

Chapitre 6

Du manager au leader *startuper* ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique

CÉCILE DEJOUX

Introduction

Il est usuel d'opposer les termes **manager** et **leader**. Les chercheurs en sciences de gestion ont largement contribué à proposer des classifications, des modèles et des outils pour que chacun puisse se positionner dans un rôle plutôt qu'un autre (Goleman *et al.*, 2015 ; Plane, 2015 ; Thévenet, 2013). Dans ce chapitre, nous souhaiterions, souligner, que sous l'effet de la transformation numérique des entreprises, cette perspective binaire, ne correspond plus aux compétences attendues. En effet, les organisations s'aplatissent, introduisent de nouveaux modes de management et demandent à leurs collaborateurs plus d'agilité dans leurs nouvelles missions. Les compétences du leader agile seront celles d'un manager qui gère les problèmes du quotidien en intégrant les compétences numériques, celles d'un leader qui imagine le contexte et la stratégie de demain, celles d'un influenceur qui prend part à des communautés internes et externes et celles d'un *startuper* qui imagine de nouveaux usages et de nouvelles façons de travailler.

1. Comprendre les enjeux de l'incontournable transformation numérique des entreprises

Pour éclairer, le caractère irrémédiable de la transformation numérique qui affecte tous les domaines d'activités et redéfinit les compétences et les territoires d'action du manager, inspirons-nous de l'ouvrage de Milad Doueïhi *Pour un humanisme numérique* (2011). Cet auteur s'intéresse depuis longtemps au numérique (cf. *La Grande Conversion numérique*, 2008). Il développe son argumentation en reprenant les trois humanismes de Levis Strauss dans l'histoire de l'Occident « l'humanisme aristocratique de la Renaissance, ancré dans la découverte des textes de l'Antiquité classique ; l'humanisme bourgeois de l'exotisme, associé à la découverte de l'Orient et de l'extrême Orient ; enfin l'humanisme démocratique

du xx^e siècle, celui de l'anthropologue, qui fait appel à la totalité des activités des sociétés humaines¹ ». Il définit un quatrième humanisme, celui du numérique dans lequel il souligne l'opposition de deux paradigmes. D'un côté, il y a Wikipédia qui relève d'une économie du savoir et Facebook (et les réseaux sociaux) qui relève d'une économie affective. Le savoir répond à un besoin de vérité, il repose sur l'anonymat, les réseaux sociaux développent un nouveau type de lien social et répondent aux besoins « d'ordre de la justice » (p. 83). Ils valorisent la visibilité et le partage de l'identité. Ces deux approches ont en commun leur ancrage dans le collectif. Un parallèle peut être tenté avec les nouvelles compétences du manager qui devra à la fois créer de nouveaux savoirs et tisser de nouveaux types de liens sociaux avec des collaborateurs qu'il ne verra pas nécessairement.

Ainsi, le numérique n'est plus un choix, selon Doueïhi (2011), le numérique est devenu notre civilisation. Avec une telle posture, on comprend le sens et la puissance des transformations qui affectent les entreprises et *a fortiori* la nécessaire adaptation des managers. Une civilisation se caractérise par un langage, une culture, des valeurs, des acteurs, des règles et un système de pouvoir. À notre avis, le numérique a transformé ces différents domaines sans retour en arrière envisageable. Proposons, quelques réflexions à débattre :

- Un nouveau langage est apparu avec les sms, les mails, les icônes (smiley). Plus condensé, plus direct, sans retenue, très souvent accompagné de photos ou de dessins et surtout caractérisé par l'instantanéité (une réponse rapide est attendue), l'émotionnel (la distance – voire le respect – à l'interlocuteur se rétrécit) et le visuel (les messages sont facilement accompagnés de photos, captures d'écran, etc.).
- La culture numérique se caractérise par son aspect holistique (tous les arts s'influencent et se nourrissent entre eux) et éphémère (ex : l'art numérique ou snapchat). Elle est en train de se constituer une identité.
- En ce qui concerne les valeurs qui structurent les comportements d'un groupe, le numérique a bouleversé les repères. Nos certitudes sont mises à l'épreuve. Par exemple, la façon dont on apprenait il y a 20 ans à l'école « *I learn, I do* » (j'apprends une méthodologie, je l'applique dans l'exercice et j'arrive au bon résultat), ne correspond plus à la façon d'apprendre avec Internet « *I test, I learn* » (je teste des possibilités et j'apprends, le plus souvent, au grès de la navigation). Le concept de sérendipité (Catellin, 2014) (apprendre par hasard) représente une valeur centrale. Les unités de lieu, de temps et d'espace qui structuraient les valeurs du xx^e siècle sont redéfinies avec des outils qui permettent de communiquer en synchrone, quel que soit le lieu géographique par exemple. Ainsi, il est courant de manager des collaborateurs que l'on ne voit plus physiquement.
- Avec le numérique, le panorama des acteurs organisationnels se trouve remis en question. On est passé d'une civilisation fondée sur l'État, les organisations et la société civile à une civilisation bousculée par l'arrivée de nouveaux types d'organisation, créées avec Internet, que sont les plates-formes (telles que Alibaba, Airbnb, Uber, etc.). Ces organisations ne créent pas de produit mais mettent en relation des besoins et des services. Leur modèle économique reste encore à consolider mais leur succès n'est plus à contester. Alors que les civilisations du xx^e siècle possédaient ses codes, la civilisation

