



HAL
open science

Les compétences du manager hyperconnecté

Céline Duplaà-Hermer, Sylvie Rascol-Boutard

► **To cite this version:**

Céline Duplaà-Hermer, Sylvie Rascol-Boutard. Les compétences du manager hyperconnecté. 29ème Congrès AGRH, Expérimentations locales, contextualisation des solutions: pour aligner une gestion des Ressources Humaines avec la métamorphose des organisations, Oct 2018, Lyon, France. hal-01894075

HAL Id: hal-01894075

<https://hal.umontpellier.fr/hal-01894075>

Submitted on 18 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

29^{ème} Congrès AGRH – Du 29 au 31 octobre 2018 – Lyon
« Expérimentations locales, contextualisation des solutions :
pour aligner une gestion des Ressources Humaines
avec la métamorphose des organisations »

LES COMPETENCES DU MANAGER HYPERCONNECTE

Duplaà Hemer Céline, doctorante en Sciences de Gestion, Université de Perpignan Via Domitia, Laboratoires CRESEM (EA 7397) et MRM (EA 4557)

Rascol-Boutard Sylvie, Maître de Conférences HDR, Université de Montpellier, IUT de Béziers, Laboratoire MRM (EA 4557)

Résumé

Notre recherche s'intéresse aux compétences des managers de proximité hyperconnectés. Guidées par une revue de littérature puis par une recherche menée auprès de managers de proximité du secteur bancaire, nous mettrons en exergue leurs compétences dans leurs dimensions techniques et comportementales. Ces résultats sont discutés en repositionnant l'analyse au regard d'éléments théoriques se penchant sur la post- et l'hypermodernité.

Mots-clés : Manager de proximité, compétences, hypermodernité, postmodernité, Technologies de l'Information et de la Communication.

LES COMPETENCES DU MANAGER HYPERCONNECTE

Introduction

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) implique des transformations de métiers, par, notamment, l'évolution des outils de travail. Dans le secteur bancaire, particulièrement touché par ce phénomène, le maintien de la compétitivité nécessite l'ajustement de l'offre pour répondre aux exigences de qualité et de conformité, ce que permettent les TIC. À ces outils de travail, de plus en plus informatisés, technologiques et connectés, correspondent de nouvelles compétences dont les organisations doivent assurer l'adéquation pour fidéliser les clients, dans une démarche prévisionnelle continue (Marcq, 2008).

En outre, les managers de proximité s'avèrent spécifiquement impactés dans leur activité quotidienne par le développement de ces TIC, comme l'indique un rapport de 2014 portant sur l'impact du numérique dans les métiers de la banque¹. Ce rapport qualifie également les clients d'« hyperconnectés » (p.18), souhaitant obtenir une réponse rapide, voire immédiate à leurs demandes via les TIC. Adaptant leurs fonctionnements internes à ces attentes, les organisations poussent les collaborateurs à devenir eux aussi hyperconnectés. Nous utilisons ce terme pour insister, tel Rhéaume, sur « *le trop, l'excès, l'au-delà d'une norme ou d'un cadre [...] avec une connotation de dépassement constant, de maximum, de situation limite* » (2006, p.93).

Ainsi donc, s'ils contribuent à transformer les pratiques dans les organisations, les TIC et leurs usages sont également susceptibles de métamorphoser des pratiques en Gestion des Ressources Humaines. Notre recherche s'attache à étudier les compétences que doit acquérir l'un des acteurs clés de ces pratiques : le manager. Quelles compétences ce manager hyperconnecté doit-il développer afin, notamment, d'inventer de nouvelles formes de management à partir de ce que ces outils technologiques permettent ? Plusieurs interrogations sous-jacentes sont ici explorées : quelles compétences doit-il activer pour intégrer ces nouveaux usages permis par ces TIC ? Évite-t-il les dangers éventuels que peuvent représenter ces dernières ? Parvient-il à concilier les avantages et inconvénients des usages numériques aux attentes, souvent multiformes, de ses collaborateurs et de son organisation ? Ces interrogations s'inscrivent en cohérence avec l'un des thèmes de ce congrès, celui des nouveaux apprentissages et de la transformation globale des organisations. Du point de vue théorique, ce questionnement nous permettra de dresser un portrait du manager « hyper et/ou postmoderne », en l'appréhendant dans ses pratiques concrètes, et d'enrichir ainsi la littérature relative aux théories sur les profils de manager. D'un point de vue managérial, l'intérêt sera de détecter et développer les compétences inhérentes à ces nouvelles pratiques.

Nous présenterons des éléments relatifs aux compétences théoriques du manager hyperconnecté en les contextualisant au regard des courants post- et hypermoderne, avant de proposer une méthodologie adaptée pour les détecter (1). Puis nous exposerons les résultats issus de notre recherche réalisée dans le secteur bancaire, lesquels seront discutés (2).

¹ Béziade C., Assayag S. (2014), L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Banque, *Cabinet WEAVE*.

1. Une approche conceptuelle du manager hyperconnecté : des questions en suspens

Nous allons tout d'abord nous interroger sur les compétences théoriquement incontournables pour le manager hyperconnecté, à la fois techniques et comportementales, en post- ainsi qu'en hypermodernité (1.1.) avant de présenter la méthodologie qui, en pratique, nous permettra de détecter ces compétences (1.2.).

