Cécile Dejoux

DU MANAGER AGILE AU LEADER DESIGNER

DUNOD

Conseiller éditorial : Frédéric Poulon

Pour plus d'informations sur l'auteur :
http://ceciledejoux.com
@CecileDej sur Twitter

© Dunod, 2017 et 2022, pour la nouvelle présentation
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085172-0

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.

Sommaire

Avant-propos 5

Chapitre 1
Manager au siècle du digital et de la mondialisation : un métier ou un talent ?

I Quelles grilles de lecture théoriques pour comprendre le management ? 9
II Quels domaines d'intervention pour le manager ? 18
III Quels rôles pour le manager ? 20
IV Quels styles de management ? 23
V Quels talents doit avoir le manager ? 27
VI Quelles formations au management ? 31
VII Quels sont les nouveaux modèles de management ? 32

Chapitre 2
Planifier

I Quelles théories et controverses ? 35
II Quelles pratiques de la planification ? 35
III Planifier pour s'organiser ? 38

Chapitre 3
Décider

I Pourquoi le manager doit-il décider ? 41
II Comment le manager décide-t-il ? 42
III Quels sont les biais qui influencent la décision ? 48
IV Comment le manager peut-il améliorer son processus de décision ? 49
V Décider sans décideur : est-ce possible ? 53

Chapitre 4
Motiver

I Que représente le concept de motivation ? 55
II Pourquoi le manager doit-il motiver ses collaborateurs ? 58
III Quelles sont les problématiques liées à la motivation ? 59
IV Comment décoder les facteurs de motivation ? 61

Chapitre 5
Développer les talents

I Pourquoi la gestion des talents est-elle devenue incontournable ? 72
II Qu'est-ce qu'un talent ? 73
III Quel est le rôle du manager dans la gestion des talents ? 76

Chapitre 6
Les compétences de la civilisation numérique : compétences numériques, d'agilité et de design-thinking

I Quelles clés pour comprendre la « civilisation numérique » ? 88
II Quelles « compétences numériques » le manager doit-il posséder ? 89
III Pourquoi devenir un manager agile ? 91
IV Quelles « compétences d'agilité » le manager doit-il développer ? 92
V Pourquoi le manager doit-il penser design ? 93
VI Quelles « compétences de design-thinking » le manager doit-il développer ? 94

Chapitre 7
Du manager au leader

I Qu'est-ce qu'un leader ? 97
II Quels sont les styles de leader recherchés aujourd'hui ? 108
III Le manager doit-il nécessairement devenir un leader ? 112
IV Comment passer de manager à leader ? 113

Bibliographie 119
Index 125

Avant-propos

Qui n'a pas rêvé d'être un leader ? On se rêve leader et on commence par être manager par hasard ou par choix. Nombreux sont les contextes professionnels et personnels dans lesquels on est amené à gérer des personnes, à animer une équipe, voire à être responsable de l'évolution de carrière d'autres individus. Parents, chef d'atelier, commercial, pharmacien, responsable de magasin, chef de projet, toutes ces situations nécessitent des compétences managériales. Or, il est vrai que la plupart des managers se forment dans l'action, avec des pairs plutôt que sur les bancs de l'université ou des écoles.

Cet ouvrage correspond au prolongement d'un MOOC (Massive Open Online Course ; cours gratuit réalisé à distance sur internet) qui a été dispensé, pour la première fois, sur la plateforme FUN (France Université Numérique) en mars 2014. Ce MOOC intitulé « Du manager au leader », réalisé au sein du CNAM, a recueilli plus de 105 000 auditeurs répartis dans 148 pays en 3 saisons. Il est reconnu comme étant le premier MOOC en français sur FUN par le nombre d'auditeurs et le taux de personnes ayant obtenu l'attestation de réussite (21 %). Ce MOOC est gratuit, sous-titré en anglais et diffusé chaque année sur 5 semaines (mi-février à début avril). De nombreuses entreprises l'ont intégré ou acheté directement pour l'intégrer dans leur plateforme de formation en ligne et le proposer tout au long de l'année à leurs collaborateurs. En 2017, il propose une certification avec authentification qui donnera une équivalence de 2 ECTS. Il intégrera un nouveau thème : le manager designer.

Ce livre a été élaboré à partir de quatre convictions et repose sur la thèse suivante : devenir leader ne doit pas nécessairement constituer la finalité de tout manager. Mais si devenir leader représente un objectif personnel, alors il existe des étapes et des chemins d'accès à prendre en compte tout comme il existe des techniques pour comprendre son propre mode de management et le perfectionner.