1. Doueïhi M. (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil, pp. 34-35.

numérique va devoir désormais s'adapter à ces nouveaux entrants dont les territoires ne sont pas géographiques et dont les intentions sont internationales.

- Les plates-formes imposent de nouvelles règles et redéfinissent les jeux de pouvoir. Ainsi, il ne s'agit plus de répondre à des besoins de consommateurs mais d'imaginer de nouveaux usages fondés sur le mobile, le GPS, les services à la personne et la mise en relation des citoyens. Le rôle des communautés devient centrique et justifie la qualité de la prestation grâce à la notation des individus. Les règles ne sont plus centrées sur l'efficacité et la norme externe, gage de qualité mais sur l'innovation communautaire (qui participe à la création du service et à sa diffusion) et la rapidité.
- Ainsi, le pouvoir qui était détenu par le haut des structures pyramidales, se diffuse auprès des citoyens, dans un système qui se veut plus halocratique. Il faudra du temps pour que les organisations se transforment et abandonnent leur structure multimatricielle pour s'aplatir et renverser la pyramide de la prise de décision, à l'instar des exemples de Vinet Nayar (2011) ou de l'entreprise libérée de Getz & Carney (2011).

Tableau 1. Comment le numérique s'impose comme une civilisation?

	La civilisation Du xx^e siècle	La civilisation numérique du xx^e siècle
Langage	Langage écrit et oral Réfléchi et construit	Langage numérique Court, instantané, visuel, émotionnel (Sms, tweets, smiley, like, etc.)
Culture	Fondée sur la tradition Segmentée par discipline	Fondée sur l'innovation Holistique et éphémère
Valeurs	Reconnaissance par l'expérience Ancienneté, diplôme, statuts « <i>I learn, I do</i> »	Reconnaissance par la disruption, originalité Réalizations, expériences personnelles et professionnelles, expertise « <i>I test, I learn</i> »
Acteurs	L'État, la société civile et les organisations (publiques, privées et ONG)	Apparition de nouveaux entrants les « plates- formes » (Airbnb, Alibaba, Uber, etc.)
Règles	Efficacité Répondre aux besoins Innovation secrète	Rapidité Trouver nouveaux usages Innovation collaborative
Pouvoirs	Fondé sur la hiérarchie Structures pyramidales et matricielles	Fondé sur les communautés Structures aplaties et en réseaux

