

Cyril DE SOUSA CARDOSO • Jean-Christophe MESSINA

Préface de Jérôme FRITEAU

# MANAGER SAPIENS

LE MANAGER MAGNIFIQUE  
DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE



**B**



# MANAGER SAPIENS

LE MANAGER MAGNIFIQUE  
DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

Crédit photo Agnès Payraudeau : © Aurélie Duboys

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : [www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

© De Boeck Supérieur s.a., 2020  
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 : février 2021  
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2021/13647/007

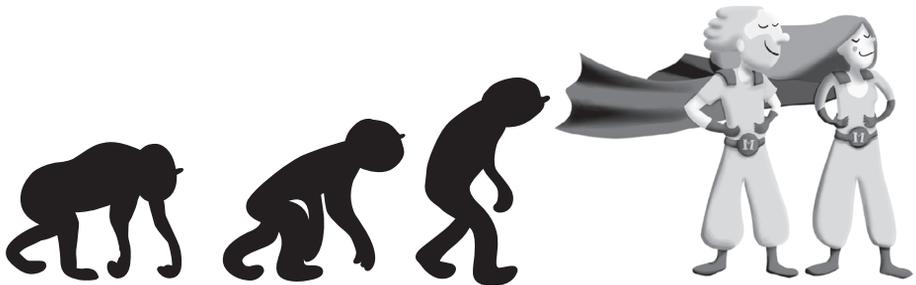
ISBN 978-2-8073-2899-0

Cyril DE SOUSA CARDOSO • Jean-Christophe MESSINA

Illustré par Agnès PAYRAUDEAU

# MANAGER SAPIENS

LE MANAGER MAGNIFIQUE  
DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE



B



## LES AUTEURS

**Jean-Christophe Messina** : Il est ancien collaborateur d'élus et conseiller de dirigeants et DRH d'une grande organisation. Il est également le cofondateur du cabinet Audalom et du mouvement associatif « Innovation Commando ». Il est coauteur des ouvrages *L'art de l'innovation* (éditions Eyrolles, novembre 2017), *Innover comme Elon Musk* (éditions Odile Jacob, février 2019) et *121 outils pour développer le collaboratif* (éditions Eyrolles, mars 2019).

**Cyril de Sousa Cardoso** : Entrepreneur, expert et conférencier sur les thèmes de la créativité, de l'innovation managériale et de la conduite de projets d'innovation, il est directeur général de la start-up Les Petits Bots, directeur associé du cabinet Audalom et président du mouvement Innovation Commando. Il est également le coauteur des ouvrages *L'art de l'innovation* (éditions Eyrolles, novembre 2017), *Innover comme Elon Musk* (éditions Odile Jacob, février 2019), *121 outils pour développer le collaboratif* (éditions Eyrolles, mars 2019) et *Data Power - Comprenez et exploitez la valeur de la donnée* (éditions Eyrolles, janvier 2020).

**Agnès Payraudeau** : Facilitatrice graphique et illustratrice pédagogique au sein de PIC & Pic au slogan évocateur : « Des dessins pour communiquer ». Issue du milieu de la culture scientifique, elle s'est spécialisée dans des formes inventives pour illustrer des discours complexes qu'elle rend accessibles grâce à ses créations, que ce soit dans les domaines de l'environnement, des sciences, de l'innovation sociale ou encore du management.



# SOMMAIRE

Les auteurs .....	V
<b>PRÉFACE. Le travail hybride, futur révélateur du manager accompli</b> .....	1
<b>INTRODUCTION. Les défis du management en ce XXI<sup>e</sup> siècle</b> .....	5
<b>CHAPITRE 1. Manager des Homo Sapiens</b> .....	11
Aux origines biologiques du management .....	13
Extrinsèque et intrinsèque, les différents modes de la motivation ..	16
L'équation de la motivation intrinsèque .....	17
Du XIX <sup>e</sup> au XXI <sup>e</sup> siècle, 2 siècles de transformations .....	21
L'injustice, source de démotivation .....	21
<b>CHAPITRE 2. Qu'est-ce qu'un manager d'exception au XXI<sup>e</sup> siècle ?</b> .....	25
Les 5 clés de la performance et de l'intelligence collective .....	26
Vers un management accompli .....	28
La fin d'une vision mécanique du management .....	32
Le Manager Sapiens à l'ère du télétravail .....	34

