



L'innovation numérique au service de la transformation des entreprises

Chapitre 5

Colloque
jeudi 23 septembre 2010
Paris – La Défense

Auteur du rapport de synthèse : Nicolas Brizé, SYSTEM SYNTHESE

Octobre 2010

Les prises de position exprimées par les auteurs cités dans ce document n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Chapitre 5

Quels talents pour les managers de demain ?



Zvi GOLDFRAB, Israélien, prépare actuellement un MBA à HEC Paris.

Fatou Dieng MAR, Sénégalaise, termine son master 2 en audit et conseil des systèmes d'information à Paris Dauphine.

Fabien BÉNARD, Français, a obtenu cette année un MBA à HEC Paris.

Hengdi ZHANG, Chinoise, est actuellement étudiante en master à l'école d'ingénieurs du CNAM, ainsi qu'à l'université de technologie de Beijing.

Sommaire

1. L'entreprise en 2020
2. Les prochains défis
3. L'innovation numérique
4. Le manager de demain

1. L'entreprise en 2020

L'information au cœur du système

Hengdi ZHANG obtiendra une maîtrise d'ingénieur de logiciels cette année. En stage chez Atos Origin en tant que consultante technique, Hengdi est impliquée dans des projets sur la recherche de vidéos en ligne, la recherche intelligente, les plateformes d'analyse d'audit. Pour elle, il ne fait aucun doute que *« l'influence du numérique va transformer les entreprises. À terme, tout va tourner autour de l'information. Le format numérique et la taille réduite des instruments vont faciliter la communication. Il n'y aura plus de limites de transfert en termes de bande passante. Le networking sera formidable. Enfin, les nouvelles possibilités de personnalisation des logiciels vont rendre la technologie plus simple d'utilisation. La technologie va nous permettre de mieux nous comprendre. Elle nous donnera une qualité de vie plus intéressante. »*

Transparence de l'information

Zvi GOLDFRAB a plusieurs expériences de management en entreprise informatique. Ses maîtres mots sont : *« fluidité, alignement, transparence. J'ai vu des changements dans les entreprises. Lorsque les process sont bons, le changement va dans le bon sens. Les entreprises qui n'auront pas la possibilité de récupérer l'information en 2020 ne survivront pas. La transparence, c'est par exemple un directeur commercial qui a une visibilité totale sur la situation de son équipe, et tout cela en temps réel. Certaines entreprises démarrent avec ce concept-là. Les entreprises où l'information ne sera pas diffusée au sein de l'entreprise de façon transparente ne survivront pas. »*

2. Les prochains défis

L'intégration des systèmes d'information

Au centre de cette spirale de la communication, Hengdi ZHANG pointe du doigt la nécessaire *« intégration des systèmes d'information »*. *« Il faudra trouver le moyen d'intégrer tous les systèmes d'information, pour que les entreprises puissent travailler les unes avec les autres de façon efficace. L'utilisation des logiciels devra être simplifiée. »*

Management bottom-up

Zvi GOLDFRAB nous fait part de son expérience de chef de produit chez Oracle. *« En 2008, on a commencé à faire évoluer les méthodes de management. J'ai vu à quel point il est difficile d'associer l'informatique et le business. Mais une chose est sûre : il faut que cela vienne du bas. L'approche bottom-up a donné la possibilité à des équipes de telemarketers de mieux définir leurs objectifs, et à partir de là, de les amener à comprendre pourquoi on en avait besoin. »*

Pour une intégration de manière progressive

Avant de rejoindre le cabinet Deloitte dans la partie conseil, Fatou Dieng MAR, étudiante sénégalaise, termine son apprentissage chez Orange. *« Je vois très bien l'enthousiasme des entreprises face aux innovations. Mais avant d'entreprendre la mise en œuvre de nouveaux concepts ou de nouvelles techniques innovantes, pour moi, une question cruciale se pose : est-ce que ces entreprises ne doivent pas d'abord se poser, afin de réfléchir sur leurs réels besoins, sur ce qu'elles possèdent en interne, et comment stabiliser leur système ? »*