1.1 Des compétences théoriquement incontournables pour le manager hyperconnecté

Pour appréhender les compétences du manager hyperconnecté (1.1.2.), nous devons, au préalable, contextualiser l'environnement dans lequel ses compétences se déploient (1.1.1.).

1.1.1 Un manager dans un environnement hyper et/ou postmoderne

La notion de développement technologique se retrouve dans deux courants théoriques contemporains, la postmodernité et l'hypermodernité. Immédiateté, instantanéité, hyper-réactivité ou encore hyper-connexion : le développement des TIC provoque l'accélération du délai de réponse souhaité par les clients, le *top management* et les collaborateurs. La postmodernité se concentre alors sur le présent (Lyotard, 1979) et la gestion des priorités devient une activité quotidienne complexe en situation d'urgence permanente (Aubert, 2006). À compter des années 1960, les théories relatives aux profils des managers prennent en considération les deux dimensions du management : la production et l'humain (Payre & Scouarnec, 2015). Dans le même temps, nous sommes passés de la modernité, période tournée vers le futur, portée par l'idéologie du progrès, à la postmodernité où s'opère « *la synergie de phénomènes archaïques et du développement technologique* » (Maffesoli, 1998, p.119). Le post-management met en exergue un rapport de collaboration et non plus de pouvoir entre collaborateurs et managers (Silva et Strohl, 2016). Le manager postmoderne est, dans cette continuité, décrit par Lacan comme s'adaptant sans cesse, en étant à la fois « *relai, porteur de sens, animateur de communautés, régulateur des relations interpersonnelles et leader* » (2016, pp.212-213). Cette approche est cohérente avec la théorisation qu'en font Hatch et Cunliffe (2009), pour qui le postmodernisme n'est pas univoque, laissant donc place à une pluralité d'opinions, de conceptions et d'actes.

D'autres auteurs conceptualisent l'hypermodernité comme succédant à la postmodernité. Ainsi, pour Marchesnay (2004), ce passage à l'hypermodernité était impératif car il autorise une vision hétérogène, plus complète que l'approche dogmatique concurrentielle prégnante en postmodernité. Ou encore, pour Lipovetsky et Charles (2004), après la période transitoire postmoderne, l'hypermodernité met l'accent sur de nouveaux maux, entraînés par les TIC, tel le « *workaholisme* » traduisant le risque d'addiction au travail (Taghavi, 2012). L'hypermodernité correspond à une ère d'intensification et d'excès, dans laquelle le souhait d'immédiateté conduit à tout considérer comme urgent et où l'instantanéité devient la norme (Aubert, 2006). Ces nouvelles exigences et l'essor des TIC sont liés, puisque « *ces nouvelles technologies deviennent justement les outils qui transforment les liens et les interactions entre les individus* » (Tronc, 2016, p.135). La flexibilité s'avère de rigueur et le management du changement indispensable (Aubert, 2006). Plane voit d'ailleurs le manager hypermoderne comme un « *agent de changement* » dont le rôle consiste « *à accompagner les transformations de l'organisation* » (2008, pp.52-53). En réponse, le management revêt une dimension collaborative bien plus que hiérarchique.

À travers cette revue de la littérature, nous constatons que l'hypermodernité présente des dangers, notamment par les excès qu'elle sous-tend mais qu'elle est aussi porteuse d'espoir

« dans sa capacité à faire triompher l'éthique de la responsabilité sur les comportements irresponsables » (Lipovetsky et Charles, 2004, p.63). Nous avons fait le choix d'employer le terme « hyperconnecté » pour qualifier les managers de proximité étudiés afin de caractériser l'exacerbation croissante de l'usage des TIC dans l'environnement professionnel, soulignée notamment par Paradas (2012).

Évoluant dans ce contexte, le manager auquel nous nous intéressons doit donc, théoriquement, développer certaines compétences.

1.1.2 La compétence, les compétences : un concept aux multiples facettes

Les multiples dimensions des compétences, décelées au fur et à mesure des recherches qui y sont consacrées, sont appréhendées ici au travers de notre question de recherche, relative aux compétences du manager de proximité hyperconnecté.

Traditionnellement définie comme un assemblage de savoirs, la compétence est pour Montmollin (1984) statique, tandis que pour Defélix (2005) elle est évolutive, peut-être parce qu'elle constitue une aptitude à la résolution de dysfonctionnements dans un environnement donné (Bellier, 1999). Nous considérons ici l'appropriation ou le développement de compétences, à la suite de Gibert (2006), comme un processus constant d'adaptation au changement, lors de situations plus ou moins critiques, permettant aux individus de répondre aux exigences de leur organisation. Le concept de compétence est donc nécessairement contextualisé, dans une approche dynamique (Coulet, 2011), théoriquement comme en pratique, ainsi qu'en témoigne la définition avancée par le Cereq, d'une « *caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser, d'adopter et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales* » (p.50)².

