

LES

7 **COMMAN-**
DEMENTS

DU

MANAGER

LES

Vincent Mendes

7 COMMAN- DEMENTS

pour des équipes efficaces,
engagées et alignées... même à distance

DU

MANAGER

DUNOD

Maquette: Marion Alfano

Mise en pages: Soft Office

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^{er} 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, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN: 978-2-10-082865-4

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.

Sommaire

Préface de Yves Caseau (Michelin)	7
Introduction	13
Partie 1. _____	
Bienvenue dans l'entreprise distribuée	21
Qu'est-ce qu'une organisation distribuée, et pourquoi est-ce le modèle d'aujourd'hui et de demain?	22
Quels sont les enjeux de l'organisation distribuée?	25
Quels chantiers pour des équipes efficaces, engagées et alignées au sein d'une organisation distribuée?	35
Partie 2. _____	
Les 7 commandements du manager	37
1 ^{er} commandement - Ne multipliez pas les canaux de communication. Restez concentré	39
2 ^e commandement - Gardez le lien humain. Partagez de l'authentique	51
3 ^e commandement - La force du rituel. Restez aligné	57

___ Sommaire

4 ^e commandement - L'art de l'autonomie et de la confiance. Arrêtez d'avoir peur et de sur-contrôler	63
5 ^e commandement - La pratique des OKR (<i>Objectives and Key Results</i>). Responsabilisez efficacement	77
6 ^e commandement - La force des valeurs et de la mission. Fédérez par le sens	87
Le 7 ^e commandement - Devenez un leader citoyen et antifragile	93
Postface de Pascal Demurger (MAIF)	115
Et maintenant, c'est à vous de jouer!	119
Remerciements	123

Préface

**Par Yves Caseau,
Directeur des Systèmes d'Information
du Groupe Michelin et membre
de l'Académie des Technologies**

Le monde dans lequel nous vivons et travaillons change, il se complexifie et devient de plus en plus imprévisible. Le qualificatif de VUCA, un acronyme qui signifie volatil, incertain, complexe et ambigu, est passé du vocabulaire militaire à celui de l'entreprise, tant il semble pertinent pour décrire notre environnement. Dans un monde VUCA, les entreprises doivent changer de mode d'organisation. Comme l'écrivait Langdon Morris il y a plus de 20 ans, il faut passer du « *Command & Control* » au « *Recognition & Response* » : l'entreprise doit fonctionner de façon distribuée, autour d'équipes autonomes et réactives. Pour lui emprunter le concept d'antifragilité, Vincent Mendes cite Nassim Taleb. L'antifragilité est la propriété des systèmes complexes, en particulier les systèmes vivants, à se renforcer en réaction aux chocs que provoque l'environnement. Dans un monde imprévisible, qui change constamment et dont le sens n'est pas simple à déchiffrer, l'entreprise doit devenir antifragile.

Puisque le mode d'organisation change, il faut changer le mode de management. C'est le sujet du livre que vous tenez entre

vos mains. Comme l'écrit Vincent Mendes, « une transformation plus profonde est nécessaire pour que l'entreprise soit performante dans son mode distribué ». Le paradoxe du monde VUCA, c'est qu'il renforce le besoin de contrôle des managers classiques précisément parce qu'il est imprévisible et ambigu.

Il faut donc « changer le logiciel » des managers. L'enjeu de cette transformation s'exprime sur les équipes de l'entreprise : il faut une approche antifragile pour que le stress du monde VUCA permette de conserver des équipes efficaces, engagées et alignées.

La transformation du management des organisations en mode distribué joue un rôle déterminant pour préserver et développer l'engagement, qui est tout simplement l'enjeu fondamental du management des entreprises du XXI^e siècle. Cet engagement émerge de l'autonomie, de la confiance et de la reconnaissance accordées aux équipes. Une autre contribution remarquable de Nassim Taleb est la « *via negativa* » : dans un monde complexe, il faut simplifier, renoncer, faire moins de choses et utiliser des principes plus simples, car plus adaptables. Cela doit faire partie du changement de logiciel du management. Comme l'écrit Vincent Mendes, « Comment demander à ses équipes d'être autonomes, d'être responsables, quand on les bride à coups de process obscurs, de réunions à rallonge et de *reportings* permanents ? ». Isaac Getz nous avait appris que l'autonomie sans vision, c'est le chaos ; Vincent Mendes rajoute que l'autonomie sans responsabilisation c'est une farce tragique.

La responsabilisation est ce qui donne aux membres de l'équipe la conscience réflexive de leur impact, et il n'y a pas de motivation et d'engagement durables sans impact. Donner de l'autonomie sans une véritable responsabilisation, c'est condamner une équipe à jouer un jeu bridé, une capacité de « *recognize* » sans la liberté du « *response* », et donc la priver de contribuer à la raison d'être de l'entreprise.

