

## MANAGEMENT 3.0

### Transformation du management à l'ère numérique ?

Thomas Morisse

[thomasmorisse@free.fr](mailto:thomasmorisse@free.fr)

#### Résumé :

*Les grands principes du Management 3.0, concept défini par Jurgen Appelo dans son livre « Management for hapiness ». Dans cet article, sont également mentionnés quelques outils proposés pour faire évoluer son mode de management.*

#### Mots-clés :

*Management 3.0, Agilité,; Lean, Jurgen Appelo, Management, Collaboration*



***Selon certains, le « management 3.0 » s'inscrit comme une véritable rupture par rapport aux modes de managements actuels des entreprises. Mais qu'en est-il exactement ? Qu'est ce que le management 3.0 ? Comment pouvons-nous le mettre en œuvre ?***

***Selon son concepteur, les enjeux de la transformation numérique d'une organisation se situent désormais dans les couches managériales intermédiaires des entreprises. C'est bien à eux qu'ils s'adressent au travers de son ouvrage.***

## EN UN MOT

Le terme Management 3.0 est apparu en 2010 avec la sortie du livre de Jurgen Appelo<sup>1</sup> « Le management 3.0 – Workout » (réédité sous le titre « Managing for Happiness »), dans lequel il décrit l'approche que doivent adopter les managers d'équipe, chefs de projets, coachs agiles dans la transformation des organisations à l'heure actuelle.

Ses travaux sont le fruit de réflexions s'inspirant de nombreuses théories : systémique, théorie des jeux, du chaos, cybernétique, théories de la complexité, de la motivation, et de bien d'autres encore. Il propose ainsi un mot pour rassembler ces nouvelles pratiques de management qui fonctionnent de pair avec les méthodes Agiles. Selon Jurgen Appelo, « *Dans le management 3.0, tout le monde est impliqué et responsable* ». Il invite ses lecteurs à réinventer leur mode de management en adoptant une posture leadership agile. Il propose pour compléter les principes de ce mode de management, une panoplie d'outils pour aider les managers à se transformer.

En un mot, le management 3.0 est une autre manière d'appréhender la collaboration et la prise de décision en entreprise en misant sur le développement des équipes et l'amélioration continue. Il puise ses racines dans l'Agilité et le Lean Management.

---

<sup>1</sup> Jurgen Appelo s'appelle lui-même un « creative networker ». Il est écrivain, conférencier, formateur, entrepreneur, gestionnaire, blogueur, rêveur, libre penseur et ... néerlandais. Depuis 2008, Jurgen a écrit un blog populaire, offrant des idées sur l'économie créative, la gestion agile, le changement organisationnel et le développement personnel. Il est l'auteur du livre Management 3.0, mais aussi « How to Change the World », qui décrit un modèle pour la gestion des changements.



### **Le Management 1.0 : Vision « classique » du management selon Taylor**

Les managers possèdent connaissance et pouvoir de décision, les salariés ne sont que des exécutants. On récompense les meilleurs et on sanctionne les plus mauvais. La reconnaissance au sein de l'organisation ne se fait que par la progression dans la hiérarchie.

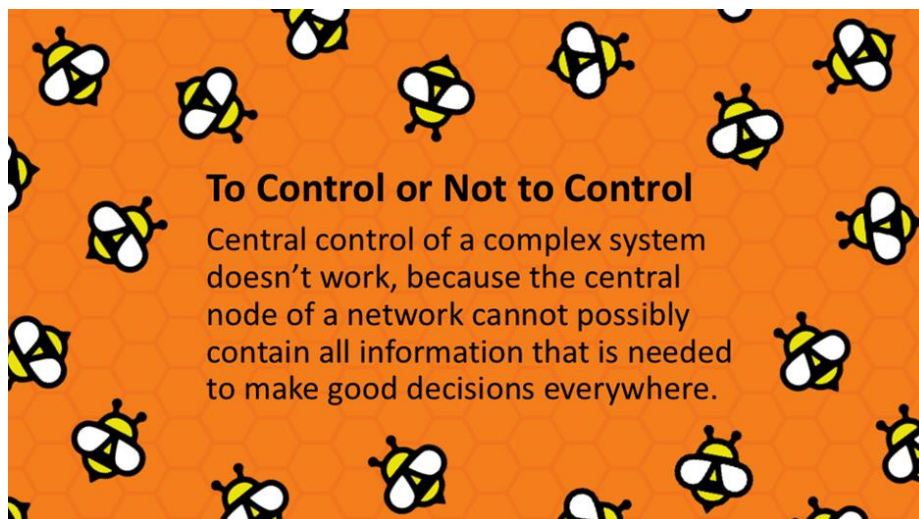
**Le nouveau management 2.0 : Vision selon Peter Drucker :** « les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur ».