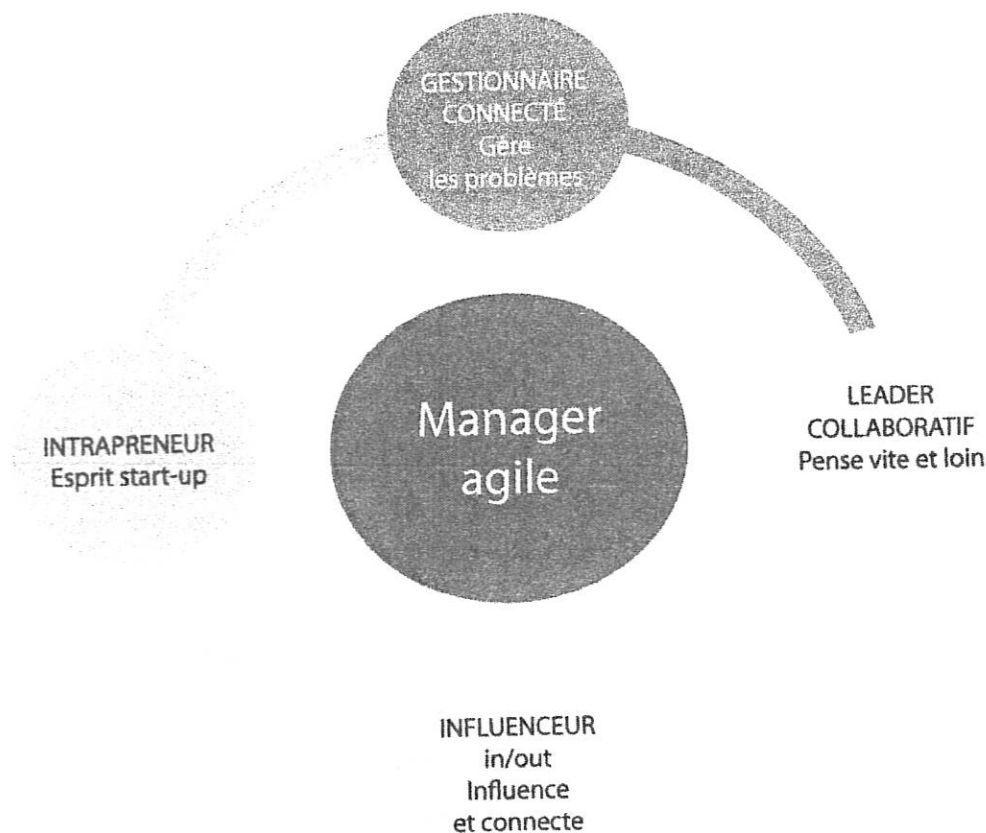
Ces quelques pistes de réflexion sont révélatrices d'un mouvement de fond qui émerge dans lequel le manager doit être à la fois porteur de sens et exemple de la mue comportementale initiée par le numérique.

2. À partir de l'idée centrale de M. Doueihi, un prolongement interprétatif des caractéristiques de ce changement de civilisation est proposé.

2. L'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique

Dans un tel contexte, les managers vivent des injonctions contradictoires : il leur est demandé de mener plus de projets avec des équipes en diminution, d'intégrer de nouveaux profils (plus jeunes, avec de nouvelles attentes et comportements) sans nécessairement avoir été formés, de travailler de façon transversale sans que l'investissement temps/ compétences ne soit valorisé, d'être agile tout en se conformant au référentiel compétences. Difficile de comprendre, ce que signifie, devenir un manager agile. Une tentative de définition est proposée et s'articule autour de quatre postures complémentaires qui seront détaillées.

Schéma. Les 4 rôles du manager agile



2.1. Le manager agile est un gestionnaire connecté

Le manager devra toujours arbitrer et régler les problèmes au quotidien. Cette mission ne s'efface pas avec le numérique, elle se transforme car elle s'appuie désormais sur la maîtrise des usages digitaux. Au-delà des problèmes ponctuels qui peuvent survenir (gestion de crise, concurrence exacerbée, perte ou diminution du chiffre d'affaires, etc.), les actes récurrents de management (recrutement, collaboration, relation hiérarchique, accompagnement, soutien, délégation, contrôle, management transverse, à distance, multiculturel.

etc.) devront intégrer les bases des compétences numériques : savoir trouver l'information (curation) ; savoir stocker l'information (organisation) ; savoir enrichir l'information (valorisation) et savoir partager l'information (diffusion).

Le manager agile devra être efficace dans sa gestion de l'information. Alors qu'il avait l'habitude d'associer la possession de l'information au pouvoir. Dans le monde digital, sa réputation, son influence dépendront de sa capacité à faire circuler l'information car l'information est partout. Ce changement de rôle pose de vraies questions de management et de leadership abordées par E. Gobillot (2009) dans son ouvrage *Leadershift* : « Comment imposer son autorité dans un environnement où l'information est accessible en quelques clics ? », « Comment valoriser les collaborateurs qui trouvent la bonne information ? »

De plus, le manager devra apprendre aux collaborateurs comment protéger les données stratégiques de l'entreprise, comment avoir une attitude responsable et collective sur les réseaux sociaux internes et externes, comment repérer les virus et les trolls.

En tant que gestionnaire, le manager sera le garant du reporting et des KPI, mais il saura également imaginer de nouveaux indicateurs, comme par exemple, comment mesurer l'influence positive d'un collaborateur ? Comment mesurer la capacité de créativité ? L'ouverture et l'introduction de nouvelles ressources ou contacts dans l'entreprise ?

2.2. Le manager agile est un leader collaboratif

Le manager agile devra également, en fonction des circonstances, des objectifs de la journée, passer de son rôle de manager à celui de leader. Avec le numérique, il ne s'agira pas pour lui d'être perçu comme un leader charismatique suivi de tous. Son leadership s'exprimera plutôt dans sa capacité à entrevoir de nouveaux territoires de business, ou à imaginer de nouveaux usages avec les clients, ou à mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisation plus de travail plus collaborative, rapides et innovantes.

