

Bertrand **JOUVENOT**
Préface de Frédéric **MAZZELLA**

MANAGER AUJOURD'HUI

LES 25 NOUVELLES
TENDANCES



B

MANAGER AUJOURD'HUI

LES 25 NOUVELLES
TENDANCES

Bertrand **JOUVENOT**
Préface de Frédéric **MAZZELLA**

MANAGER AUJOURD'HUI

**LES 25 NOUVELLES
TENDANCES**

B

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

Les illustrations sont de © Christel Han (<https://www.bananako.fr>)

© De Boeck Supérieur s.a., 2022
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : septembre 2022
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2022/13647/097

ISBN 978-2-8073-4089-3

SOMMAIRE

PRÉFACE	7
INTRODUCTION	11

PARTIE 1 – REDÉFINIR LE MANAGEMENT

1. Le taylorisme à bout de souffle livre son dernier combat	19
2. La finalité de l'entreprise évolue et son management avec	23
3. L'organisation spatiale du travail devient un enjeu en soi	28
4. Les <i>soft skills</i> des collaborateurs adoucissent les mœurs	33
5. La culture de l'entreprise s'adapte	39

PARTIE 2 – REVITALISER LE MANAGEMENT

6. La nécessité de s'adapter constamment devient la norme pour le management	47
7. Le maillage intergénérationnel se resserre	52
8. Le <i>self-learning</i> prend le pas sur la formation classique	57
9. L'entreprise découvre qu'elle peut être sa propre ennemie	62
10. La transformation digitale s'accélère selon des modalités très variables	66

PARTIE 3 – REPENSER LE MANAGEMENT

11. L'information circule plus et mieux que jamais.....	73
12. Un management au service de l'agilité stratégique émerge.....	78
13. Les collaborateurs sont envisagés et accompagnés différemment.....	83
14. Les intelligences artificielles deviennent nos nouveaux collègues.....	88
15. Les organisations se réinventent et se rêvent en entreprises libérées.....	93

PARTIE 4 – RÉINVENTER LE MANAGEMENT

16. Le management contribue à interfacer l'entreprise avec son écosystème.....	101
17. La performance globale s'envisage autrement.....	106
18. De nouveaux modes de collaboration voient le jour.....	111
19. L'inclusion et la diversité sont en ligne de mire.....	115
20. De nouveaux profils inattendus sont prisés.....	120

PARTIE 5 – RÉENCHANTER LE MANAGEMENT

21. La contribution de chacun est repensée.....	127
22. L'épanouissement personnel est pris au sérieux, vraiment.....	132
23. Le management se résigne à devenir ambidextre.....	138
24. Le <i>sustainable</i> irrigue tous les esprits.....	144
25. Le leadership opère une mue profonde.....	149

BIBLIOTHÈQUE.....	155
-------------------	-----

NOTES DE FIN.....	163
-------------------	-----

Préface

Manager, c'est gérer le futur, dans le présent. C'est un peu jouer l'équilibriste... Il faut aligner son équipe sur la vision long terme de l'entreprise tout en gérant le quotidien et en étant très à l'écoute des changements qui s'opèrent en continu autour de soi, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Par définition, le présent n'est jamais figé. Avec l'avènement des technologies, la vitesse avec laquelle le présent se modifie s'est même accélérée. Le manager, lui, a dû suivre, s'adapter, se métamorphoser. À elle seule, la position hiérarchique ne garantit plus au manager sa capacité d'impliquer une équipe. Le manager ne peut plus non plus avoir pour mission de « contrôler », de « donner des ordres », il doit aujourd'hui inspirer autant par sa clairvoyance que par son humanité.

On jette encore facilement la pierre à des managers pour leur manque de « leadership », mais plus pour les mêmes raisons. Inspirer quelqu'un aujourd'hui c'est lui inspirer confiance. Cependant de façon générale en entreprise, on a parfois confondu confiance et transparence. En effet, on s'est méfié, souvent à raison, des entreprises trop opaques. Alors pour compenser on s'est empressé d'utiliser massivement les multiples nouveaux outils de communication et de partage d'information, et les réseaux sociaux. On peut maintenant accéder à l'information partout et tout le temps. On en reçoit également à chaque instant. Mais a-t-on alors le temps de les digérer ? En entreprise, on a parfois cru que la diffusion

d'information était une fin en soi, et qu'elle allait induire la collaboration et la confiance.

Parce qu'il est devenu technologiquement possible de recevoir 100 mails par jour, d'enchaîner les visioconférences sans coupure tout en dialoguant en même temps sur une messagerie interne et en parcourant un document mis à jour en temps réel par nos collègues, on a fait du manager un gestionnaire d'informations instantanées, un « infobèse ». Nous sommes tombés dans la sur-communication. Aujourd'hui, un employé perd en moyenne 25 minutes par jour à « repêcher » des informations au milieu du flux continu qui lui parvient.