Assemblage de savoirs, comme le proposent Martory et Crozet, « *les savoirs, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-évoluer* » (2016, p.19), les compétences sont un mélange entre aspects techniques et comportementaux, tous deux indispensables au manager pour impliquer ses collaborateurs dans une démarche participative (Sauret, 2003). Cette distinction est également présente chez Theurelle-Stein et Barth, pour qui la compétence est « *une aptitude de l'individu à mobiliser de façon dynamique des ressources hétérogènes (connaissances, savoir-faire techniques, aptitudes physiques, comportements)* » (2017, p.133). Le manager possédant ces aptitudes aurait la capacité de combiner la gestion de la production et de son équipe en adaptant ses méthodes aux situations rencontrées (Delavallée, 2006). D'après Cloët et Saint Aubert (2006), les compétences comportementales, ayant trait au savoir-être, aussi nommées *soft skills*, pourraient même parfois passer au premier plan pour le manager. Partant de ces éléments, le manager hyperconnecté, dans le contexte de la post- et de l'hypermodernité, s'apparenterait à un animateur de communautés cherchant le juste équilibre entre pilotage et autonomie, capable d'utiliser les TIC pour organiser les échanges en direct ou à distance (Bootz, 2013). Au regard des nombreuses compétences à mettre en pratique, le manager ne maîtrise pas forcément totalement les activités qu'il gère, acceptant que son équipe soit plus compétente que lui dans certains domaines (Vitari *et al.*, 2013). Si hier, le manager veillait à ce que les directives soient respectées, aujourd'hui il gère et demain il devra « *piloter-animer- accompagner* » (Payre et Scouarnec, 2015, p.13), comme en attestent les cinq profils dégagés par ces auteurs, après avoir étudié des managers du secteur de la communication publicitaire, lui aussi fortement impacté par l'usage des TIC : le premier se concentrant sur la maîtrise technique et les quatre autres axés sur des compétences

² Aubret J., Biarnès J., Danvers F., Faudé J.-P., Gasté D. et Rose J. (2012), « Le Portefeuille d'expériences et de compétences », coord. Gasté D. et Loumé D., *Cereq*, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, *Relief*, 39, 144p.

comportementales et situationnelles. Accompagné par les TIC, le manager actionnera donc des compétences techniques mais surtout systémiques.

Les compétences du manager hyperconnecté, objet de cette recherche, présentent théoriquement une grande diversité. Afin de déceler ce qu'elles sont en pratique, il est nécessaire de proposer une approche méthodologique idoine.

1.2 Une méthode pour appréhender, en pratique, les compétences du manager hyperconnecté

Nous exposerons tout d'abord l'exemplarité du terrain choisi pour appréhender les compétences du manager hyperconnecté (1.2.1.) puis nous décrivons les modalités de la collecte des données (1.2.2.).

1.2.1 Le secteur bancaire : un terrain exemplaire pour étudier les compétences du manager hyperconnecté

Le secteur bancaire est particulièrement touché par les bouleversements technologiques et la concurrence, notamment de banques en ligne. Ce service correspond aux attentes de nombreux clients, souhaitant pouvoir gérer à distance leur compte bancaire. Par conséquent, les banques traditionnelles, dont le canal de distribution est composé d'agences bancaires, doivent adapter leurs compétences à ces nouvelles attentes. En ce sens, ce secteur d'activité peut être considérée comme « typique », c'est-à-dire « particulièrement représentatif », pour reprendre la terminologie de David (2003), de la transformation des compétences du manager en lien avec l'usage des TIC. Notre recherche étant exploratoire, l'étude de cas s'avère pertinente. Elle permet en effet, de décrypter un ou plusieurs phénomènes dans un environnement spécifique (Hlady Rispal, 2002) et se justifie lorsque le cas choisi s'avère typique (Yin, 2003), comme l'est le secteur bancaire pour étudier le phénomène de l'hyperconnexion des managers.

Notre terrain de recherche s'appuie sur une population initiale de 304 managers de proximité, au sein de Tradibanque, banque régionale traditionnelle s'étendant sur sept départements français faisant partie d'un groupe à échelle européenne. Tradibanque compte près de 1800 collaborateurs répartis dans 187 agences et au siège social, localisé sur quatre sites. Ces managers sont directeurs des agences bancaires, au nombre de 217, ou encore responsables de services du siège, au nombre de 87. Terme utilisé dans cette banque, le « *manager de proximité* » est en charge de la gestion quotidienne d'une équipe de collaborateurs (Barabel et Meier, 2010, p.156). Par cette place intermédiaire, ces managers de proximité sont chargés de faire appliquer la stratégie de leur organisation tout en étant directement confrontés aux souhaits de leurs collaborateurs et à la nécessité d'adapter leurs activités aux demandes des clients. Or, les attentes de ces différents acteurs ne sont pas nécessairement concordantes. Comme le souligne un rapport sur l'évolution des métiers de la banque à l'horizon des années 2020-2025, outre des compétences comportementales, cette catégorie de managers doit s'imprégner de la culture du digital. Ces gestionnaires de proximité représentant la catégorie professionnelle la plus fortement touchée par le développement d'outils numériques professionnels, ils sont donc particulièrement enclins à être ou devenir hyperconnecté³.

³ Robert (des) M.-L. (2017), « La Banque à 2020-2025 : Emplois et compétences, quelles orientations ? », *BIPE*, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 138p.

Après avoir défendu la pertinence de notre terrain de recherche au regard de l'étude des compétences du manager hyperconnecté, nous présenterons la méthode de collecte des données.