Le manager agile doit ne doit plus être perçu comme un gestionnaire de projet avec des personnes qui lui sont imposées. Au contraire, c'est lui qui ira vendre son projet en interne et composera son équipe en intégrant des collaborateurs choisis pour leurs compétences qui ne se connaîtront pas entre eux nécessairement. Son projet ne sera pas prédéterminé par la hiérarchie mais co-construit avec ses clients. Son atout, dans cette posture de leader sera de penser la stratégie plus vite que le changement de l'environnement. Sa valeur ajoutée sera reliée à sa vélocité à penser, à faire et à faire-faire.

De plus, il devra comprendre l'enjeu des data pour son métier et son activité. Quand on pense data, on pense ingénieur, mathématique, expertise or comprendre les enjeux de la data et l'exploiter simplement par rapport à un objectif business doit devenir une nouvelle compétence que tout manager se doit d'acquérir. De nouvelles formations sont en train de se créer pour accompagner ces nouveaux métiers.

En effet, dès que l'on navigue sur Internet ou sur intranet, on crée de la data, l'utiliser comme un outil pour convaincre, démontrer, rassembler, devra les années à venir, constituer un réflexe managérial.

Un autre enjeu pour le manager consistera également à se poser la question de la pertinence de l'utilisation des open données qui sont de plus accessibles dans les organismes

publics ou les grandes entreprises et permettent de créer des solutions innovantes. J.F. Marchandise (2012) dans son ouvrage *l'Open data : comprendre l'ouverture des données publiques*, explique comment l'accès aux données publiques en France depuis 2009 constitue une véritable source d'innovation et d'aide à la décision.

Enfin, le leader s'inspirera de l'état d'esprit des start-up qui privilégie des conditions de travail positives et ludiques, où règne, à l'extrême un état d'esprit positif et où le leader valorise la prise de risque.

2.3. Le manager agile est un influenceur à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

Le manager agile saura déterminer ses talents et apporter à une communauté son expertise. Sa valeur ajoutée sera de connecter l'interne et l'externe. Parce qu'il appartiendra à des communautés externes qui sauront reconnaître ses compétences, il irriguera l'interne de nouvelles ressources, d'occasion de créativité et de connexions utiles. Son rôle d'influenceur passif ou actif constitue une réelle compétence transverse. Influencer en ouvrant de nouveaux horizons, en se formant à travers des MOOCs et en partageant cette expérience au sein de l'organisation, en testant de nouveaux outils grâce à une curation efficace, en développant des compétences comportementales et émotionnelles.

Cette influence est corrélée au travail collaboratif. Nombreux sont les managers qui sont sollicités sur des projets transversaux dans l'organisation. Ils savent travailler avec des équipes multiculturelles, à distance. À l'ère du digital, un nouveau paramètre rentre en jeu : l'ouverture ! En effet, les managers devront apprendre à collaborer avec des communautés d'experts qui se trouveront généralement à l'extérieur de l'organisation. La co-innovation, à l'instar des Hakathon, avec des experts, des clients, des fournisseurs se répand de plus en plus. Ainsi l'Oréal, Sanofi et Cisco ont cocréé ensemble un séminaire intra sur comment « apprendre à apprendre » pour leurs collaborateurs.

2.4. Le manager agile est un intrapreneur qui introduit l'esprit start-up dans la grande entreprise

Avoir l'esprit entrepreneur n'est pas, d'habitude, une compétence recherchée pour un manager. Pourtant, elle va devenir essentielle. De plus en plus de grandes entreprises verront la nécessité d'essaimer en leur sein, l'esprit des entrepreneurs de Start up. Toutes les multinationales ont bien compris que leur principal défi ne résidait plus à dépasser leurs concurrents mais à faire mieux que les plates-formes Internet qui les mettent en danger. En effet, tous les domaines d'activités sont impactés par ce nouveau type de concurrence. Ainsi, Airbnb qui dépasse la capitalisation d'Accor sans posséder d'hôtel, a poussé Accor à changer sa stratégie et son mode d'organisation plus agile et centré sur les remontées clients.