Mais heureusement, la confiance transcende la communication, et même l'information.

Je dois avouer que la construction de confiance est mon sujet favori, car la confiance est le socle de la collaboration. Construire BlaBlaCar, c'était avant tout construire de la confiance entre des personnes qui ne s'étaient jamais rencontrées, de manière à ce qu'elles décident de voyager ensemble. Comment y sommes-nous parvenus ? En identifiant 6 fondamentaux, nous avons élaboré un modèle qui structure la confiance dans la communauté du covoiturage : déclarées, notées, engagées, actives, modérées, reliées, voilà comment sont catégorisées les informations circulant sur BlaBlaCar. Grâce à cette nouvelle confiance, le réseau rassemble aujourd'hui plus de 100 millions de covoitureuses et de covoitureurs, dans 22 pays.

En entreprise, c'est la même chose ! Il faut identifier et catégoriser les informations pour structurer la confiance. Si j'osais, j'avancerais même que les piliers de la confiance en entreprise sont les mêmes que ceux du covoiturage. En tous cas, une chose est sûre : le manager doit responsabiliser, en créant un cadre dans lequel chaque collaborateur est force de proposition. Pour cela, il doit faire vivre les valeurs de l'entreprise et les transmettre à ses équipes afin que les décisions ne se fassent plus en suivant un process imposé en sens unique, mais sur la base de valeurs et visions communes, discutées et validées ensemble.

PRÉFACE

Le but? Faire adhérer l'équipe à l'ensemble de la démarche et augmenter ses chances de réussite. Quoi de plus responsabilisant que d'obtenir le pouvoir de traduire des principes en action?

Voltaire, Churchill ou encore Spider-Man s'entendent pour dire qu'«Un grand pouvoir implique de grandes responsabilités». Le manager s'émancipe, il n'est plus une simple figure d'autorité et il comprend qu'il doit détacher du temps pour l'humain. Alors son pouvoir et son impact grandissent jusqu'à le rapprocher de plus en plus de la figure de l'entrepreneur. Rien ne me fait donc plus plaisir que de voir notre monde évoluer vers l'avènement des managers-entrepreneurs, responsabilisés et responsabilisants, et qui construisent des équipes soudées avec lesquelles ils partagent les rênes de la construction de l'avenir de l'entreprise, et de notre société.

Frédéric Mazzella

Président – Fondateur de BlaBlaCar

Introduction

Le management a pris une place considérable dans le travail et dans nos entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Le mot peut d'ailleurs recouvrir des réalités bien différentes. Ne parle-t-on pas de management des affaires, de management de l'entreprise, de management des hommes, de management d'équipes, de management de projet, de management de l'innovation, de management de crise, de management agile, etc. Et n'avons-nous pas tous un responsable hiérarchique ?

Né il y a près de 150 ans, le management a accompagné la révolution industrielle puis s'est considérablement développé avec le secteur tertiaire. Il est devenu une fonction de l'entreprise, une pratique professionnelle, une compétence, voire un métier à part entière. En parallèle, il s'est épanoui dans le monde académique, devenant une science¹ et un domaine de prédilection des meilleurs centres de recherche², et figure aux programmes de cycles d'études supérieures. Depuis quelques décennies, il accélère aussi sa percée dans de nouvelles sphères telles que les associations³, les ONG, la santé, l'éducation, l'administration. La notion d'État manager a même vu le jour...⁴

LA GENÈSE DU MANAGEMENT

Avant d'acquérir ses lettres de noblesse, le management a émergé très progressivement, sous l'influence de trois courants :

- La science économique – la notion apparaît chez Jean-Baptiste Say⁵ puis chez Adam Smith⁶, le père de l'économie moderne. On la retrouve ensuite chez une succession d'économistes marquants (Karl Marx⁷, Joseph Schumpeter⁸, John Kenneth Galbraith⁹, Milton Friedman¹⁰...) ainsi que chez plusieurs prix Nobel : Herbert Simon¹¹, Ronald Coase¹², Oliver Williamson¹³, Jean Tirole¹⁴. Au début, le terme de management n'est pas employé mais mentionné sous d'autres vocables (administration de l'entreprise, organisation du travail, gestion des affaires, direction...). Il ne constitue pas encore un sujet majeur et est le plus souvent rattaché à la thématique plus générale du travail.
- La sociologie – le management figure déjà chez Max Weber¹⁵, l'un des pères de la sociologie et s'affirme comme un sujet à part entière au sein de cette discipline¹⁶ avec Elton Mayo¹⁷. Il sera plus tard abordé par des auteurs comme Michel Crozier¹⁸ ou Philippe D'Iribarne¹⁹.
- La théorie des organisations – à la croisée de l'économie et de la sociologie, la discipline s'intéressera au management grâce à des pionniers tels que Ronald Coase ou James March, suivis par de talentueux disciples²⁰.