**TEST : Quels sont les éléments qui limitent la performance de votre équipe ?** .....38

**CHAPITRE 3. Le Glandeur Magnifique ou le contre-pied de l’Histoire** .....41

La culture laborieuse, une maladie organisationnelle et sociale .....41

La dépendance au travail et le stress du temps libre .....43

Les leçons de l’Histoire .....45

Le Glandeur Magnifique, un horizon philosophique .....47

**CHAPITRE 4. Principe d’économie du temps**.....51

Le Manager Sapiens .....51

Lutter contre le stress chronique.....53

Soigner la réunionite aiguë .....55

Guérir la prolifération des e-mails .....57

Soulager l’infobésité .....58

Le défi de l’attention au XXI<sup>e</sup> siècle .....59

L’écologie des temps de repos .....60

Les obstacles de la véritable performance au travail .....62

Principe de rareté et management baladeur .....64

**CHAPITRE 5. Le Manager Empathique et Stratège** .....65

Manager Empathique versus Manager Sympathique .....65

Le processus empathique .....66

## SOMMAIRE

La contamination émotionnelle.....	70
Du Manager Empathique au Manager Stratège.....	71
Exercice pratique : la carte empathique de mon écosystème .....	74
<b>CHAPITRE 6. Le Manager Coach et Facilitateur.....</b>	<b>77</b>
Apprendre à déléguer.....	78
Manager par les objectifs.....	79
Maîtriser l'art de l'interrogation .....	81
Réussir ses feedbacks.....	85
Comment agir face à une personnalité difficile ?.....	86
Comment agir face à un conflit ? .....	88
Qu'est-ce que l'intelligence collective ? .....	89
L'art de la facilitation ou comment réinventer les réunions pour les rendre efficaces.....	93
<b>CHAPITRE 7. Le Manager Agile, Créatif et Innovant.....</b>	<b>97</b>
Le Manifeste Agile.....	97
Le Manager Agile .....	100
L'Agilité en pratique.....	103
Priorisation, gestion du temps et la théorie des gros cailloux.....	104
Le management Sensoriel et les radiateurs d'information.....	107
Le manager de l'amélioration continue et l'art de la rétrospective ..	110
L'état d'esprit de la créativité .....	113
Innover par le principe d'économie du temps.....	116

<b>CŒCLUSION.</b> Le Manager qui va sauver notre siècle.....	119
<b>BOÎTE À OUTILS</b> .....	123
Outil 1 : Manager, réussir sa prise de poste.....	123
Outil 2 : Personnalités difficiles, quelques repères... mais rien d'automatique !.....	124
Outil 3 : L'organisation du XXI <sup>e</sup> siècle.....	133
<b>TEST : Manager, êtes-vous prêt pour le XXI<sup>e</sup> siècle?</b> .....	135
Résultats.....	146

# PRÉFACE

## Le travail hybride, futur révélateur du manager accompli

On peut diriger les femmes et les hommes selon deux philosophies bien différentes, finalement difficiles à concilier : par le contrôle ou la confiance.

Quand le contrôle prévaut, les salariés s'inscrivent dans une organisation constituée de postes prédéfinis, pour lesquels les tâches sont prescrites selon des procédures et des standards formalisés. Le sens du travail est défini par le sommet, des objectifs chiffrés sont fixés et régulièrement évalués dans leur réalisation. C'est un schéma fortement répandu, avec un curseur plus ou moins haut, dans les organisations de travail qui regroupent de nombreux salariés.

L'ouverture de ce livre coïncidera vraisemblablement avec celle d'une nouvelle page de l'histoire du management à la française.

Certes, la traversée en 2020 d'une crise sanitaire inédite ne créera peut-être pas l'opportunité pourtant tant espérée d'un « monde d'après » plus responsable, plus équitable et plus écologique.

Mais assurément, il n'y aura pas de retour en arrière possible sur certaines dimensions, et le recours au télétravail en fait partie.

Le confinement a eu des conséquences directes sur l'engagement des collaborateurs. Beaucoup de ceux qui étaient sollicités par la généralisation du télétravail se sont mobilisés comme jamais, même si le télétravail en « full-remote » est difficilement durable. Il présente en effet des dangers en matière de santé mentale et de sentiment d'appartenance à un collectif.

La culture managériale française plébiscite largement le travail en présentiel, mais l'arrêt du télétravail créerait désormais assurément de l'incompréhension. De toute évidence, l'évolution vers un télétravail raisonné, et donc un modèle de travail hybride, a de l'avenir. Il sera très difficile, voire inconscient, d'y résister.

