

Isabelle REYRE  
Marc LIPPA

# e-Management

**Comment la révolution numérique  
transforme le management**

*Préface de*  
Joël de Rosnay

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072046-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Sophia, qui voudrait déjà être manager,  
À Edmond, qui le sera bientôt,  
pour qu'ils participent à rendre le monde meilleur.*



## REMERCIEMENTS

---

**U**n grand merci à :

- Joël de Rosnay, pour son aimable participation et sa percutante préface ;
- Claire Lippa-Bousquet, pour son soutien de tous les instants et sa patience ;
- Jérôme Pauzies et Gaëlle Roudaut, pour leur relecture minutieuse et précise ;
- Christine Lippa et Bernard Bousquet, pour leur généreuse et bienveillante relecture ;
- Jérôme de Vries, pour sa créativité et son efficacité lors de la mise en image des illustrations et de la couverture ;
- Clarisse Giraudet, Marie Sylvie de Longuerue, Vincent Colas, Christophe Coupez, Rémi Kasprik et Patrice Schloesing pour leurs précieux témoignages qui donnent vie à nos préconisations ;
- Clothilde Diet, Laurence Baulande, Valérie Briotet pour leur accompagnement tout au long du projet et leur professionnalisme.

Ce livre n'aurait pu être réalisé sans la complicité amicale d'Izy Behar, les enseignements visionnaires de Michel Germain et les encouragements réguliers de Bernard Baron. Qu'ils soient ici remerciés.



# Préface

---

## LE E-MANAGEMENT DANS L'ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE

Internet, réseau de communication, est désormais derrière nous. Nous sommes entrés dans un *écosystème numérique* dont Internet n'est qu'une partie. Cet écosystème en temps réel doit être transposé dans l'entreprise pour favoriser les nouvelles formes de management respectant l'humain et le lien social, comme le propose intelligemment ce livre.

Au cours des dix prochaines années, la compétition se poursuivra entre « pouvoir centralisé » et « pouvoir transversal » dans la société collaborative. On passe en effet, de la société de l'information à la société de la recommandation et du partage. Les réseaux sociétaux intègrent la cognition, la coordination et la coopération. La cognition pour trouver la réponse à une question complexe. La coordination pour agir en fonction du comportement des autres. La coopération pour se « réguler » avec l'action des autres. Sur le plan sociétal et politique, la montée de l'intelligence collective laisse ainsi entrevoir une opportunité d'équilibrer la société plus efficacement, en trouvant un compromis entre la régulation par le haut et la co-régulation par le bas. C'est pourquoi, dans ce nouveau contexte de participation collaborative, il est nécessaire, comme le font avec talent Isabelle Reyre et Marc Lippa, de réfléchir aux relations entre les salariés et le management dans l'entreprise. Sur ces bases, comme le démontre leur livre, il est possible de mettre en œuvre des contributions en réseaux, capables d'engager véritablement le dialogue à tous les niveaux hiérarchiques. Dans la gestion des entreprises modernes, l'équilibre entre le contrôle vertical, traditionnel, du management et la participation de la base, demeure essentiel et le sera sans doute encore longtemps. Cet équilibre participatif est valorisé par l'usage d'outils comme l'Intranet 2.0, détaillé par les auteurs, permettant de faire émerger des innovations et des solutions aux problèmes complexes liés à l'évolution de l'entreprise et de son environnement. Or, découverte, invention et innovation, vont à l'encontre de la stabilité des idées reçues et des situations acquises. L'innovation dérange. Elle crée des rejets, comme un système immunitaire. D'où l'importance du e-management utilisant les