1.2.2 Une collecte de données auprès de managers d'une banque traditionnelle pour déceler les compétences du manager hyperconnecté

Pour déterminer les compétences du manager hyperconnecté, nous avons mené dix-huit entretiens semi-directifs auprès de managers de proximité de Tradibanque après avoir élaboré un guide d'entretien à partir des éléments dégagés de la littérature. En utilisant la technique des incidents critiques, nous avons amené les managers à s'exprimer sur des situations variées (Flanagan, 1954). Cet auteur préconise cette technique dans le cadre de résolution de problématiques pratiques, ce qui est bien le cas dans notre présente recherche, appréhendant le concept de compétence dans la continuité de ce que propose Gilbert (2006), comme étant « *la gestion de situations et d'évènements plus ou moins critiques* » (p.151). Cette technique a été mise en œuvre avec succès dans des recherches en gestion (Meatchi et Camus, 2017 ; Durat, 2014), notamment pour analyser l'impact des TIC sur une population de cadres (Felio et Carayol, 2013). Nous avons questionné les managers à propos d'expériences plus ou moins critiques, avec pour objectif d'appréhender les actes de management quotidiens concernant les situations, les équipes à manager et les outils pour le faire. Les thématiques abordées sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Guide d'entretien – objectifs et extraits

Thème du guide d'entretien	Objectif	Exemple de questions ou de relances
Signalétique	Caractériser les répondants	Quelle est votre ancienneté sur ce poste ? Combien de collaborateurs encadrez-vous ?
Outils numériques	Connaître les modes d'utilisation des outils numériques	Quels outils numériques utilisez-vous ? Dans quel(s) cas les outils de communication mis à votre disposition à Tradibanque sont facilitants / contraignants ?
Métier de manager	Déceler la perception du métier de manager et de ses évolutions	Comment décririez-vous votre métier actuel ? Quelles évolutions de votre métier avez-vous constatées ?
Compétences	Détecter les compétences mises en œuvre	Pouvez-vous évoquer une expérience de management récurrente ? Pouvez-vous évoquer une expérience de management que vous qualifieriez de difficile ?

Notre guide d'entretien ouvre la voie à la description de la façon dont le numérique fait évoluer les compétences et la gestion quotidienne du manager.

Afin de refléter l'hétérogénéité de la population observée tout en nous rapprochant le plus possible de la composition de la population-mère, nous avons intégré des critères à partir d'hypothèses relatives à l'âge, l'affectation au siège ou en agence ainsi que le genre, pour élaborer notre base de managers interrogés. Notre but était d'accéder à des expériences diverses de management et ainsi de disposer d'une vision la plus exhaustive possible des compétences développées par les managers dans un contexte hyperconnecté. Ces caractéristiques sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Caractéristiques des managers de proximité interrogés

Caractéristiques des managers de proximité		Population totale des managers chez Tradibanque	Les managers interrogés chez Tradibanque
Affectation	Siège	87 (29%)	8 (44%)
	Agence	217 (71%)	10 (56%)
Âge	Entre 30 et 39 ans	53 (18%)	4 (22%)
	Entre 40 et 49 ans	144 (47%)	7 (39%)
	50 ans et plus	107 (35%)	7 (39%)
Genre	Homme	173 (57%)	10 (56%)
	Femme	131 (43%)	8 (44%)

Nous avons tenu compte de ces données pour programmer les premiers entretiens. Au fur et à mesure de l'analyse des entrevues, nous avons considéré la saturation sémantique des données (Miles et Huberman, 1994) comme un critère plus important, ce qui explique les écarts en termes de caractéristiques entre la population totale et celle finalement interrogée. Les activités au siège étant très diversifiées, la saturation a été plus difficile à atteindre auprès de cette sous-catégorie, ce qui justifie la poursuite de nos entretiens en nous éloignant des chiffres de la population-mère.

Les entretiens ont été réalisés en face à face, dans le bureau des managers afin qu'ils se sentent en confiance pour s'exprimer (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Ils ont été enregistrés puis retranscrits afin de réaliser un traitement manuel des données obtenues. Après une classification des idées-clés, nous compléterons cette analyse par l'utilisation de deux logiciels : Nvivo pour l'analyse thématique puis Alceste pour les statistiques textuelles, confortant ainsi nos résultats grâce à un double codage (Miles et Huberman, 1991).

Nous allons maintenant présenter les résultats de cette étude exploratoire portant sur les compétences du manager hyperconnecté, résultats que nous discuterons.

2. Les compétences du manager hyperconnecté, un manager éventuellement hyper et/ou postmoderne

Les résultats de notre étude empirique montrent que peuvent être décelées des compétences inhérentes au manager hyperconnecté (2.1) et nous permettent de les discuter au regard des approches théoriques relatives aux compétences managériales (2.2).

2.1 Des compétences techniques aux soft skills : des savoirs théoriques aux compétences pratiques du manager hyperconnecté

Nous nous pencherons d'abord sur les compétences techniques du manager hyperconnecté détectées lors de cette recherche (2.1.1), lesquelles s'articulent avec la mise en œuvre de compétences comportementales (2.1.2).

2.1.1 Les compétences techniques du manager hyperconnecté dans le secteur bancaire

Tous les managers interrogés s'accordent à dire que les outils numériques à leur disposition, sont trop nombreux, ce qui amène certains managers à les re-calibrer pour les adapter. Ainsi, une responsable de service concède que « *la plupart des outils qu'on a sont des choses qui sont bricolées par nous* ». Énoncée dans plus de la moitié des entretiens, tous types de managers confondus, cette pratique est justifiée par la nécessité de simplifier les informations disponibles dans les outils de gestion. Par ailleurs, les managers souhaiteraient la mise en place de règles d'usage des outils de communication pour définir dans quel cas utiliser le mail, le tchat ou le téléphone afin d'harmoniser les pratiques de l'ensemble des collaborateurs.

