

Jeanne G. Harris, directrice déléguée – Accenture,

Anne Donnellon, professeur – F.W. Olin Graduate School of Business, Babson College,

David W. De Long, chercheur – Accenture Institute for Strategic Change

E-manager : le bon choix

Malgré le récent essoufflement des investissements Internet, la côte de popularité des e-managers ne se dément pas ; mieux, elle ne cesse de croître. Témoin la bataille que se livrent les chasseurs de têtes – qu'ils agissent pour le compte des dotcom ou des poids lourds du palmarès *Fortune* 500 – pour dénicher l'oiseau rare. Leur cible ? Les dirigeants les plus talentueux, les plus expérimentés et les mieux à même de mener à bien la stratégie Internet de l'entreprise.

La lutte est d'autant plus rude que ne devient pas e-manager qui veut : il faut être prêt, mais également apte, à prospérer dans l'univers de l'e-business. D'où une double problématique pour les chefs d'entreprise, qui doivent non seulement trouver le manager e-business correspondant le mieux à leurs besoins, mais encore fidéliser les plus efficaces d'entre eux sous peine de les voir « passer à l'ennemi ». Encore faut-il être capable d'identifier les managers taillés pour le commerce électronique. Tous présentent des caractéristiques étonnamment homogènes, comme l'atteste l'enquête que nous avons menée auprès de

plus de 80 e-managers¹. Or, ces qualités deviendront de plus en plus indispensables pour s'imposer dans la Net-économie à mesure que s'accroîtra la transformation du monde de l'entreprise.

Un bon e-manager se reconnaît à :

Sa passion pour Internet

« Internet, c'est presque toute ma vie ; je lis, je surfe, j'essaye tout » déclare le directeur commercial d'une entreprise virtuelle. Seule l'immersion

¹ Enquête réalisée auprès de cadres dirigeants en stratégie, développement produits, développement commercial, opérations en ligne, vente et marketing, technologie et ressources humaines.

totale permet d'être au fait des dernières opportunités offertes par le réseau des réseaux, de comprendre le point de vue du client, d'évaluer les considérables investissements technologiques requis par l'e-business. « La passion... est primordiale, car il y a tant à faire et si peu de temps pour le faire » renchérit un vieux routier d'Internet. C'est parce qu'ils sont convaincus qu'Internet va « changer le monde » que les acteurs de l'e-business s'investissent autant. La passion est indispensable ; elle prime sur toutes les autres qualités.

Son amour du risque

Qui dit e-business dit esprit d'entreprise et donc prise de risque. Les contours du marché

sont souvent flous, les assises financières rarement solides, les clients et les partenaires jamais définitivement acquis. L'e-manager doit posséder la réactivité et la volonté requises pour saisir les opportunités au vol ou les rejeter tout aussi rapidement, quitte à prendre la mauvaise décision. Il est souvent amené à travailler sans filet, faute d'informations suffisantes ou du temps et des moyens nécessaires à la consultation de ses collaborateurs. Pour pousser le raisonnement plus loin, l'e-manager doit prôner la culture du risque et accepter la prise de risque de la part d'autrui, y compris de ses subordonnés.

Sa facilité à gérer les situations ambiguës

Au moment de prendre ses décisions, le manager e-business doit envisager plusieurs scénarios possibles, sans nécessairement disposer d'informations fiables, voire d'informations tout court. Il doit donc être à même de tirer des conclusions pertinentes à partir d'un minimum d'éléments. Il doit savoir naviguer à vue, « quand rien n'est clair et quand tout change constamment ». L'incertitude fait partie intégrante du décor, elle détermine les rôles et l'évaluation des performances, la prise de décisions et l'attribution des ressources.

Sa soif d'apprendre

L'e-manager se distingue par une grande curiosité intellectuelle. Selon le président d'une entreprise e-business, les individus qu'il recrute possèdent « un esprit curieux... un esprit avide d'idées et d'informations nouvelles ». Insatiables, ils passent leur temps à lire, écouter et regarder autour d'eux pour collecter un maximum de renseignements à partir des sources les plus diverses.