outils adaptés de gestion des contenus, de formation continue, de co-éducation intergénérationnelle, ou dans l'écosystème numérique, de MOOC's (*massive online open courses* – cours en ligne gratuits ouverts à tous). Les grandes entreprises multinationales se dotent aujourd'hui de tels outils de communication en réseau, importés d'Internet. On voit ainsi apparaître des Facebooks internes, l'utilisation de Twitter, de Wikis professionnels, de forums participatifs, ou de sites de microblogging. Longtemps considérés comme les outils des « natifs du numérique » (la NetGen) et parfois sous-estimés par des dirigeants et des responsables des ressources humaines, ils trouvent aujourd'hui une place prépondérante dans l'entreprise, se développent sur les intranets et sont utilisés, non seulement par la génération montante, mais aussi par des seniors formés par la NetGen. Ce qui devra inciter l'entreprise, grâce à l'Intranet 2.0 et au e-management, à favoriser les *intra-preneurs*, c'est-à-dire les créateurs utilisant les outils du numérique pour être capables de faire émerger les innovations dans des écosystèmes innovants. Le mérite de ce livre est d'aborder ces questions sous un angle global, en utilisant une approche systémique, essentielle dans un monde dominé par l'analytique, le linéaire et le séquentiel. Mais il faudra aussi savoir se protéger de « l'infopollution » et de « l'infobésité ». Les dangers du Big Data et de la désinformation sont réels. Pour construire l'Internet de demain, nous avons besoin de plus de sagesse et pas seulement de plus d'information. C'est la voie vers une mondialisation plus humaine.

« Que le meilleur gagne ! » Non pas le plus efficace ou le plus malin, mais le plus humain.

Joël de Rosnay

Conseiller de la présidente d'Universcience  
(Cité des Sciences et de l'Industrie, Palais de la Découverte)

Président Exécutif de Biotics International



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Préface</b>	VII
<b>Introduction</b>	1
<b>1 La e-transformation</b>	5
La révolution numérique	5
Les strates générationnelles dans l'entreprise	9
Une transformation nécessaire et profitable	14
Les stades de maturité des entreprises	19
Les grandes tendances des intranets, outils collaboratifs et réseaux sociaux d'entreprise	21
<b>2 Impacts de la e-transformation sur le management</b>	27
La culture managériale française	28
Les nouvelles contraintes, un nouveau contexte de travail	32
Les nouveaux rôles des managers	36
Les nouvelles compétences des managers : les fondamentaux	42
Les nouvelles compétences des managers : dans l'idéal	44
Pistes pour faire évoluer la culture managériale	46
<b>3 La structure d'un intranet 2.0</b>	49
Un dispositif unifié et étendu	50
De l'intranet Info/com à l'intranet collaboratif	52
Les différents types d'espaces et leurs usages	54
Les apports des réseaux sociaux d'entreprise	60
Les fonctions sociales	67
Comment les fonctions sociales changent la vie du manager	74
Bonnes pratiques de déploiement	77
<b>4 Les articles</b>	83
Les fonctionnalités	83
Les usages	87
Comment la publication d'article change le métier de communicant ?	91
Les bonnes pratiques	95

<b>5 Le blog</b>	107
Les fonctionnalités	107
Les usages	110
Comment le blog change la vie du manager ?	122
Les bonnes pratiques	126
<b>6 Le wiki</b>	129
Les fonctionnalités	129
Les usages	133
Comment le wiki change la vie du manager ?	144
Les bonnes pratiques	149
<b>7 Les forums</b>	155
Les fonctionnalités	155
Les usages	160
Comment le forum change la vie du manager ?	165
Les bonnes pratiques	169
<b>8 Le micro-blog</b>	175
Les fonctionnalités	175
Les usages	179
Comment le micro-blog change la vie du manager ?	188
Les bonnes pratiques	194
<b>9 Les e-mails, les agendas, les bibliothèques et la messagerie instantanée</b>	197
Les fonctionnalités	197
Savoir adapter ses usages	203
Les bonnes pratiques	205
<b>10 Fiches pratiques</b>	209
Organiser un événement	210
Suivre un plan d'actions	212
Capitaliser les savoirs	213
Piloter un projet	214
Animer une équipe dispersée	215
Gérer une crise	217
Répondre à un appel d'offres	219
<b>Conclusion</b>	221
<b>Références</b>	225
<b>Glossaire indexé</b>	229

## INTRODUCTION

---

« Rien n'est permanent, sauf le changement. »

Héraclite d'Éphèse

**L'**expansion des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise a pris ses marques dans les années 1990 avec notamment la mise en place de la messagerie et des premiers intranets. Il aura fallu 20 ans pour voir le changement se propager à grande échelle dans les organisations du travail.