Les salariés devenus des collaborateurs sont davantage pris en considération : avis, bien être, ... L'organisation reste très hiérarchisée. Bien qu'il partage les informations (en partie du moins) avec ses équipes, le manager reste le seul décisionnaire au final et distribue les tâches. La valorisation du parcours d'un collaborateur passe par la voie hiérarchique ou l'expertise.

### **Le management 3.0 : Vision selon Jurgen Appelo**

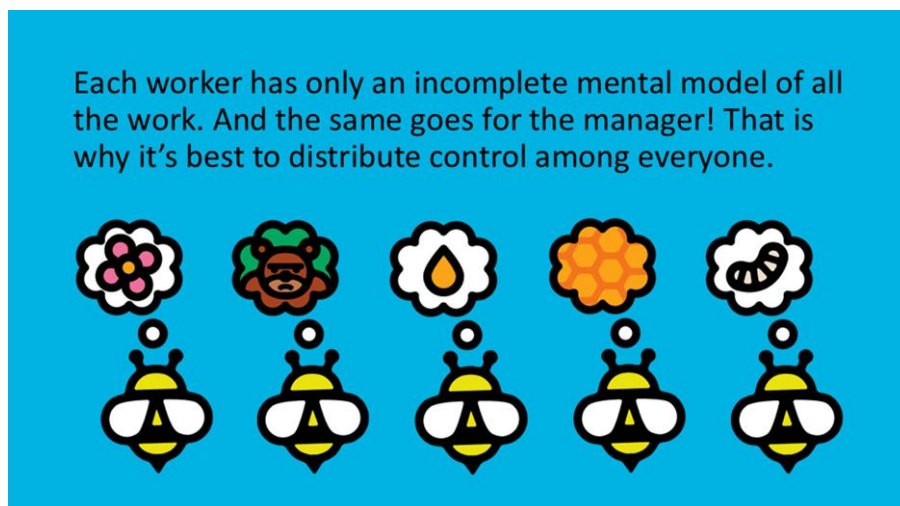
Cette version consiste à mettre en place des pratiques permettant de mieux équilibrer la relation établie entre les managers et les collaborateurs. Le niveau d'information de chaque employé de l'entreprise doit être identique, en toute transparence. Les décisions sont prises collégalement. La reconnaissance s'effectue entre pairs.

Jurgen Appelo est parti du postulat que le manager ne pouvant plus, à lui seul, trouver des solutions aux problèmes complexes auxquels il est confronté au quotidien, doit s'appuyer sur ses équipes.



**« Contrôler ou ne pas contrôler**

***La centralisation de la prise de décision d'un système complexe ne fonctionne pas parce que le nœud central du réseau ne peut contenir à lui seul toutes les informations nécessaires à une bonne prise de décision où que ce soit dans l'organisation ».***



**« Chaque collaborateur possède une partie incomplète du travail à réaliser. Il en va de même pour le manager. C'est pourquoi, il faut distribuer la prise de décision entre tous ».**

La manager 3.0 doit donc définir la direction à suivre, s'assurer que tous la comprennent et laisser ses équipes s'autogérer. À l'écoute des besoins de ses équipes, il fait en sorte de tirer le meilleur des compétences de chacun.

En d'autres termes, du « faites ce que je dis » le management 3.0 prône le passage à « Nous devons aller là, trouvez comment faire ».

## MARTIE

Martie, c'est le monstre rigolo et difforme qui, à lui seul, modélise ce qu'est le management 3.0, une structure de management adaptable comportant six aspects :

- dynamiser les personnes ;
- responsabiliser les équipes ;
- aligner les contraintes ;
- développer les compétences ;
- développer les structures ;
- améliorer tout.

### Dynamiser les personnes

Jurgen Appelo reprend la vision de Peter Drucker selon laquelle « Les personnes qui composent votre organisation sont les plus importantes ». Par conséquent, le manager doit faire tout ce qui est en son pouvoir pour que ses collaborateurs soient et restent créatifs et motivés.

Il propose aux managers de développer la créativité des équipes en se servant des « Serious games » (issus des méthodes agiles) et de connaître les motivations majeures de chacun. Pour identifier ces motivations, il a mis en place un jeu : le « moving motivators » fondé sur dix facteurs de motivations : pouvoir, curiosité, honneur, maîtrise, but, liberté, statut, ordre, acceptation, relations sociales.