D'après ces managers, ces outils numériques sont vecteurs de l'immixtion de la sphère professionnelle dans leur vie privée. Par exemple, il leur a été proposé de rendre leur téléphone personnel hybride, pour l'utiliser à des fins professionnelles. Les avis de ceux qui ont accepté sont contrastés. Certains y voient la possibilité de traiter plus rapidement les demandes, même si cela a une incidence sur leur vie privée : « *le numérique et le fait que tout s'accélère, ça empiète un peu sur ma vie privée, j'accepte ça* ». D'autres considèrent qu'il s'agit d'une intrusion dans leur sphère personnelle. Ainsi, après avoir accepté le protocole de téléphone hybride, un manager nous a confié : « *quand je vois comment ça fonctionne chez les autres, ça ne me donne pas envie d'y aller* ». L'utilisation de ces outils révèle la frontière quelquefois très floue, pour certains managers, entre vie privée et vie professionnelle.

En revanche, dans les situations de travail à distance, l'hyperconnexion permise par ces outils peut s'avérer facilitatrice. Par exemple, pour les managers disposant de collaborateurs en télétravail, un jour par semaine et uniquement dans certains services du siège à ce jour, le pilotage à distance est aisé. En effet, le collaborateur est autant joignable par mail, par téléphone ou encore par tchat que s'il était à son poste de travail. Qui plus est, les managers remarquent une productivité accrue des télétravailleurs, qu'ils expliquent unanimement par l'absence de sollicitations comme cela peut être le cas en présentiel.

En agence bancaire, le manager dispose de compétences techniques actualisées par la gestion commerciale d'un portefeuille de clients, en plus de ses responsabilités managériales. Cette spécificité a été plusieurs fois évoquée en lien avec la notion d'exemplarité. Ainsi, une directrice d'agence, qui participe régulièrement aux actions commerciales aux côtés de son équipe, affirme que « *celui qui montre l'exemple peut exiger* ». Nous remarquons, avec cette illustration, que des compétences, à la base technique, peuvent engendrer des compétences comportementales. Pour poursuivre sur cette idée, au siège en revanche, les managers reconnaissent ne pas être forcément spécialistes du domaine d'activité managé. En contrepartie, ils développent d'autres compétences, également comportementales, liées notamment à la recherche d'informations : « *quand un collaborateur me pose une question, même si je ne connais la réponse, je vais savoir où aller la chercher (...), c'est comme cela qu'on arrive finalement à affirmer notre légitimité* ».

Nous avons mis en avant les compétences techniques, opérationnelles et de pilotage, tout en précisant qu'elles sont complétées par des aptitudes comportementales du manager hyperconnecté, que nous présentons dans les lignes qui suivent.

2.1.2 Les soft skills du manager hyperconnecté dans le secteur bancaire

Pour décrire leur rôle de manager, tous ont évoqué des compétences comportementales : certains estiment que leur rôle est de « rassurer » leur équipe, d'autres pensent qu'ils doivent « donner un cap », ou encore « définir les priorités ». Au regard de la rapidité exigée dans le traitement des demandes, cette gestion des priorités doit être actualisée presque quotidiennement par le manager. Les notions d'urgence et d'immédiateté reviennent dans la quasi-totalité des entretiens, ainsi, pour une directrice d'agence, « *il faut arriver à tout faire à la fois, tout est prioritaire à la fois et pour les clients et pour les demandes qui sont exigées par la banque* ».

Comme nous l'avons évoqué, l'exemplarité peut être considérée comme une compétence comportementale du manager hyperconnecté, avec une distinction entre les managers du siège et du réseau. Ces derniers relient l'exemplarité à la maîtrise de compétences techniques tandis que les managers du siège évoquent, en premier lieu, la légitimité. Pour ces derniers, la légitimité s'exprime plutôt en participant à la construction de solutions ou en sachant où trouver les informations afin de faire gagner du temps à leurs collaborateurs. Cette notion de légitimité se retrouve également chez des directeurs d'agence ayant entre 40 et 49 ans, reliée alors à l'adaptation à chaque collaborateur afin d'obtenir leur adhésion quant à la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Les managers mixent temps de dialogues en présentiel et à distance, facilité par les TIC. En effet, pour échanger avec leur équipe, les managers utilisent la visio-conférence si certains collaborateurs sont éloignés géographiquement ou envoient un mail pour transmettre les informations importantes. Toutefois, pour tous les managers, les échanges en présentiel restent primordiaux. Pour les équipes de moins de cinq collaborateurs, le partage d'information est d'ailleurs très fréquent et souvent informel. Un responsable de service reconnaît qu'avec « *une petite équipe effectivement on échange sur tous les problèmes du quotidien donc on avance et on voit des résultats dans ce qu'on fait* ». Comme nous l'avons souligné, le travail à distance est facilité par l'hyperconnexion à travers les outils numériques à disposition des salariés de Tradibanque. En outre, les managers disposant de télétravailleurs considèrent cette pratique comme une marque de confiance envers les salariés concernés. Une responsable de service va jusqu'à affirmer que « *le télétravail ne change rien* » à l'organisation du travail. Ceci peut s'expliquer par le fait que le management à distance est pratique courante à Tradibanque : la plupart des services du siège sont répartis sur plusieurs sites et, dans les agences, les conseillers commerciaux sont régulièrement en déplacement.