Avec l'arrivée des natifs du numérique dans l'entreprise, la webisation\* des services IT et le déploiement du *cloud*\*, la transformation digitale s'impose dans le quotidien professionnel.

Nouveaux outils, nouveaux usages, nouvelles façons de travailler et aussi de manager.

L'objet du présent ouvrage est de montrer comment la e-transformation se traduit dans la réalité des entreprises les plus avancées aujourd'hui et comment accéder à ce changement. L'humain est au cœur de cette évolution. La transformation ne peut s'opérer sans managers engagés, convaincus, promoteurs des nouvelles façons de travailler et eux-mêmes utilisateurs des outils numériques.

La mission du manager est en phase d'évolution profonde : Comment manager ses équipes avec les technologies numériques ? Quelles valeurs promouvoir ? Quels talents mettre en avant ? Quelles compétences solliciter ? Autrement dit : comment e-manager ?

Autant de questions qui se posent aujourd'hui dans l'entreprise, où les hommes sont souvent soumis à des injonctions paradoxales, presque toujours à une pression importante avec peu de temps pour explorer de nouvelles façons de travailler. En faisant usage des outils digitaux, les managers du XXI<sup>e</sup> siècle devraient pouvoir libérer les énergies et donner à leurs équipes un avantage compétitif.

Ceux qui n'auront pas pris le risque du changement seront sans doute vite dépassés.

Le périmètre que nous prendrons pour référence est celui de l'intranet, au sens du Web interne à l'organisation, porteur de nombreuses fonctionnalités qui constituent les outils du quotidien pour un nombre de salariés grandissant. Grâce à l'interactivité et la synchronie, les outils numériques permettent une nouvelle façon de travailler. Les plus agiles dans l'usage des outils sont souvent les plus jeunes, mais les seniors maîtrisent mieux les interactions professionnelles et le décodage des jeux politiques. Les deux générations ont donc à apprendre l'une de l'autre.

Comment allier expérience professionnelle et maîtrise des compétences digitales dans l'utilisation des nouveaux outils digitaux ? C'est ce que cet ouvrage propose d'aborder de manière pratique.

Le cap à franchir est celui de l'usage. On ne peut pas comprendre le potentiel des outils sans les avoir expérimentés soi-même. Une fois la peur de mal faire ou de se tromper dépassée, les managers pourront vite trouver quelles utilisations sont les mieux adaptées à leurs besoins.

En fonction de leur domaine d'expertise, de la culture de leur entreprise ou du secteur d'appartenance de l'organisation, les usages peuvent varier. Surtout, chacun est, au travers de son utilisation propre, créateur et co-créateur avec ses équipes, de nouvelles façons de travailler.

Fonctions sociales, micro-blogging, wiki, forum, outils en temps réel : les exemples qui sont présentés dans l'ouvrage permettront de comprendre comment ces dispositifs sont utilisés pour ensuite pouvoir en trouver soi-même d'autres applications.

Le monde globalisé et en accélération impose un changement de posture pour évoluer de manière agile dans un univers de plus en plus poreux où la frontière entre l'interne et l'externe pour l'entreprise devient floue, tout comme la limite entre la vie privée et la vie professionnelle.

Le manager du XXI<sup>e</sup> siècle doit développer de nouvelles ressources à titre personnel et doit savoir accompagner le développement de ses équipes. Il doit créer des contextes propices à l'innovation, cultiver la confiance qu'il a dans les hommes en faisant partager sa vision et sa lecture de la culture de l'entreprise.

Pour travailler dans ce sens, il dispose bien sûr d'outils classiques qui s'appuient souvent sur la présence physique (séminaires professionnels, conventions, réunions internes, actions de coaching d'équipe ou individuel, séances de *brainstorming*). Dans la transmission du savoir, les outils numériques viennent compléter les usages traditionnels du management, permettant plus d'interactivité, de réactivité et de partage.