***Moving Motivators : pour comprendre ce qui motive vos équipes et comment les facteurs de motivation évoluent en fonction des changements.***

## Responsabiliser les équipes

Dans son livre, Jurgen Appelo précise que la raison pour laquelle un manager va responsabiliser ses équipes n'est pas pour augmenter leurs motivations mais pour augmenter la capacité à gérer la complexité. La délégation des prises de décision va permettre aux collaborateurs de prendre de meilleures décisions que ne l'aurait fait le manager seul.

Il invite les managers à identifier les niveaux de responsabilisation sur les tâches à réaliser, selon sept niveaux : annoncer, vendre, consulter, se mettre d'accord, conseiller, s'informer, déléguer.



***Le « delegation poker » : pour jouer avec vos équipes et définir comment les responsabilités doivent être déléguées.***

## Aligner les contraintes

---

Le manager a trois responsabilités (contraintes) qu'il doit équilibrer :

- développer un système auto-organisé dans lequel les membres de l'équipe créent ensemble leurs propres règles ;
- protéger les personnes (gérer les contraintes externes, les conflits...) ;
- diriger le système : c'est-à-dire définir les frontières du système et donner le cap.

## Développer les compétences

---

Les collaborateurs ne peuvent pas atteindre leurs objectifs s'ils n'ont pas les compétences adéquates. Le manager doit contribuer au développement des compétences de chacun des membres de son équipe en fonction des besoins individuels ou collectifs.

Jurgen Appelo a identifié sept approches de développement des compétences :

- auto Formation ;
- coaching ;
- certification ;
- échanges entre pairs ;
- outils ;
- supervision & contrôle ;
- management (entretien individuel, évaluation 360°, ...).

## Développer les structures

---

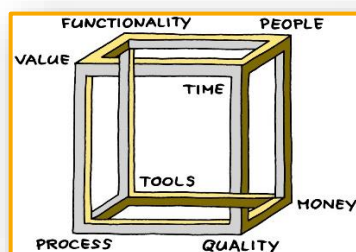
Pour développer les structures (c'est-à-dire les systèmes auto-organisés d'équipe), il faut mettre en place les bons canaux de communication et apprendre à communiquer. C'est un des rôles du manager. Jurgen Appelo se réfère ainsi à la théorie sur la dynamique de groupe.

De plus, il part du principe que la structure ne peut se développer que par la réplication ou l'élargissement, priorisant la réplication (« plusieurs petits systèmes sont moins vulnérables et plus adaptables que quelques gros »).

## Améliorer tout

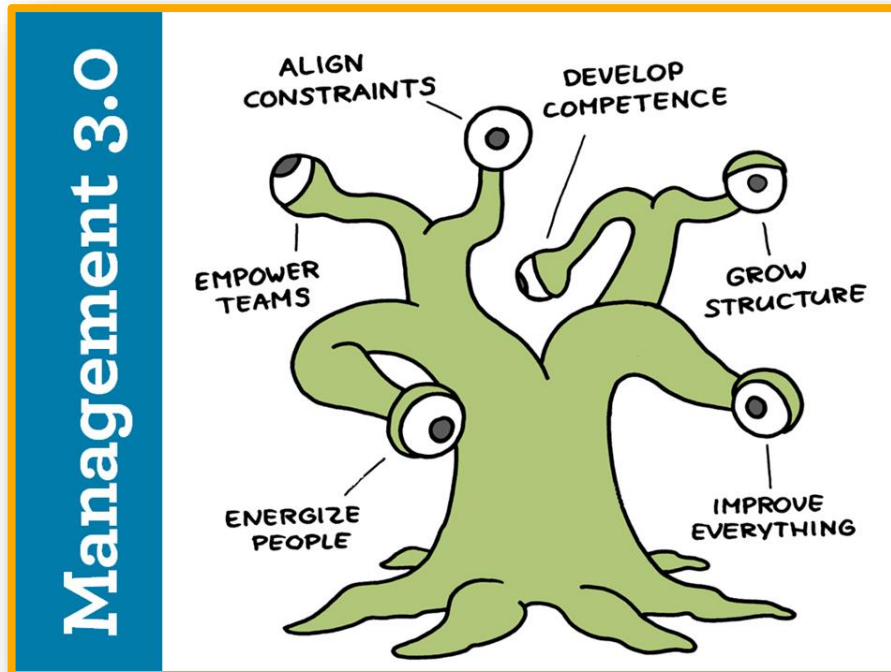
---

Pour cet aspect, il est fait référence aux théories sur le changement et sur la problématique de comment intégrer le changement dans un système complexe. L'amélioration est un des moyens proposé. Pour s'améliorer, tous les aspects suivants sont à prendre en compte : les personnes, la valeur, le temps, les fonctionnalités, l'argent, les outils, les processus, la Qualité.



