

Luc TARDIEU

Collection
BASIC

_ Devenez un manager agile

Réussir avec la transformation digitale



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

● Éditions
EYROLLES



Luc Tardieu est spécialiste des organisations et de la transformation managériale. Il accompagne de façon opérationnelle de grands groupes dans l'évolution de leurs pratiques managériales.

Il est actuellement directeur au sein du groupe Julhiet Sterwen

où il anime l'équipe de conseil en leadership. Passionné par les nouvelles formes d'organisation et leur impact sur le management, il intervient régulièrement sur le management agile, l'innovation managériale et le feedback.

Collection
BASIC

Manager avec agilité, c'est renforcer le collectif, rendre autonome ses collaborateurs et les responsabiliser, fédérer autour du sens... À l'heure de la transformation digitale généralisée, ce management devient indispensable pour favoriser la réactivité des équipes en les adaptant à un environnement volatil et fortement concurrentiel. Ce **BASIC** donne au manager les moyens d'agir pour faire évoluer sa posture managériale :

- Savoir faire face à la transformation digitale.
- Développer son agilité.
- Créer un environnement favorable à l'agilité.
- Adopter les outils du manager agile.

**Devenez
un manager agile**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Ouvrage recommandé par :



Une collection dirigée par Didier Noyé

Dépôt légal : janvier 2019

Imprimé en France par la Sepec

Cet ouvrage est imprimé sur du papier offset 90g, papier issu de forêts gérées durablement.

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN : 978-2-212-56978-0

Luc Tardieu

Devenez un manager agile

Réussir avec la transformation digitale

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Le manager agile: un temps d'avance 7



1. Faire face à la transformation digitale 8

Digital: de quoi parle-t-on?.....10 Quelles opportunités liées aux outils numériques?.....15
Pourquoi digitaliser les processus?.....11 Les modèles économiques qui bouleversent
les organisations traditionnelles18



2. Quels impacts sur votre organisation? 22

La conjonction avec le changement des attentes Les organisations traditionnelles bousculées28
au travail des nouvelles générations.....24



3. Relever les nouveaux défis du management 40

Changer de logiciel managérial42 Ce qui ne change pas: les invariants
Relever les nouveaux défis.....51 de la transformation du management.....60



4. Développer son agilité 68

Le manager agile.....70 L'état d'esprit du manager agile80
Les composantes de l'agilité managériale
et comportements attendus.....74



5. Constituer un collectif agile 83

Comblant le vide du collectif!.....85	Influence et contribution.....88
Forming, Storming, Norming, Performing86	Organiser le collaboratif au travail.....96



6. Créer un environnement favorable à l'agilité 100

Coacher et développer102	Briser la glace en cas d'urgence :
Agir sur l'environnement plutôt que sur les individus.....111	mon organisation n'est pas mûre.....118



7. Adopter les outils du manager agile 122

Les outils de l'alignement des équipes124	Questionner ses modes de management135
Les opportunités technologiques du manager digital130	

Faites le point sur votre lecture139
--

Lectures complémentaires140

Index..... 141

Comment accéder aux compléments en ligne143

Dans la même collection144

Remerciements

Le management agile est un vaste sujet, et écrire un ouvrage est toujours une œuvre collective tant il est difficile de démêler les contributions de chacun par une idée, un angle différent, une source... Un grand merci à Benoît Plouvier pour son apport constant et passionnant sur la dynamique collective, à Moez Ben Dhahbi pour nos échanges fructueux sur l'agilité et ses impacts, à Vincent Richeux pour ses éclairages toujours subtils sur l'influence et la résilience, à Marc Roure pour nos échanges toujours ouverts et enrichissants.

Merci aussi aux 8 ou 9 000 managers rencontrés qui, chacun à leur façon, m'auront fait comprendre les différentes facettes de l'agilité managériale. Merci enfin à Julhiet Sterwen de m'avoir offert un cadre de sens et d'engagement pour écrire ce livre et à Guillaume Bertrand et Didier Noyé d'Eyrolles de m'avoir accompagné dans le processus d'écriture. ■

Le manager agile: un temps d'avance

Devenir un manager agile, c'est emprunter la route des nouvelles pratiques au travail. Le monde des entreprises bouge sous l'effet des nouvelles organisations, des opportunités technologiques, des évolutions des attentes au travail. Les managers sont de plus en plus bousculés par ce nouveau monde dans lequel les repères hiérarchiques s'effacent, les murs entre les silos s'effritent, les frontières de l'organisation s'amenuisent.

À l'aide de cet ouvrage, vous pourrez évaluer où vous en êtes sur la question digitale ainsi que sur le management, et trouver les outils pour faire évoluer vos pratiques. À l'aide des conseils, des grilles de lecture et des éléments pratiques, vous pourrez vous adapter aux nouvelles attentes de vos collaborateurs et prendre un temps d'avance sur l'évolution de votre entreprise. En adoptant de nouvelles pratiques, les managers contribuent à faire évoluer leur organisation et impulsent à la fois plus d'efficacité et d'engagement dans leurs équipes. ■

1

Faire face à la transformation digitale

[Objectifs]

- ✓ Faire le point sur votre compréhension de la transformation digitale.
- ✓ Évaluer vos pratiques.
- ✓ Comprendre la complexité du monde qui vous entoure.