LA CONSOLIDATION DU MANAGEMENT

Le management est devenu avec le temps un domaine de recherche et d'étude à part entière. La discipline s'est affirmée après-guerre grâce à quelques pionniers²¹ puis surtout sous l'impulsion d'auteurs tels qu'Alfred Chandler²², Peter Drucker²³, Henry Mintzberg²⁴, William Edwards Deming²⁵, Rosabeth Moss Kanter²⁶... Particulièrement dynamique,

INTRODUCTION

le management s'est développé en multiples ramifications avec des auteurs de grande qualité, souvent très spécialisés : la conduite du changement (John Kotter), les ressources humaines (Dave Ulrich), la transformation des organisations (Rita McGrath), l'entreprise apprenante (Peter Senge), le stress (Robert Karasek), la motivation (Daniel Pink), la performance des équipes (Patrick Lencioni²⁷), les talents de chacun (Marcus Buckingham²⁸), la sécurité psychologique au travail (Amy Edmondson²⁹), le management interculturel (Erin Meyer), l'intelligence collective (Liz Wiseman), les générations dans le monde du travail (Jean M. Twenge)... pour n'en citer que quelques-uns³⁰. Avec le temps, le management a réellement engendré un corpus d'un volume considérable et d'une qualité insoupçonnée, par le grand public.

En France, la littérature managériale a pris une tournure originale. Dans le monde académique, le management s'est surtout réfugié au sein de la théorie des organisations³¹ et développé à travers des courants sociologique³² ou historique³³ parfois très critiques. Sur le plan pratique, des livres davantage destinés aux managers qu'aux dirigeants se multiplient. Et, plus inattendue, une voie nouvelle mêlant la psychologie, les neurosciences³⁴, le développement personnel, le bien-être et même la spiritualité ou la philosophie voit le jour³⁵.

LES PARTICULARITÉS DU MANAGEMENT

En management, la théorie et la pratique semblent indissociables depuis toujours puisque le management comme discipline se voit constamment enrichi par les contributions non plus seulement de théoriciens mais aussi de praticiens sous forme de témoignages, de conférences³⁶ ou de livres parfois très réussis. Ils appartiennent à deux catégories :

- Des dirigeants d'entreprises expliquant comment ils ont managé avec succès : Alfred Sloan (General Motors)³⁷, Lee Iacocca (Chrysler), Lou Gerstner (IBM)³⁸, Jack Welch (General Electric)³⁹, François Dalle (L'Oréal)⁴⁰, Larry Bossidy (AlliedSignal)⁴¹, Scott

McNealy (Sun)⁴², John Chambers (Cisco)⁴³, Eric Schmidt (Google)⁴⁴, Lee Kun Hee (Samsung), Satya Nadella (Microsoft)⁴⁵, Marissa Mayer (Yahoo!)⁴⁶, Sheryl Sanberg (Facebook)⁴⁷...

- Des entrepreneurs à succès, souvent charismatiques : Henry Ford (Ford Company)⁴⁸, Walt Disney (Disney World), King Camp Gillette (Gillette), Sam Walton (Walmart)⁴⁹, Akio Morita (Sony)⁵⁰, Warren Buffet (Berkshire Hathaway)⁵¹, Andy Grove (Intel)⁵², Leon Gorman (L.L.Bean)⁵³, Michael Dell (Dell)⁵⁴, Richard Branson (Virgin)⁵⁵, Steve Jobs (Apple), Bernard Arnault (LVMH), Phil Knight (Nike)⁵⁶, Nicolas Hayek (Swatch)⁵⁷, Jeff Bezos (Amazon)⁵⁸, Elon Musk (Tesla, Space X...), Yvon Chouinard (Patagonia)⁵⁹, Ed Catmull (Pixar)⁶⁰, Reed Hastings (Netflix)⁶¹, Daniel Ek (Spotify), Tony Hsieh (Zappos)⁶², Jack Ma (Alibaba)⁶³, Ren Zhengfei (Huawei)⁶⁴, Zhang Ruimin (Haier), Zhang Yiming (TikTok)...

En parallèle et depuis toujours, des auteurs plus indépendants, ou issus du monde des affaires, sont parvenus eux aussi à exercer une véritable influence sur le management : Henry Fayol⁶⁵, Taiichi Ōno⁶⁶, Tom Peters⁶⁷, Ken Blanchard⁶⁸, Charles Handy⁶⁹, Pascale T. Richard⁷⁰, Gary Hamel⁷¹, James Harter⁷², Simon Sinek⁷³, Eric Ries⁷⁴, Frédéric Laloux⁷⁵, Brian J. Robertson⁷⁶, Stanley McChrystal⁷⁷...

