créer un terreau favorable à l'enracinement des nouveaux comportements, il faut aussi alléger les contraintes et incohérences qui rendent de facto inaudibles les efforts de sensibilisation mis en œuvre par ailleurs.

Découvrir et se positionner par la sensibilisation, l'expérimentation, le jeu

L'expérimentation des nouveaux comportements est essentielle pour faire évoluer les cultures d'entreprise. Le jeu notamment permet de se mettre en situation, de dédramatiser son attitude vis-à-vis du digital, d'offrir un espace de dialogue à la fois plus libre et sécurisant.



Siltéa vous accompagne dans la conception de dispositifs de sensibilisation des managers autour de l'expérimentation et de la gamification.

Alléger les contraintes et les incohérences

Sauf quand les organisations sont nativement construites autour du digital et des pratiques digitales, dans beaucoup d'environnements ces nouvelles attentes rajoutent une couche de paradoxe pour les managers dans la mesure où les autres dimensions du système n'évoluent pas forcément. Par exemple, les injonctions de type « soyez autonomes » sont difficiles à entendre quand les niveaux de délégation restent très bas.



Il s'agit donc d'alléger les incohérences autour de 3 grandes questions :

- Quels sont les postulats et les croyances qui freinent le développement de la culture digitale ?
- En quoi les pratiques de leadership et de gouvernance encouragent ou non le développement de l'initiative, de l'innovation, de l'autonomie ?
- Les politiques de l'entreprise (politiques RH, politiques commerciales) prennent-elles en compte ces enjeux ?

Siltéa vous accompagne sur l'évolution culturelle digitale de votre entreprise.



Yaël Rawat, Manager et Aurélie Bruno Consultante senior, Siltéa

Contact :

Vincent Meslin
Associé
Tél : + 33 (0)1 42 68 89 89
vincent.meslin@siltea.com

Contact presse :

Sophie Dumont
Tél : + 33 (0)1 42 68 74 48
sophie.dumont@siltea.com