Ce mode de travail fonctionnera durablement dès lors qu'il sera choisi et que la communauté managériale sera mature dans ses pratiques : la confiance et la responsabilisation, l'animation d'un collectif avec les outils collaboratifs, l'allègement des processus de contrôle et de supervision... Les mutations du travail feront ressortir de façon plus nette les attendus managériaux du XXI<sup>e</sup> siècle et condamneront peu à peu les entreprises qui s'accrochent à un modèle post-taylorien, combiné avec des objectifs économiques toujours plus court-termistes.

Le travail hybride et la fragmentation des lieux de travail feront émerger un management qui saura conjuguer performance et intelligence collective, par la définition des natures d'activités à réaliser sur site et en télétravail. Peu d'alternatives au management par l'engagement semblent se dessiner.

Le modèle de travail hybride, tout juste émergent, invite plus que jamais à s'intéresser aux défis du management du XXI<sup>e</sup> siècle et aux caractéristiques d'un manager qui s'épanouira pleinement dans une relation transformée avec ses collaborateurs, partenaires, clients.

## PRÉFACE. LE TRAVAIL HYBRIDE, FUTUR RÉVÉLATEUR DU MANAGER ACCOMPLI

Jean-Christophe Messina et Cyril De Sousa Cardoso dressent dans cet ouvrage un portrait-robot modernisé du manager d'exception, parfois à contre-pied de l'histoire, mais fixent des repères précis pour que la vocation managériale perdure dans une période incertaine...

Qu'il soit manager sapiens, glandeur magnifique ou simplement agile et à l'aise dans son époque, le manager décrit dans cet ouvrage sera un pionnier dans l'utilisation des mutations sociales comme des leviers de performance économique et sociale.

Jérôme FRITEAU

Directeur des Relations Humaines et de la transformation,  
Cnav



# INTRODUCTION

## Les défis du management en ce XXI<sup>e</sup> siècle

Alors que nos organisations publiques et privées font face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle, environnementaux, sociétaux, économiques ou encore technologiques, nous pouvons, sous bien des aspects, observer que paradoxalement elles sont encore managées avec des pratiques et des postures managériales héritées du XIX<sup>e</sup> siècle.

Comment pouvons-nous être de plus en plus débordés alors que les outils de « productivité » n'ont cessé de se développer ? Comment avons-nous pu entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle avec l'idée que le « vrai » travail était synonyme de « labeur » ? Comment et pourquoi l'idée que l'accumulation d'heures de travail était une bonne chose et l'impérieuse règle s'est-elle imposée en dépit de toute considération sur les limites physiologiques du travail ? Pourquoi passons-nous autant de temps dans des réunions inutiles et recevons-nous autant d'e-mails ? Comment et pourquoi avons-nous laissé la complexification de nos systèmes et la bureaucratisation s'amplifier ? Comment peut-on juger qu'il est normal, la règle, de faire pointer des personnes pour compter des heures de travail ? Tout en parlant en parallèle d'autonomie et de

# POUR UN NOUVEAU MANAGEMENT AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE !

Le **Manager Sapiens** accompagne le lecteur dans une prise de conscience des absurdités qu'il peut vivre dans son quotidien professionnel et propose des réflexions pratiques, des outils et des méthodes pour transformer son approche du travail et du management.

Comment faire du temps notre valeur n°1? Qu'est-ce que le principe d'économie du temps et comment celui-ci permet-il la performance économique, sociale et humaine? Comment mettre fin à la réunionite et nous réapproprier le concept même de réunion? Comment stopper le flot d'emails à la lecture chronophage dans nos organisations? Comment sortir de l'ère de l'infobésité qui nous assomme d'informations tout en donnant toujours l'impression que nous n'avons pas l'essentiel? Que serait un manager d'exception au XXI<sup>e</sup> siècle? Quels seraient ses leviers d'action? Pourquoi le « Manager Sapiens » est-il aussi créatif et innovant?

**C'est à toutes ces questions que ce guide propose une réponse, à destination des managers, tant débutants que confirmés.**



**Cyril DE SOUSA CARDOSO** est expert et conférencier sur les thèmes de la créativité et de la conduite de projets d'innovation, directeur général de la startup Les Petits Bots et Président du mouvement « Innovation Commando ».



**Jean-Christophe MESSINA** est un ancien collaborateur d'élus, conseiller de dirigeants et DRH d'une grande organisation. Il est également le cofondateur du cabinet Audalom et du mouvement associatif « Innovation Commando ».



**Agnès PAYRAUDEAU** est facilitatrice graphique et illustratrice pédagogique au sein de PIC & Pic ([www.pic-et-pic.fr](http://www.pic-et-pic.fr)).

16,90 €  
ISBN 978-2-8073-2899-0



9 782807 328990

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)