3. L'innovation numérique

L'innovation juridique

Quand on lui demande ce que lui évoque l'innovation numérique, Fatou Dieng MAR répond que *« les entreprises ne peuvent plus survivre sans l'innovation des technologies de l'information. Elles en ont*

besoin pour attirer les clients, pour surpasser leurs concurrents. Mais elles les subissent aussi. Le télétravail par exemple est une innovation à double titre : sur le plan organisationnel, c'est une pratique qui vient bouleverser les modes traditionnels d'organisation du travail, et sur le plan juridique, le télétravail est désormais reconnu et encadré par le droit du travail. »

Vie privée / professionnelle...

Fabien BÉNARD conseille actuellement des start-up dans le e-Commerce. Quand Bruno Ménard lui demande s'il y a une séparation entre ce qu'il fait au bureau et ce qu'il fait chez lui, il répond : « *Aucune. Dans les deux cas, je vais utiliser les mêmes outils, en les adaptant à mon usage personnel. C'est beaucoup plus facile de se tenir au courant de l'innovation informatique chez soi. Pour moi, c'est très important de pouvoir avoir la même expérience dans la vie privée et dans la vie professionnelle. Mais je ne pense pas être représentatif de ma génération. »*

... et réseaux sociaux

Fabien BÉNARD serait-il en avance ? Dans le cadre de son MBA qu'il a obtenu cette année à HEC Paris, Fabien a conduit une étude pour CISCO sur l'avenir des entreprises. « *Je crois que pour les nouvelles générations, ce sera encore plus le cas. Chez les jeunes qui ont 15 ans aujourd'hui, le mobile est une extension de leur cerveau et de leur comportement. Ils sont tellement habitués à vivre avec qu'il sera inimaginable de ne pas le prendre en compte dans le contexte professionnel. »* Là encore, il est question d'intégration. « *Les entreprises devraient créer plus de passerelles entre la vie privée et la vie professionnelle. Par exemple avec Facebook, les jeunes utilisent moins les emails que la messagerie instantanée. À la place des entreprises, j'essaierai vraiment d'interagir beaucoup plus avec eux, dès maintenant. Cela va poser évidemment des problèmes de sécurité. Mais on peut avoir de nouveaux comportements sur Facebook, à des fins de contacts avec vos amis. Les jeunes d'aujourd'hui seront les adultes d'ici peu. »*

L'aspect culturel

Hengdi ZHANG revient un instant sur les Jeux Olympiques de Pékin. « *Un doux mélange multiculturel de process, de technologie et de gestion des personnes. Les Jeux Olympiques, ce n'est pas seulement la technologie, c'est vraiment la gestion du savoir. Cet aspect culturel est très important dans l'innovation. C'est quelque chose d'unique et de très particulier. D'ailleurs, l'identité culturelle d'une ville est un critère important dans la sélection des villes olympiques. »*

Qu'en est-il de cette diversité culturelle dans les multinationales ? Pour Fatou Dieng MAR, « *si on ne la prend pas en compte, cela peut créer des problèmes d'adaptation. La langue est différente. La culture est différente. Ces différences culturelles peuvent avoir des répercussions au niveau du développement des technologies de l'information. Dans les référentiels par exemple, certains mots peuvent être interprétés différemment. »*

4. Le manager de demain

« Manager créatif »