Le management des canaux de communication est une composante fondamentale de l'organisation de l'entreprise. Vincent Mendes propose avec ce livre une approche systémique : il faut considérer l'ensemble des outils et des pratiques associées comme un système qui constitue le « *digital workplace* » de l'entreprise. Il est essentiel d'aligner les acteurs de l'entreprise sur une compréhension commune et sur quelques pratiques partagées, pour maximiser l'efficacité. Il s'agit à la fois d'appliquer la « *via negativa* » pour ne pas multiplier les canaux et également de synchroniser les pratiques collectives pour permettre à chacun de rester concentré et efficace en minimisant les interruptions et la surcharge informationnelle. L'absence de vue systémique conduit souvent à la prolifération, comme le souligne l'auteur : « Il apparaît ensuite indispensable d'associer aux solutions digitales une politique d'usages propre à la culture de l'organisation, ou à chaque équipe, afin d'éviter la sur-sollicitation digitale, ce fléau qui nous noie quotidiennement sous l'information ».

Le besoin de régulation collective est essentiel pour les canaux asynchrones de communication (messageries, réseaux sociaux d'entreprises) parce que, comme le souligne fort justement Vincent Mendes, il n'y a pas de boucle de régulation dans une communication asynchrone. La communication synchrone s'autorégule parce que le temps commun est une contrainte et parce que la communication dans les deux sens indique rapidement s'il y a surcharge ou manque d'intérêt. Si l'entreprise souhaite éviter « une tragédie des communs » – la situation que les économistes décrivent lorsque l'usage optimisé individuel d'un bien collectif conduit à sa destruction – avec les outils asynchrones, il faut penser de façon systémique et développer des bonnes pratiques qui protègent l'usage optimal global.

Une partie importante de cet ouvrage est consacrée aux réunions, qui constituent l'un des canaux synchrones de communication de

l'entreprise. Le travail collaboratif et synchronisé rendu possible par les réunions est précieux et mérite d'être soigneusement optimisé. Les réunions existent sous des formes multiples : planifiées ou improvisée (pour profiter de la sérendipité), formelles ou informelles, pour décider, pour échanger ou pour s'informer et apprendre. La gestion des réunions ne peut être séparée de la gestion du temps et elle forme également un « système ». Une mauvaise gestion du temps conduit à ce que les réunions planifiées consomment tout le temps dont nous avons besoin pour les réunions informelles. À l'inverse, sans planification d'une partie des réunions, l'approche dynamique n'est pas scalable et le temps de réponse (le temps qu'il faut pour « trouver le temps de se rencontrer ») augmente au-delà de ce qui est nécessaire dans un monde qui change. Il existe un paradoxe, un cercle vicieux, sur lequel ce livre insiste fort justement : parce que nous préparons mal nos réunions, elles sont moins efficaces et nous avons donc besoin de plus de réunions pour avancer (décider, échanger, s'informer). L'absence de temps de préparation pour les réunions présentes conduit donc à encore moins de temps pour préparer les réunions futures.

L'expérience du confinement avec la Covid-19 nous aura montré qu'il faut reconnaître toutes les situations où les réunions physiques colocalisées peuvent être avantageusement remplacées soit par des réunions en ligne, soit par une absence de réunion et un retour à plus de travail individuel de préparation. Mais cela ne remet pas en cause tout ce qui vient d'être dit sur le monde VUCA. Le besoin de travail collectif en équipes, autonomes et synchronisées autour d'une finalité, demeure. Nous sommes des « animaux sociaux », et nous avons besoin de l'énergie et de l'engagement produit par la synchronicité physique. Le livre de Vincent Mendes propose de concilier les deux : travailler sur le temps long en utilisant les outils

asynchrones pour se préparer, et travailler sur le temps court de façon synchrone, en se rappelant que ce temps synchrone est limité et précieux.

Ce livre est un livre concret : il vous donnera de nombreux conseils, des propositions de pratiques et de rituels. « Nous sommes ce que nous faisons de façon répétée, l'excellence est une habitude » nous disait Aristote. Il faut donc savoir s'appuyer sur les rituels pour ancrer les pratiques qui permettent de pallier les paradoxes systémiques exposés dans ce livre. Pour son projet « Aristote », qui est évoqué dans ce livre, Google a enquêté sur ce qui compte pour obtenir l'efficacité et l'engagement d'une équipe dans notre monde VUCA : le sentiment de sécurité et d'appartenance, la clarté et l'appropriation de la finalité commune, la capacité d'écoute, la rigueur d'exécution et la conscience réflexive que chacun a de l'impact de son travail.

Le livre de Vincent Mendes est un guide pour construire une organisation et une culture de management qui permettent aux équipes d'atteindre l'efficacité et l'engagement. Je vous souhaite de prendre le temps de la lecture pour déterminer votre propre chemin. Construire une organisation distribuée qui réponde aux exigences de notre monde changeant, incertain, complexe et ambigu, est bien sûr un objectif ambitieux : il s'agit d'une transformation longue vers une nouvelle organisation du travail.

Yves CASEAU