Enfin, le management est encore largement influencé par la culture anglo-saxonne bien qu'émergent de nouvelles théories et pratiques émanant d'entreprise Chinoises, Coréennes, ou Indiennes⁷⁸ qui restent à approfondir⁷⁹.

Pour finir, le management se révèle être ni uniquement un art ou une science, ni simplement une pratique, mais un mélange des deux. Comme en médecine, la pratique fait évoluer en permanence la science.

LA DÉFINITION DU MANAGEMENT

S'intéresser à l'avenir du management sans avoir préalablement cerné ce qu'il est reviendrait à brûler les étapes. C'est pourquoi il convient de poursuivre en rappelant que le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Et de poursuivre en rappelant avec Peter Drucker, l'un des plus éminents théoriciens du management, qu'il est déterminé par quelques principes essentiels⁸⁰ :

Le management repose sur l'être humain. Le management est conditionné par la culture d'un pays, d'un secteur d'activité, d'une entreprise, dans laquelle il s'exerce. Toute entreprise a besoin que ses collaborateurs aient des valeurs partagées et des objectifs communs. Le management doit permettre à l'entreprise et à celles et ceux qui la composent d'évoluer professionnellement en fonction des besoins et des opportunités qui se créent. Toute entreprise est composée d'individus, détenteurs de connaissances et de compétences distinctes, effectuant un travail différent. La seule performance économique de l'entreprise ne saurait être un indicateur adéquat de la qualité de son management. Les résultats de l'entreprise se voient à l'extérieur et se traduisent en définitive par la satisfaction des clients.

Le management remplit trois fonctions essentielles. Tout d'abord, définir la finalité, la mission et la stratégie de l'entreprise. Ensuite, rendre le travail productif et les collaborateurs efficaces. Enfin, remplir les obligations de l'entreprise, faire face à ses responsabilités et gérer l'impact de l'organisation sur son écosystème.

PRÉCISIONS

Dans cet ouvrage, nous nous sommes attachés à :

- garder à l'esprit les spécificités (culturelles, réglementaires, juridiques...) de la France sans nous interdire de largement regarder ailleurs ;
- poser un regard prudent sur certaines pratiques managériales qui ont vu le jour au sein d'entreprises érigées en références, mais qui ont fait l'objet de critiques très vives, souvent sous forme de livres : Walmart, Amazon⁸¹, Facebook⁸² ou Uber⁸³ ont ainsi été fustigées ;
- résister à la facilité qui reviendrait à accorder une importance trop grande à de talentueux auteurs ou *speakers*, devenus de véritables stars du management, mais qui bénéficient pour beaucoup d'effets de mode⁸⁴ ;
- prendre en compte avec précaution des ouvrages que nous ne pouvons pas ignorer mais desquels on peut douter de l'impartialité. L'excellent ouvrage *Smart Business*⁸⁵ écrit par le cofondateur et ancien numéro trois et directeur de la stratégie d'Alibaba en est l'illustration parfaite. Tout comme *How Google Works*, co-signé par son ancien PDG Eric Schmidt⁸⁶ ;
- Réduire au minimum l'emploi des anglicismes, si fréquents dans le management, en les utilisant uniquement lorsqu'aucune traduction en français n'était pleinement satisfaisante.

MANAGER, C'EST GÉRER LE FUTUR DANS LE PRÉSENT

Le management d'aujourd'hui, c'est savoir au quotidien s'adapter, évoluer et impliquer ses équipes en leur partageant les rênes de la construction de l'entreprise future. Et c'est de ce fait l'affaire de tous ! Les très nombreux défis imposent au manager de se réinventer chaque jour, de participer activement à la transformation de l'entreprise et d'interfacer celle-ci avec son écosystème pour la préparer à l'avenir.

Ce livre, accessible à tous, ne prétend pas prédire l'avenir du management, mais il remet les pendules à l'heure et invite à l'action : à travers 25 grandes tendances actuelles, il ouvre la réflexion sur les pratiques et facteurs clés de succès, les zones de progrès et les opportunités à saisir, puis propose des pistes d'amélioration en matière de management pour écrire le futur de votre job et de votre entreprise.

Votre boussole pour les prochaines années !



Bertrand JOUVENOT a effectué sa carrière chez Club-Internet, Alcatel, Kering, Celio, Cerruti. Il intervient aujourd'hui comme conseil auprès des directions d'entreprises. Auteur de nombreux livres, il est également blogueur et interviewe régulièrement des experts reconnus dans les domaines abordés dans *Manager aujourd'hui*.

Retrouvez Bertrand sur www.jouvenot.com/blog.

16,90 €
ISBN 978-2-8073-4089-3



www.deboecksuperieur.com