

## CHAPITRE 14

# LE MANAGER-DESIGNER OU COMMENT LE MANAGER PEUT-IL SE TRANSFORMER POUR TRANSFORMER SON ENTREPRISE, GRÂCE AU *DESIGN THINKING* ?

Cécile DEJOUX

Manager aujourd'hui, dans la civilisation numérique relève de plusieurs défis !

C'est un défi dans le rapport à la carrière, car ceux qui ont gravi toutes les marches pour arriver au poste de manager doivent accepter que le but qu'ils ont atteint n'est pas une fin en soi comme cela pouvait l'être pour les générations précédentes. Aujourd'hui, dans les managers ne sont plus reconnus pour leur expérience, par ceux qu'ils encadrent. Au contraire, ils doivent démontrer, au quotidien, à leurs équipes, leurs compétences.

C'est un défi dans le rapport à leur rôle, car le manager n'est plus celui qui possède l'information, puisqu'elle est accessible à tous. Le manager est celui qui saura transmettre l'information avec parcimonie et l'enrichir (grâce aux datas) pour lui donner une nouvelle vie, une nouvelle valeur, dans une nouvelle communauté.

C'est un défi dans le rapport au pouvoir, car le pouvoir appartient au collectif dans la civilisation numérique. Il se partage. Le manager ne donne plus le « La », il donne le « rythme ». Il se doit d'être avant tout un coach en mode agile.

C'est un défi dans le rapport au savoir, car le manager n'est plus celui qui sait, mais celui qui fait. Les situations sont trop complexes pour détenir toute l'expertise à une prise de décision. Aussi, sa position, ne doit plus être envisagée comme un stock de savoirs mais comme un flux s'articulant sur les bonnes thématiques d'apprentissage.

Face à ces défis, est-il légitime que le manager continue à se former ? Ne suffirait-il pas qu'il s'adapte au cas par cas en fonction des situations rencontrées ?

Notre conviction, après avoir mené, de nombreuses études longitudinales en entreprises sur les managers et les modes d'acquisition et de développement des compétences, est sans appel : Dans la civilisation numérique, chaque citoyen, chaque manager, chaque collaborateur, doit apprendre, tout au long de sa vie, quelque soit les moyens, pour se positionner dans une dynamique d'« existence numérique ». Apprendre est le seul moyen pour exister et avoir reconnaissance sociale dans la civilisation du *Like*.

La bonne nouvelle, c'est que le numérique a favorisé la multiplication des espaces gratuits (MOOCs par exemple) et protéiformes d'apprentissage. Mais le revers de la médaille, c'est que chacun doit consacrer du temps personnel, hybride et professionnel pour se former. Le choix et l'espace-temps sacrifiés n'existent plus.

Dans ce contexte, l'une des principales difficultés pour chacun de nous, ce sera de faire des choix optimum face à la galaxie des thématiques et des écarts de qualité des apprentissages proposés.

En ce qui concerne le manager, il nous semble indispensable qu'il acquière les « basiques » : savoir décider, motiver, développer les talents, mais cela ne suffit plus. Dans un second temps, il devra intégrer de nouvelles compétences stratégiques, indispensables, dans la civilisation numérique<sup>1</sup> :

Les compétences numériques (« *je désapprends, pour réapprendre* ») : c'est à dire le nouvel alphabet (savoir trouver, stocker, enrichir, partager, l'information).

1. Le détail sur le contenu et l'articulation de ces compétences est décrit dans le inscrivez MOOC gratuit « du manager agile au leader designer » sur la plate-forme FUN. <http://bit.ly/2f5Sh0g>

Les compétences d'agilité (« *j'expérimente avec les autres* ») : c'est à dire j'apprends de nouveaux comportements (vélocité, penser hors du cadre, participer à des communautés, travailler par itération).

Les compétences de design thinking (« *je transforme, avec ce que j'ai* ») : c'est à dire j'intègre un nouvel état d'esprit centré sur l'innovation (comprendre avec empathie, expérimenter et associer le penser et le faire, mobiliser la créativité et prototyper tout essai).

Compétences numériques (statiques)	Compétences d'agilité (dynamiques)	Compétences de design (de transformation)
Recherche « <i>Pick and choose</i> »	Vélocité « <i>Fail but fail fast</i> »	Empathie « <i>What is ?</i> »
Granularisation « <i>Design the knowledge</i> »	Penser hors du cadre « <i>Test and learn</i> »	Expérimentation « <i>What if ?</i> »
Valorisation « <i>Bridge and Value</i> »	Communauté « <i>Meet up, Hackathon...</i> »	Innovation « <i>What wows ?</i> »
Partage « <i>Share in and out</i> »	Itération « <i>Quick and dirty</i> »	Prototypage « <i>What works ?</i> »

Tableau : Les nouvelles compétences stratégiques pour le manager, à l'ère numérique

Ainsi, manager, dans la civilisation numérique nécessite de nouveaux apprentissages afin de se transformer soi-même, pour transformer son entreprise.