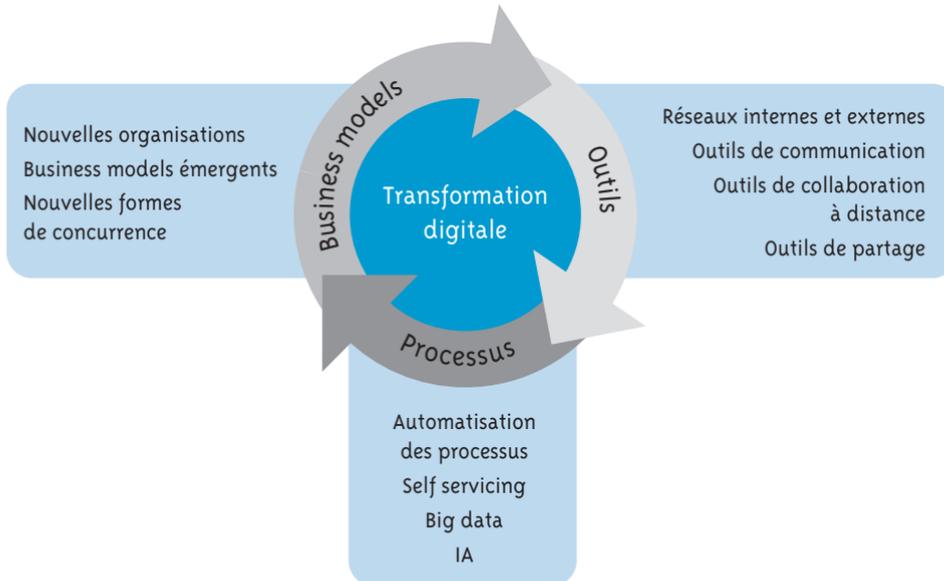
Nous percevons tous que le monde des organisations change à grande vitesse depuis peu. Ces transformations sont multiples, complexes, elles s'accompagnent d'un langage nouveau (« disruption », « start-up », « Gafa », etc.), si bien qu'il est parfois difficile d'y voir clair. Ce chapitre est une invitation à faire du tri : dans les transformations à l'œuvre d'abord avec la conviction que ce qui est bien compris est souvent mieux géré, dans vos pratiques aussi, car cet ouvrage se veut d'abord une aide concrète pour les faire évoluer.

Les pages qui suivent ont vocation à vous aider à mieux comprendre les transformations et la manière dont elles impactent votre activité : la transformation des processus, des pratiques de travail et des modèles d'activité. Comprendre que le digital impacte la vie économique sous ces trois angles, c'est déjà faire un premier pas pour mieux comprendre. ■





Les trois volets de la digitalisation pour les organisations





Digital : de quoi parle-t-on ?

Lorsque l'on parle de digitalisation, terme en vogue, on couvre en réalité des aspects très hétérogènes liés au digital : les nouveaux outils de travail, la digitalisation des processus, et les nouveaux acteurs qui appuient leur modèle économique sur le digital.

- **Les nouveaux outils de travail** simplifient certaines manières de travailler avec la visioconférence, les réseaux sociaux, le partage de documents, la conversation instantanée, etc. Pour l'essentiel, il s'agit de solutions liées au poste de travail.
- **La digitalisation des processus** automatise des saisies manuelles, recoupe les informations, favorise l'interaction avec les clients et les parties prenantes. Les ERP, CRM et autres solutions permettent de créer une interaction plus sûre, plus efficace, et plus fluide autour d'un processus identifié.
- **Les modèles économiques digitaux** et les nouvelles activités économiques dont le point pivot est

digital : plateformes, diffusion de contenu financé par les annonceurs. Ainsi, à l'image des GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) qui prennent une place croissante, on trouvera un grand nombre de nouveaux acteurs tous secteurs confondus : depuis l'utilisation de la blockchain pour gérer les réseaux électriques aux versions digitales des magazines, en passant par les plateformes de mise en relation (Airbnb, Uber, etc.).

À ces évolutions digitales hétérogènes s'ajoutent des changements sociologiques et générationnels qui modifient les attentes au travail. La combinaison de l'ensemble de ces éléments crée un environnement chahuté pour le manager. L'accumulation des changements, leur vitesse, leur nature complexifient fortement les environnements de travail. ■



0 à 10 : Vous vivez en 1920 (ou dans un métier très peu touché par l'informatique).

10 à 30 : Votre métier voit quelques transformations arriver, mais c'est encore timide ou incomplet, les grandes transformations sont sans doute devant vous.

30 à 50 : Vous êtes au cœur du sujet, vos processus de travail se digitalisent et vous (ou votre équipe) êtes peut-être inquiet pour le devenir de votre métier.



Analyser les évolutions en cours

Faites le point sur les évolutions en cours dans votre entreprise pour anticiper le moment où vous serez impacté.

Définissez les impacts et partagez-les avec votre équipe, une équipe préparée tôt est une équipe qui adhère plus facilement.

Les bénéfices de la digitalisation des processus

La digitalisation des processus consiste en l'utilisation accrue de systèmes d'information permettant de limiter les actes manuels. Ainsi, les saisies sont reportées

sur l'utilisateur, préremplies grâce au croisement des données, l'analyse est en partie automatisée. Cette évolution permet généralement d'opérer plusieurs gains importants :

- ❖ une limitation des erreurs de saisie, de recopies d'information et donc une augmentation de la qualité;
- ❖ une augmentation de la productivité en transférant des activités humaines qui prennent du temps en activités automatiques quasi instantanées;
- ❖ une économie sur le nombre de postes. En effet, en automatisant les tâches, la digitalisation permet de limiter le nombre d'actes manuels à faible valeur ajoutée qui sont désormais automatisés.

Digitalisation et clarté des processus

Dans n'importe quelle organisation, en dépit de tous les efforts de clarté, le travail cumule des processus peu clairs, des tâches doublonnées ou délaissées, des vérifications inutiles, etc. La digitalisation des processus