La première conviction définit l'acte de manager. Manager signifie planifier, décider, motiver, gérer des talents. Ces quatre verbes d'action sont des « basiques » de toute activité professionnelle (ou personnelle). L'objectif poursuivi dans ce livre consiste à proposer un continuum de points d'entrée complémentaires autour de théories, de modèles, de concepts, de benchmarks, d'outils, d'indicateurs afin d'illustrer ces quatre piliers. Par exemple, en explicitant des grilles de lecture, des tactiques et des modes opératoires, quel que soit le niveau de formation, l'âge, les objectifs poursuivis, chacun pourra repenser sa pratique, gagner en confiance et progresser. Autre exemple, l'approche par les théories doit être perçue comme l'exploration de plusieurs facettes d'une réalité relative. C'est la confrontation de la diversité des questionnements et des réponses qui permettra à chacun de se forger un nouvel avis et d'aiguiser son sens critique.

La deuxième conviction concerne l'évolution du management. Le management vit aujourd'hui une métamorphose. Il faut apprendre des start-up et des entreprises innovantes. Le manager doit repenser son métier et se grandir avec le numérique. Nous nuancerons la pensée de Peter Drucker qui expliquait en 1995 que le management n'est pas une science du progrès comme la médecine ou la physique, domaines où l'on ne cesse de faire des nouvelles découvertes. En matière de management, nous sommes face à des sciences de l'approfondissement disait-il. Les principales problématiques se répètent au fil du temps, mais les façons de les prendre en compte et d'y répondre évoluent. Pourtant, aujourd'hui, nous sommes convaincus que les pratiques de management traditionnelles s'essoufflent et ne sont plus suffisamment efficaces face aux enjeux économiques. Il ne suffit plus d'introduire de nouveaux concepts pour récréer l'adhésion. Il nous semble évident de constater, aujourd'hui, que les entreprises sous l'impact de la digitalisation et de la mondialisation transforment inévitablement leurs modes de prise de décision, leur processus de reconnaissance, leurs systèmes hiérarchiques et la façon d'exercer les métiers. Nous sommes convaincus qu'elles doivent s'inspirer des pratiques innovantes qui apparaissent dans les start-up et dans les modèles d'organisation alternatifs comme les

coopératives, les Fab lab, etc. Ces nouveaux modes de gestion des hommes correspondent aux défis actuels : la recherche de la simplicité (au sens du « management frugal » selon Carlos Ghosn), la valorisation de l'expérimentation (le droit à l'erreur, l'encouragement de l'initiative), la création de valeur collaborative (avec ses clients, fournisseurs, toutes les parties prenantes). Force est de constater que ces nouveaux modes de management sont en phase avec les nouveaux leviers de performance : la quête de sens (qui permet d'avoir des collaborateurs engagés), la transformation digitale (qui permet de repenser la relation au client), l'intégration multiculturelle (qui permet de développer des managers locaux dans les zones géographiques où se développe le business).

La troisième conviction porte sur l'indispensable évolution du métier de manager qui doit, bien sûr, maîtriser sur ses basiques : savoir décider, motiver et développer les talents, mais également acquérir trois nouveaux corpus de compétences stratégiques indispensables pour réussir et profiter des nouvelles opportunités que nous offre la civilisation numérique. Il s'agit :

– des compétences numériques qui permettent d'avoir les bons codes, les nouvelles règles ;

– des compétences d'agilité qui permettent d'aller vite et d'intégrer les nouveaux comportements collaboratifs ;

– des compétences de design-thinking, pour penser différemment, se transformer et transformer les autres.

Aussi, cette troisième édition détaille les principes qui animent le « manager designer » et les met en correspondance avec les autres compétences stratégiques.

La quatrième conviction porte sur l'évolution du leadership. On est passé d'une conception du leadership focalisé sur l'individu et son pouvoir d'influence à un leadership plus collectif, partagé, fondé sur un leader aux capacités émotionnelles et spirituelles (Voynnet-Fourboul, 2014). Ce leader saura s'adapter aux différents contextes en misant sur la discrétion et l'équipe (le leadership partagé ou raisonnant au sens de Boyatzis). Il saura diffuser son influence en la partageant avec des talents clés. Dans un monde économique en perpétuel mouvement, il captera les changements de style nécessaires à mettre

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

en œuvre. L'émergence de ce nouveau style de leadership fondé sur le collaboratif est bien sûr à mettre en parallèle avec ces nouveaux modes de management. Néanmoins, les visions traditionnelles du leader charismatique ou visionnaire ne sont pas à exclure, suivant les contextes, elles sont nécessaires et seront enrichies par ces nouvelles approches.

Ainsi, que vous soyez manager ou leader, ce livre est une invitation à remettre en cause vos convictions et souhaite vous offrir de nouvelles pistes à explorer…

CHAPITRE 1

Manager au siècle du digital et de la mondialisation : un métier ou un talent ?