Jurgen Appelo définit trois leviers de l'amélioration :

- l'anticipation : l'équipe doit être proactive, imaginer des améliorations ;
- l'adaptation : l'équipe doit être capable de s'adapter aux changements ;
- l'exploration : l'équipe doit explorer, tenter, expérimenter des outils, des techniques, des méthodes, des nouveaux modes de fonctionnement.



## POUR CONCLURE

Pensez-vous que vous réussirez votre transformation digitale sans faire évoluer vos méthodes de management ? Non, je ne le pense pas. Pourquoi ? Tout simplement parce que la transformation digitale est culturelle avant d'être technique et qu'il s'agit avant tout d'une modification de notre façon de travailler qui doit être centrée sur le client et nécessitant collaboration et transparence.

Le management 3.0 va vous permettre de prendre du recul sur vos pratiques managériales et de les orienter vers une gestion plus humaine, en remettant l'humain au centre des préoccupations : autonomie et responsabilisation des équipes, bien être des collaborateurs sur leur lieu de travail, développement des compétences et des connaissances,...

Le management 3.0 n'est pas une révolution du mode de management même si Jurgen Appelo y croit dur comme fer. Selon lui, c'est son « belief » (sa croyance). Je le vois comme une continuité logique de l'évolution d'un management collaboratif et qui tend vers la « libération de l'entreprise ».

L'ensemble des théories présentées dans « Managing for hapiness », ne sont pas nouvelles. Nous en avons un condensé dans son livre. Les exercices proposés ont pour vocation de favoriser la prise de recul et les interactions entre les personnes. Ce n'est donc pas un livre à appliquer au pied de la lettre (ce que Jurgen Appelo refuse que ce soit) mais bien à appliquer en fonction du contexte et de la culture de son organisation.

**Pour démarrer** sur le management 3.0, je vous conseille de parcourir YouTube et de consulter les vidéos de Jurgen Appelo.

Ci-dessous, deux liens pour présenter son « management 3.0, the management for happiness » :

- Un Tedx de 18 minutes : <https://www.youtube.com/watch?v=hvJ4KIVlqV8>
- Une conférence de 50 minutes : <https://www.youtube.com/watch?v=2LPkbGpWMNs>

**Ensuite**, si vous êtes convaincus que vous devez intégrer ces principes et ces outils pour le bien-être de vos collaborateurs, inscrivez-vous à une formation. Elle permet d'offrir une vue globale sur l'ensemble des concepts et des outils. Pour ma part, j'ai participé à un bootcamp de 2 jours, animé par Laurent Sarrazin et ses acolytes : <http://management30-camp.fr/>.

Un bootcamp très riche, trop riche pour aborder tous les sujets tant le domaine est vaste quand il s'agit de bien-être des collaborateurs, de dynamique de groupe et de changer ses habitudes de manager. Une formation dite sans prérequis mais venez en étant « pré-cablés » Agiles, sinon le contenu et les méthodes d'apprentissage risquent de vous déstabiliser.

**Pour finir**, ne retenez que quelques pratiques et, une fois de retour dans votre entreprise, lancez-vous... rien ne vaut l'expérimentation.

Mes sources :

- Dessins et illustrations colorées : <http://academy.management30.com/>
- Photos : prises avec mon smartphone
- Un article de blog qui offre une lecture critique du livre de Jurgen Appelo : <http://www.christian-faure.net/2015/08/22/lecture-critique-du-management-3-0-workout-de-jurgen-appelo/>
- Les « Slideshare » sur le sujet :
  - <https://fr.slideshare.net/jurgenappelo/management-30-workout/62>
  - [https://www.slideshare.net/jurgenappelo/agile-management-leading-teams-with-a-complex-mind/134-Three\\_Drivers\\_of\\_Improvement](https://www.slideshare.net/jurgenappelo/agile-management-leading-teams-with-a-complex-mind/134-Three_Drivers_of_Improvement)
- Très bonne série de « slideshare », de Cécile Auret, sur chaque aspect du modèle, voici le 1<sup>er</sup> (regardez dans les « suggestions » proposées sur le site, vous aurez la suite) :
  - <https://fr.slideshare.net/cecileauret/management-30-en-franais-vue-1>
- Les articles sur le sujet
  - <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Management-mode-emploi-260721.htm>
  - <http://blog.soat.fr/2016/05/le-management-3-0-est-il-trop-markete/>
  - <http://www.qualitystreet.fr/2010/11/08/management-30-dans-la-peau-du-manager-agile/>
  - <http://www.agilaction.com/decryptage-du-management-3-0/>