Discussion et conclusion

À quoi correspond cet esprit d'esprit startuper ? Il s'agit d'une grande appétence pour changer le monde ! Plus simplement, cela peut commencer par trouver de nouveaux usages en

utilisant les plates-formes. Cela part d'un projet, d'un objectif à atteindre. L'esprit start-up, c'est être curieux et apprendre partout et tout le temps. Faire de chaque occasion, dans et hors de l'entreprise, une occasion d'apprentissage. Il ne s'agit de plus de considérer la formation comme une activité proposée par l'entreprise mais comme un devoir pour comprendre le monde qui change. L'esprit start-up, c'est être synthétique, commercial, factuel dans ses messages : savoir pitcher (raconter vite et bien un argumentaire de vente), savoir trouver des mentors, savoir détecter des communautés qui soutiennent votre projet, savoir utiliser le mode story-telling pour émouvoir et susciter l'attention, transformer ses passions en business, aimer les défis, savoir gérer les imprévus, avoir une grande confiance en soi et un sens acharné du travail, tisser des liens forts avec ceux qui vous aideront en interne ou en externe à réaliser votre projet de transformation.

Avoir l'esprit d'un startuper, c'est faire de l'échec, une occasion d'apprentissage et savoir rebondir, c'est apprendre à désapprendre les réflexes de l'entreprise multimatricielle et penser communautés avant processus, c'est bien sûr faire du collectif un mode de travail et de diffusion de sa propre marque pour influencer toujours plus.

Quels sont les moyens pour l'introduire dans les grandes entreprises en acculturant les managers ? Il n'existe aucune règle mais de nombreuses tentatives et initiatives ont été menées. Ci-dessous est proposée une liste non exhaustive :

- des learning expédition organisées à l'étranger pour visiter des acteurs du numériques ou des entreprises qui ont réussi leur transformation (exemples : Fabernovel, institut des futurs souhaitables, etc.) ;
- l'incubation de start-up au sein de l'entreprise (exemples : Crédit Agricole, Orange, etc.) ;
- des journées de rencontre pour les managers autour du design thinking par exemple ;
- des formations spécifiques autour de thématiques essentielles telles que la pensée stratégique (Comment faire pour imaginer l'avenir différemment ? Comment faire rentrer les innovations de l'extérieur vers l'intérieur ?), les techniques de veille et de curation, donner du sens (Quel est le sens donné et communiqué aux collaborateurs de ce que l'on fait ?), le story-telling (savoir raconter des histoires courtes qui engagent l'auditoire), le pitch (savoir communiquer en quelques secondes l'essentiel d'un argumentaire), l'art de cibler des inspirateurs (être capable d'identifier des personnalités qui vous transforment et développent votre créativité).

Afin de transformer les managers pour qu'ils deviennent des transformateurs, eux-mêmes, au sein de l'entreprise, nous préconisons la méthode « des kata du manager agile ». Il s'agira, chaque jour, de se poser quatre questions et de noter les réponses.

Les kata du manager agile

- « Qu'est-ce que j'ai appris ? »
 - « Qu'est-ce que je peux changer dans ma façon de faire ? »
 - « Qu'est-ce que je peux changer dans mon organisation ? »
 - « Comment je peux influencer mes communautés ? »
-

Pour conclure, le manager agile pourrait être défini comme un « co-trapreneur », dont la valeur ajoutée réside dans sa capacité d'entreprendre avec un collectif et de transformer les usages. Ce manager, agile tel un caméléon, ne s'installe pas dans un rôle de gestionnaire, leader, influenceur ou entrepreneur mais en change en fonction des opportunités et des missions. Il se caractérise par son énergie et une grande inspiration provenant d'une maîtrise des outils de curation, d'une capacité à s'intégrer à des communautés et d'une faculté à trouver des mentors dans et hors de l'entreprise qui lui permettent de développer sa créativité. C'est un milieu de terrain qui détecte, anime, repère les failles d'un projet et saura trouver les compétences nécessaires à sa réussite. Il sait éliminer les comportements négatifs et insuffler un état d'esprit positif car le bonheur et la qualité des conditions de travail sont des valeurs importantes dans la civilisation numérique.

Bibliographie

- Catellin S. (2014), *Du conte au concept*, Sciences ouvertes.
- Dejoux C. (2014), *Management et Leadership*, Dunod.
- Doueïhi M. (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil, pp. 34-35.
- Gobillot E. (2009), *Leadershift*, KoganPage.
- Goleman D. et al. (2015), *HBR's 10 Must Reads 2015: The Definitive Management Ideas of The Year from Harvard Business Review*, Harvard Business Review.
- Guetz I., Carney B. (2011), *Libertés & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion.
- Marchandise J.F. (2012), *L'Open data : comprendre l'ouverture des données publiques*, Entreprendre.
- Nayar V. (2011), *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management*, Diateino.
- Plane J.M. (2015), *Théories du leadership*, Dunod.
- Thévenet M. (2013), *Le leadership pour l'entreprise*, Kindle.