Quelle que soit leur ancienneté, tous les managers ont émis le souhait de bénéficier de davantage de formations en management, à la prise de poste, mais aussi après plusieurs années d'expérience pour adapter leurs pratiques managériales aux attentes actuelles et évolutives de collaborateurs. Un directeur d'agence a fait remarquer que « *les collaborateurs ont plein de formations, nous, on a plein de réunions* ».

Après avoir présenté les résultats de notre étude terrain concernant les compétences à acquérir ou à développer pour le manager hyperconnecté, nous allons maintenant les discuter.

2.2 Les compétences du manager hyperconnecté, un manager entre post- et hypermodernité

Nous exposerons les contours du manager hyper et/ou postmoderne (2.2.1), puis nous discuterons les résultats de notre étude qualitative relativement aux compétences techniques et comportementales du manager hyperconnecté (2.2.2).

2.2.1 Le manager de proximité dans le secteur bancaire : un domaine d'activité s'avérant relativement exemplaire pour étudier le phénomène d'hyperconnexion

Au regard des résultats de notre étude empirique, l'hyperconnexion se traduit de deux façons : selon la quantité d'outils numériques à disposition ou selon le comportement d'usage de ces outils. Le premier point semble plus aisé à appréhender puisque le second a trait au rapport personnel entretenu avec ces outils et plus précisément à la frontière que chaque manager choisit de mettre entre ses sphères professionnelle et privée. Une étude récente⁴ a mis en lumière que 75% des salariés travaillaient sur leurs outils numériques professionnels hors de leur temps de travail. Cette enquête présente le télétravail à domicile comme un ajustement face à l'hyperconnexion et précise qu'il est à 70% exercé par des cadres. Or, dans le cas de Tradibanque, les cadres ne sont pas éligibles au télétravail à ce jour, ce n'est donc pas ce qui favorise leur hyperconnexion mais au contraire ce qui pourrait permettre, en partie, de la réguler. Les managers chez Tradibanque disposent d'outils leur permettant d'accéder à leurs informations professionnelles en mobilité, comme une tablette ou le téléphone portable et peuvent ainsi travailler en tout lieu et à tout moment, y compris en dehors de leur temps de travail. Le phénomène d'hyperconnexion chez Tradibanque semble donc davantage lié au nombre d'outils à disposition permettant de se connecter hors du lieu de travail et à la limite que chaque manager érige entre vie privée et vie professionnelle. Tous les managers ayant abordé ce sujet ont d'ailleurs précisé que ce choix leur revenait et qu'ils n'attendaient pas de régulation de l'organisation. Ces éléments recueillis montrent cependant que l'organisation, si elle souhaite prévenir l'hyperconnexion, doit davantage contrôler l'accès aux données professionnelles sur les outils numériques.

Concernant les critères choisis *ex ante*, l'âge et le genre, que nous pensions discriminants, nous constatons peu de disparités. Cela reste peu significatif au regard du critère du nombre d'années d'expérience en tant que manager chez Tradibanque. Celui-ci semblerait plus discriminant pour distinguer les méthodes employées selon la maturité dans la fonction managériale au sein de l'organisation étudiée. Entre l'affectation en agence ou au siège, nous avons relevé un facteur de différenciation quant à la maîtrise de compétences techniques liées aux équipes encadrées. Elles sont importantes pour les directeurs d'agence, moins pour les gestionnaires du siège. Nous expliquons ce contraste par la gestion de clientèle par les directeurs d'agence, tout comme leurs collaborateurs tandis que les responsables de service du siège ne partagent pas les activités opérationnelles de leurs équipes. Le manager hyperconnecté rencontré au sein de Tradibanque associe donc bien compétences techniques et comportementales, distinction issue de la littérature et que nous conservons ici afin de proposer *in fine* des outils de Gestion des Ressources Humaines.

Nous allons maintenant nous pencher sur les compétences du manager hyperconnecté, un manager hyper et/ou postmoderne.

2.2.2 *Le manager hyper et/ou postmoderne, un manager hyperconnecté*

Les outils technologiques permettent l'essor du management à distance, qui suppose de contrôler différemment qu'en présentiel, de faire confiance, de faire comprendre objectifs et buts communs afin de fédérer l'ensemble de l'équipe (Boyer et Equilbey, 2013). Le manager devient un « *bricoleur* », au sens de Lévi-Strauss, capable de gérer plusieurs activités à la fois en utilisant les outils à sa disposition pour améliorer leur fonctionnement (1962). Le manager bricoleur crée des outils simplifiés, personnalisés en fonction des besoins des membres de l'équipe, comme cela a été exprimé lors de plusieurs entretiens. Le bon bricoleur est d'ailleurs, au sens de Weick (1993), un « bon capitaine », ce que l'on peut entendre ici comme un « bon manager ».