Zvi GOLDFRAB a passé un certain temps à Shanghai où il a dirigé un groupe de dix ingénieurs chinois à MPX Technology. Retour d'expérience. « *Je livrais les marchandises à un client israélien tout en gérant une équipe sino-américaine pour la production en interne en Chine. Nous avons eu un énorme problème de communication. Tous parlaient relativement bien l'anglais, mais ça ne suffit pas. Il a fallu pousser les gens. Un jour, j'ai donné une mission à l'un des ingénieurs. Je lui ai demandé de choisir un thème sur un sujet technologique et de venir le présenter devant toute l'équipe. On a répété l'expérience plusieurs fois. Au bout de trois semaines, j'ai constaté que les gens commençaient à prendre confiance en eux. Lors des téléconférences avec le client israélien, je les ai un peu forcés à prendre la parole à ma place. Au bout de quatre mois, les Chinois et les Américains qui constituaient l'équipe d'ingénieurs se sont parlé entre eux,*

sans la moindre intervention extérieure, tout simplement parce que la confiance grandissait. Il a fallu faire preuve de dirigisme. C'est important pour un dirigeant, quels que soient le secteur et le type de société.»

Empathie

Fabien BÉNARD voit pour sa part « *un changement de paradigme. Auparavant, on gérait son équipe « à la militaire ». Ce management perdure encore aujourd'hui. Mais l'état d'esprit a changé : la collaboration, l'esprit d'équipe, c'est quelque chose que j'essaierais d'améliorer. Il faut non seulement maîtriser la langue, mais connaître la culture, être à l'écoute des gens, et faire preuve d'une plus grande empathie.»*

Zvi GOLDFRAB préfère appeler cela de la « *curiosité* » : « *comprendre les gens, les cultures autour de vous... Notre monde est devenu un village. Pour moi c'est une question d'empathie et de respect. Et cela va de pair avec la curiosité.* »

À l'aise avec la technologie

Pour Fabien BÉNARD, de formation ingénieur multimédia (il a travaillé dans le secteur du logiciel pour Yamaha Music), il s'agit aussi de « *ne pas oublier les fondamentaux. Maîtriser la technologie, être à l'aise avec la mobilité, passer d'un fuseau horaire à un autre...* » en sont quelques-uns.

Adaptabilité et réactivité

Zvi GOLDFRAB rappelle aussi qu'en avril dernier, au moment de l'éruption du volcan islandais, le transport en Europe a été fortement perturbé. Qu'est-ce qui est prévisible, qu'est-ce qui ne l'est pas ? Je crois que les dirigeants doivent être plus préparés. Ce qui compte, c'est que les compagnies aériennes aient réagi rapidement, et qu'à présent, ce scénario soit pris en compte.

« **Qui incarne le leader de l'avenir ?** » demande enfin Bruno Ménard.

Fatou Dieng MAR n'a pas de nom en tête, mais précise que le manager idéal est « *quelqu'un qui est capable de comprendre mes attentes personnelles. Il est ouvert d'esprit, je peux compter sur lui quand je rencontre des difficultés dans mon travail. Agile, il a un grand sens de l'anticipation, une qualité d'écoute, une connaissance de l'entreprise, de son métier, et de ses enjeux. Il est en mesure de répondre aux attentes de ses collaborateurs, mais également aux attentes de l'entreprise.* »

Pour Zvi GOLDFRAB, c'est Shimon Peres qui incarne ce leader de l'avenir. « *À 86 ans, cet homme est constamment en mouvement. Il adopte les technologies dès qu'elles sortent. Il dort peu, voyage beaucoup, il est ouvert, animé d'une vision sur bien des aspects.* »

Sans hésiter, Fabien BÉNARD cite Mark Shuttleworth, un entrepreneur sud-africain ayant fait fortune en vendant sa société de sécurité informatique avant l'explosion de la bulle internet. « *Bien qu'il soit très riche, Mark Shuttleworth a encore envie de créer des projets. C'est lui qui est à l'origine du système d'exploitation open source Ubuntu. Il a parfaitement compris que l'ancien modèle ne marche plus aussi bien que par le passé. Ubuntu est un projet collaboratif. Tout le monde peut y participer.* »

Hengdi ZHANG avoue qu'elle a toujours eu « *une admiration pour les gens doués pour la technologie. Le créateur de Facebook par exemple. Il est très créatif.* »