Cette attitude ne procède pas d'une simple curiosité académique, mais bien plutôt du besoin d'amasser sans cesse de nouvelles informations qui seront analysées d'un œil critique avant d'être mises en pratique.

Ces infatigables observateurs sont tous aussi doués pour « désapprendre ». Pour vivre à l'heure d'Internet, il faut savoir rapidement oublier les idées improductives.

Son goût de l'action

L'e-manager vit par et pour l'action. Il se différencie en cela de ses homologues des entreprises traditionnelles. Davantage portés vers l'analyse, ces derniers ne prennent de décision et ne passent à l'action qu'après avoir décortiqué toutes les solutions envisageables. A l'inverse, le cyber-décideur « pense vite et agit vite ».

Il n'a pas peur d'aller de l'avant et, s'il réussit, c'est bien souvent parce qu'il a su s'engager sur la bonne voie en prenant ses concurrents de vitesse.

Sa capacité à rebondir

Etre doué pour l'action est certes indispensable dans un monde où l'on n'a pas toujours le temps de réfléchir avant de faire feu, mais insuffisant. Pour être cyber-efficace, le manager se doit également de posséder une bonne dose de souplesse. En d'autres termes, il lui faut savoir abandonner une idée sans pour autant renoncer à sa vision. L'e-manager a l'habitude de se jeter à l'eau : s'il commet une erreur, il le reconnaît bien vite et fait rapidement machine arrière.

Son anti-conformisme

Dans les start-up Internet comme dans les départements e-business des entreprises

traditionnelles, l'e-manager est un penseur original qui doit avoir le courage de ses opinions. D'aucuns y voient de la confiance en soi, d'autres de l'entêtement.

Ce trait de caractère peut parfois lui valoir le soutien de ses collègues, mais ce n'est pas une règle absolue. Au sein des dotcom, l'e-manager n'aura généralement aucune peine à gagner le respect de ses collègues en jouant la carte du « seul contre tous ». Dans les entreprises traditionnelles, en revanche, il endossera plus vraisemblablement le rôle du trouble-fête, en professant des idées dangereuses pour le statu quo ambiant. Il lui faudra d'autant plus de courage et de force de persuasion qu'il prêchera en faveur d'une transformation interne.

Une énergie et une résistance à toute épreuve

Energie et endurance sont des facteurs de réussite essentiels pour supporter la cadence soutenue imposée par Internet. La charge de travail est colossale. L'e-manager doit se concentrer sur de multiples tâches simultanément et prendre ses décisions rapidement. Il est soumis à ce rythme en permanence, de longues heures durant et plusieurs jours par semaine. « Ce n'est pas un 100 mètres mais un marathon » explique l'un d'eux. « Mon corps vibre 20 heures sur 24 » ajoute un autre responsable e-business.

Que cette allure effrénée se justifie ou non, elle est souvent indissociable du métier d'e-manager. Sans doute est-ce l'une des raisons pour lesquelles les gestionnaires chevronnés sont rarement appelés à cette fonction, malgré l'intérêt que présente leur expérience. L'efficacité de l'e-manager dépend en grande partie de sa capacité physique à travailler de longues heures

d'affilée tout en étant soumis à une forte pression.

Les individus qui satisfont à toutes ces exigences feraient de bons candidats. Les e-managers que nous avons interrogés jugent certains traits de caractère plus importants dans le monde de l'e-business que dans les entreprises

traditionnelles. Ils estiment devoir leur succès davantage à leurs qualités personnelles qu'à leurs connaissances.

Certes, nul ne peut prétendre réussir dans l'environnement e-business sans des compétences professionnelles clés comme la capacité à prendre des décisions

rapidement, à forger des liens avec ses partenaires et à maîtriser un tant soit peu la technologie. Celui qui sait ou qui saura réunir ces compétences aux huit qualités mentionnées ci-dessus a toutes les chances de réussir dans l'univers de l'e-management.

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
55, avenue George V
75379 Paris Cedex 08
France

[Date de parution : 3^{ème} trimestre 2001]