⁴ Disponible à : <https://www.michaelpage.fr/advice/candidats/vie-de-bureau/%C3%A9tude-blurring-quand-la-fronti%C3%A8re-entre-vie-professionnelle-et-vie>. Étude en ligne réalisée auprès de 1 606 cadres et ETAM en 2016.

Le comportement du manager hyper et/ou postmoderne évolue en fonction de son environnement. Au regard du grand nombre d'informations qu'il a à intégrer, il doit accepter de ne plus avoir la maîtrise complète des activités qu'il gère. Pour Drucker, « être plus compétent sur son travail que n'importe qui d'autre dans l'organisation fait partie de la définition même du travailleur du savoir » (1999, p.27). Les collaborateurs peuvent donc être techniquement meilleurs que leur manager, situation que nous avons rencontrée chez Tradibanque. Le manager trouve alors sa place en usant d'autres compétences, plus comportementales, que Marchesnay nomme « *capabilité* » en hypermodernité (2004, p.19). Justement, d'autres *soft skills* apparaissent primordiales pour le manager hyperconnecté, comme la gestion du changement et l'animation des équipes (Cloët et Saint Aubert, 2006), qui passent par des échanges réguliers avec les collaborateurs, point fréquemment évoqué par les managers de Tradibanque. Comme nous l'avons constaté à travers notre revue de littérature et les entretiens, le management à distance est de plus en plus plébiscité dans notre monde hyperconnecté et doit être basé sur la confiance (Boyer et Equilbey, 2013). Là encore, le manager doit trouver le juste équilibre entre contacts à distance et en présentiel.

Le manager doit aussi faire face à certains dangers, liés à notre époque hyperconnectée, comme apprendre se déconnecter, constituant « *une compétence qui se construit également à un niveau individuel mais qui a besoin d'être soutenue par l'entreprise* » ⁵ (p.52). L'hyperconnexion peut engendrer le *workaholisme*, addiction qui se traduit par la peur de manquer d'informations et de l'inactivité (Moya-Ayçoberry, 2014). Ce symptôme hypermoderne trouve une part de réponse par l'usage du *BYOD*, de plus en plus de mise dans les organisations, en permettant de se connecter partout, à tout moment. La perception de cette pratique diverge sur notre terrain de recherche: certains y voient un gain de temps, quand d'autres y perçoivent une intrusion dans leur vie privée. Ce constat confirme qu'il n'est pas possible d'aborder le profil du manager hyperconnecté de manière univoque. D'ailleurs, le terme « hyper », utilisé dans cette communication aurait pu dès le départ, induire une situation excessive à laquelle le manager hyperconnecté est confronté. Toutefois, les managers rencontrés chez Tradibanque n'abordant pas leur connexion de la même façon, il nous a semblé pertinent de creuser ces disparités afin de mettre en lumière leurs différentes perceptions et mise en œuvre de l'hyperconnexion.

Nous avons brossé le portrait d'un manager hyperconnecté tiraillé entre les nombreuses sollicitations, de sa hiérarchie, de ses clients comme de ses collaborateurs, correspondant partiellement aux caractéristiques théoriques de la post- et de l'hypermodernité. Catégorie professionnelle particulièrement encline à l'infobésité, sentiment de trop-plein d'informations (Chabin, 2014), le manager hyperconnecté doit trouver son propre équilibre pour répondre aux nombreuses injonctions de son environnement, lui-même hyperconnecté.

Conclusion

Notre recherche avait pour objet d'étudier les compétences que le manager doit acquérir dans un environnement hyperconnecté. Pour ce faire, une étude de cas qualitative exploratoire a été réalisée au sein d'une organisation du secteur bancaire, exemplaire, comme nous l'avons montré, des défis qui se posent au manager que nous avons qualifié d'hyperconnecté. Cette recherche a permis de caractériser les compétences concrètement mises en œuvre par ce

⁵ Mettling B. (2015), « Transformation numérique et vie au travail », 144p, Consulté à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>

manager selon les besoins de son équipe, des clients, les outils à disposition et la stratégie définie par le *top management*. Ces résultats ont été discutés, à l'aune des courants théoriques postmodernes et hypermodernes.

Opter pour des entretiens semi-directifs nous a permis de rencontrer un grand nombre de managers afin de balayer les différents profils présents chez Tradibanque. Grâce à la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) nous avons obtenu des réponses détaillées quant aux expériences de management positives mais aussi difficiles ainsi que sur les avantages et contraintes engendrés par les TIC.

Afin de compléter ces résultats, il pourrait être opportun de procéder à une étude complémentaire auprès de collaborateurs de Tradibanque afin de valider que leur perception des compétences clés de leurs managers soit concordante. Une autre piste consisterait à réaliser une étude comparative au sein d'un autre secteur d'activité également fortement impacté par les TIC, tels l'imprimerie, le tourisme ou le secteur médical, afin d'appuyer les éléments contextuels liés à la postmodernité et à l'hypermodernité en cherchant à généraliser les résultats obtenus à d'autres domaines professionnels.

Ainsi, smartphone, tablette, réseaux sociaux, objets et outils technologiques font désormais partie intégrante de nos vies privées et professionnelles. Dans les organisations, ils contribuent à transformer les pratiques, induisant nombre d'innovations dans les usages en organisation et amenant une métamorphose des pratiques en Gestion des Ressources Humaines. L'accompagnement et l'anticipation de ces métamorphoses constituent des défis pour l'avenir.