« Agir en homme de pensée et penser en homme d'action »,
Henri Bergson

Rien n'est plus opérationnel que les tâches accomplies au quotidien par le manager et pourtant, il nous a semblé légitime de commencer par vous vous faire découvrir la diversité des théories qui se sont intéressées au management. Cette prise de recul permet d'envisager, par la suite, de nombreuses questions telles que : Quelles grilles de lecture théoriques pour comprendre le management ? Quels domaines d'intervention pour le manager ? Quels rôles pour le manager ? Quels styles de management ? Quels talents doit avoir le manager ? Quelles sont les perspectives du métier de manager ? Quelles formations au management ? Quels nouveaux modèles de management ?

I Quelles grilles de lecture théoriques pour comprendre le management ?

Le management a largement inspiré les théoriciens de nombreuses disciplines (la gestion, l'économie, la sociologie, la psychanalyse, etc.). Un détour par le questionnement théorique constitue une réelle source d'inspiration pour le manager. Comprendre les différentes perspectives qui définissent la firme (les variables qui rentrent en jeu et leurs mécanismes de coordination) permet de prendre du recul et de questionner le quotidien. Cette phase est déterminante dans l'analyse réflexive de son propre comportement et de celui de ses collaborateurs. Chaque théorie a l'avantage de proposer un

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

certain regard à partir d'hypothèses formulées par les auteurs. De plus, chacune d'elles intègre des concepts et des mécanismes, qui, incontestablement, représentent des sources uniques de réflexion.

Charreire et Huault (2002) dans l'ouvrage, qu'elles ont coordonné, *Les grands auteurs en management,* présentent les principaux auteurs en sciences de gestion mais surtout proposent une grille de lecture qui explicite ce que les théories apportent aux problématiques managériales. Elles mettent en avant sept perspectives complémentaires présentées ci-dessous :

1. « Quand le management est à la recherche de principes universels »

Les premiers auteurs en management ont surtout cherché à formuler des lois universelles. C'est au début du XXe siècle que paraissent les deux ouvrages fondateurs du management : *Les principes du management scientifique* de Frédérick Taylor (1911) et *Administration industrielle et générale* d'Henry Fayol (1916). Ils s'inscrivent dans une vision positiviste et fonctionnaliste. Taylor (1856-1915) valorise la démarche scientifique du travail pour gérer une entreprise. Fayol (1841-1925) démontre que l'efficacité du management repose sur des fonctions et principes précis. Barnard (1886-1961) définit une théorie autour du rôle des cadres et des dirigeants. Il détaille les principes d'autorité et d'incitation. Il considère l'entreprise comme un système de coopération. Quand à Drucker (1909-2005), un grand praticien du management, qui a écrit 36 livres et a contribué à de nombreuses revues scientifiques, il s'inscrit dans la pensée de Taylor et conseille aux entreprises de se concentrer sur ce qu'elles savent faire sans trop se diversifier.

2. « Quand l'environnement devient facteur de production »

D'autres auteurs ont souhaité valoriser la place de l'environnement afin de décrire l'adaptation des structures et des styles de management. Lawrence et Lorsche sont les principaux contributeurs de *La théorie de la contingence structurelle.* Emery et Trist considèrent l'environnement comme le principal facteur des évolutions organisationnelles. DiMaggio et Powell montrent comment le contexte

institutionnel offre de nouvelles dimensions (normatives, coercitives et cognitives) à la définition d'un environnement.

3. « Quand les théories de l'action sont des leviers d'apprentissage et de décision »

En introduisant le principe de *rationalité limitée* (l'individu décide sans connaître toutes les possibilités, aussi, dès qu'une solution satisfaisante va se présenter à lui, il la choisira), Simon (1947) ouvre de nouvelles voies dans la compréhension des processus de décision et leur mise en œuvre. Au cœur des théories de l'action, Brunsson, avec *L'entreprise hypocrite,* explique comment l'organisation et les managers gèrent des contradictions en agissant avant de décider. Dans un autre registre, Argyris avec *La théorie de l'apprentissage organisationnel*, redéfinit l'action efficace. Enfin, Nelson et Winter explorent le concept de routines qui font barrage à l'innovation.

4. « Quand l'organisation est pensée comme système d'influence »

Il revient à March, d'être parmi les premiers théoriciens à penser l'organisation comme un lieu, constitué d'individus aux intérêts divergents. Crozier va plus loin en proposant d'interpréter la firme comme un système avec des acteurs interdépendants. Ouchi se focalise sur la notion de clan et de coopération qui peut aller jusqu'à la substitution de la hiérarchie. Williamson met en lumière le passage par le marché qui engendre des coûts de transaction, issus des stratégies opportunistes des co-contractants. Jensen et Meckling se concentrent sur le transfert du pouvoir des propriétaires aux managers, ce qui réduit les coûts d'agence.

5. « Quand la dimension culturelle est constitutive du changement »

Pettigrew mobilise la dimension culturelle de l'organisation pour expliquer la notion de changement. Schein postule que la culture d'entreprise constitue une dimension sur laquelle le manager doit agir.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.