Bibliographie

Aubert N. (2006), « L'urgence, symptôme de l'hypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations », *Communication et organisation* [En ligne], 29, mis en ligne le 19 juin 2012.

Barabel M. et Meier O. (2010, 2^e éd.), *Manageor*, Paris, Dunod.

Bellier S. (1999), « La compétence », pp.223-244, in Carré P. et Caspar P. (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod.

Bootz J-P. (2013), « L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur », *Management et Avenir*, 63, 5, pp.115-139.

Boyer L. et Equilbey N. (2013), *Évolutions des organisations et du management*, Cormelles-le-Royal, Editions EMS.

Chabin M-A. (2014), « Infobésité et big data : ne pas confondre ! », *Documentaliste- Sciences de l'Information*, 4, 51, pp. 23-23.

Cloët H. et Saint Aubert H. (2006), « Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité », *Revue internationale de psychosociologie*, 28, vol.12, pp.129-163.

Coulet J.-C. (2011), « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, 1, vol. 74, pp.1-30.

David A. (2003), « Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de gestion*, 39, pp.139-166.

Defélix C. (2005), « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », *Négociations*, 2, 4, pp.7-20.

- Delavallée E. (2006), « Il ne suffit pas d'être manager pour manager », *L'Expansion Management Review*, 123, 4, pp.12-17.
- Drucker P. (1999), *L'avenir du management selon Drucker*, Paris, Éditions Village Mondial.
- Durat L. (2014), « Les expériences d'incidents critiques, des ressources pour le développement des compétences ? », *Activités* [En ligne], 11, 2, <http://journals.openedition.org/activites/1062>
- Felio C. et Carayol V. (2013), « Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres », pp.229-237, in Vacher B., Le Moëne C. et Kiyindou A. (coord), *Communication et débat public. Les réseaux numériques au cœur de la démocratie ?*, Paris, L'Harmattan, Communication et civilisation.
- Flanagan J.-C. (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, 51, 4, pp.327-359.
- Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson.
- Gilbert P. (2006), *La Gestion prévisionnelle des ressources Humaines*, Paris, La Découverte.
- Hatch M.J. et Cunliffe A.L. (2009, 2^e éd.), *Théorie des organisations*, Bruxelles: Editions De Boeck Université.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Louvain-la-Neuve, Belgique, De Boeck Supérieur.
- Huberman A. M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université, 480 p.
- Lacan A. (2016), « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? », *Management & Avenir*, 90, 8, pp. 195-217.
- Lévi-Strauss C. (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Plon.
- Lipovetsky G. et Charles S. (2004), *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset.
- Liotard J.-F. (1979), *La condition postmoderne, Rapport sur le savoir*, Paris, Les Éditions de minuit.
- Maffesoli M. (1998), « Société ou communauté. Tribalisme et sentiment d'appartenance », *Corps et culture*, [En ligne], 3, <http://corpsetculture.revues.org/520>.
- Marchesnay M. (2004), « Hypermodernité, hypofirme et singularité », *Management et Avenir*, vol. 2, pp.7-26.
- Marcq J. (2008), « Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », *Revue management et avenir*, 19, pp.132-153.
- Martory B. et Crozet D. (2016, 9^e éd.), *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performance*, Paris, Dunod.
- Meatchi S. et Camus S. (2017), « L'injustice perçue à l'égard du *revenue management* : une étude exploratoire de ses indicateurs réflexifs », La Rochelle, Conférence annuelle de l'AFMAT.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Montmollin (de) M. (1984), *L'Intelligence de la tâche ; éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
- Moya-Ayçoberry C. (2014), *Guide des risques psycho-sociaux en entreprise*, Le Mans, Gereso Édition.
- Paradas A. (2012), « L'homme comme sujet », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2, pp. 3-16.
- Payre S. et Scouarnec A. (2015), « Manager : un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, pp. 3-16.
- Plane J.-M. (2008), « Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme », *Le Journal des psychologues*, 259, pp. 49-53.
- Rhéaume J. (2006, 2^è éd.), « L'hyperactivité au travail : entre narcissisme et identité », pp.89-102 in Aubert N, *L'individu hypermoderne*, Ramonville Saint-Agne, Érés.
- Sauret J.-M. (2003), *Le management Post-Moderne. Comprendre, Concevoir, Communiquer*, Paris, L'Harmattan.
- Silva F. et Strohl H. (2016), « Emergence de la post-modernité en entreprise : quel management se met en place ? », *Management et Avenir*, 90, 8, pp.107-118.
- Taghavi L. (2012), « Workaholisme, enquête au sein d'une population de salariés parisiens », *INRS*, 131, 33-39.
- Theurelle-Stein D. et Barth I. (2017), « Les *soft skills* au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain », *Management et Avenir*, 95, 5, pp.129-151.
- Tronc B. (2016), « Ambiguïté dans le management et leader hypermoderne », pp.131-146, in Noguera F. et Plane J.-M. (2016), *Le leadership, recherches et pratiques*, Paris, Vuibert.
- Vitari C., Ashta A., Bloemmen M., Bobulescu R., Bratu D., Lepesant M., Né I., et Tuyên Lê N. (2013), *Slow management, entreprendre la transition*, Tours, Pearson France.
- Yin, R.K. (2003, 3^è éd.), *Case Studies Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.
- Weick, K.E. (1993), « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp.628-652.