



Elle a travaillé chez Procter & Gamble, avant de faire un DEA de gestion à l'université de Nice. Major de sa promotion, elle décroche une bourse et fait une thèse sur la gestion des compétences individuelles et stratégiques. Aujourd'hui enseignante au Cnam et à l'ESCP Europe, Cécile Dejoux jongle entre son goût pour l'innovation pédagogique et son obsession à construire des ponts entre l'entreprise et l'enseignement.

**Challenges.** Comment cette aventure a-t-elle commencé ?

**Cécile Dejoux.** Je fais de l'enseignement à distance depuis dix ans. Il y a un an et demi, j'ai commencé à m'intéresser au digital dans la fonction RH en tant que coresponsable, avec Maurice Thévenet, du master

RH. Un sujet qui est essentiel pour les entreprises. Avec Emmanuelle Léon, de l'ESCP Europe, nous avons créé un premier cours rassemblant des jeunes de l'école et des adultes du Cnam, et les avons

### Cécile Dejoux

Enseignante au Cnam et à l'ESCP Europe, créatrice du MOOC «Du manager au leader 2.0»

**« Avec un MOOC, on peut même trouver des jobs grâce au réseau. »**

mis au défi de travailler ensemble. Notre premier intervenant avait 18 ans et il leur a parlé de Netvibes, Twitter, Facebook ou Google Drive. Cela a chamboulé tous les codes et a remis tout le monde à zéro.

**En quoi l'apprentissage en MOOC est-il différent ?**

Je bâtis une série avec des épisodes et chaque épisode doit donner envie de suivre le prochain. Le parcours est libre. Si quelqu'un veut le faire en trois heures, il le fait. Le cours est *multi-device* : il se suit sur smartphone, tablette ou ordinateur. Beaucoup de gens impriment les *slides* et les lisent dans le métro. D'autres téléchargent les vidéos. Comme je ne sais pas à qui j'ai affaire, puisque cela va de bac -1 à bac +10, je répète beaucoup les >>>

►►► idées. A la fin de chaque semaine, je fais une évaluation. Tout ceci bouleverse mon métier, y compris quand je suis en classe. Aujourd'hui, les élèves ont toujours des écrans devant eux. Eh bien, je les fais jouer avec leurs smartphones en faisant des sondages, des jeux. Avec le digital, il faut jouer.

**Challenges.** En quoi la dimension sociale du MOOC est-elle déterminante ?

**Cécile Dejoux.** Le forum, c'est 50% d'un MOOC. J'ai un *community manager*, Pierre Boullier, qui l'anime, suscite des polémiques et répond aux questions. Nous avons créé des communautés sur Google, LinkedIn, Twitter ou Scoop.it!. Sur LinkedIn, des élèves ont donné naissance à une communauté d'anciens élèves. Certains ont même trouvé des jobs grâce au réseau. Beaucoup se sont réunis physiquement.

**Manager ou leader, en quoi cela diffère-t-il ?**

Le manager résout un problème. Le leader donne envie. Un individu peut être un bon leader et un mauvais manager, et inversement. Ces qualités ne s'opposent pas, surtout à l'ère du leadership partagé. Un jour, A est leader sur un projet, le lendemain, c'est B. Le leader d'aujourd'hui doit mettre les autres en avant. C'est un amplificateur. Le digital, c'est *open* et amplificateur. Tout y est possible, mais il y a beaucoup plus de concurrence qu'avant. Il faut donc être capable de repenser son propre talent. Dans le monde d'avant, le manager détenait l'information. Dans un monde *open*, il doit la diffuser à bon escient. Tout ce avec quoi nous avons été élevés, tous nos repères sont remis en question.

**« Open », est-ce le mot-clé ?**

Oui. Avant, quand une entreprise lançait un produit, elle faisait d'abord un marché-test, puis un prototype, ensuite, elle le lançait. Aujourd'hui, avec le digital, elle va vers une communauté et lui demande quels sont ses besoins. Et elle crée le produit en fonction. L'entreprise cocrée. La maxime « j'apprends un modèle, une solution et ça doit marcher », c'est terminé. Avec le digital, l'expérience est valorisée. « *I test I do* » a laissé place au « *I test I learn* ».



B. Delesard pour Challenges

**« Les entreprises doivent se demander en quoi le digital change leur métier et comment développer les talents qu'il implique. »**

**Cécile Dejoux**

**Cette agilité est-elle transposable à toutes les entreprises ?**

J'en suis convaincue. D'ailleurs des entreprises séculaires sont absolument contraintes de se transformer, sinon elles risquent de perdre leur marché. Parce que l'organisation digitale coûte moins cher. Il faut s'en inspirer : avoir de petites équipes, une grande vitesse d'action, et de très nombreux experts dans des logiques de prestataires, notamment dans les métiers liés à l'innovation.

**Comment mener cette transformation ?**

Souvent les entreprises font l'erreur de commencer par les outils, alors que la transformation digitale est d'abord une affaire de comportement. Elles doivent se demander en quoi le digital transforme leur métier et comment développer les talents qu'il implique. Axa, Orange, Danone

ont déjà créé leurs académies digitales. Les autres peuvent sélectionner les MOOCs qui les intéressent et offrir un parcours de formation à leurs salariés. Je réfléchis à la création d'une chaire qui rassemblerait des entreprises, des start-up et des chercheurs pour y réfléchir et agir.

**Cette révolution digitale est-elle une chance pour la France ?**

Derrière tout cela, il y a la possibilité d'un basculement à la Silicon Valley. Il faut faire confiance aux jeunes, qui ont un incroyable appétit d'entrepreneuriat, et aux enseignants-chercheurs en contact avec les entreprises. Interrogée à ce sujet par le Conseil économique, social et environnemental, je leur ai dit que les universités et les écoles devraient porter plein de petits projets. Nous avons tous les ingrédients en main, il nous faut de l'agilité. Et y croire. Les jeunes ont besoin d'innover. En Mai-1968, ils voulaient la liberté de la rue et des corps, aujourd'hui ils revendiquent celle de penser et de créer.

Propos recueillis par

Anne Ténas du Montcel

## Leadership

CONSERVATOIRE NATIONAL  
DES ARTS ET MÉTIERS (FRANCE)  
DU MANAGER AU LEADER 2.0

■ **Objectifs** : apprendre à motiver, décider, évaluer et se familiariser avec les organisations des « entreprises agiles » qui se multiplient dans l'ère numérique.

■ **Enseignante** : Cécile Dejoux, maître de conférences au Cnam, qui enseigne aussi à l'Essec, l'ESCP et l'ENA. Et des managers invités, comme le président de Microsoft France Alain Crozier, ou le directeur général d'Alcatel-Lucent Philippe Guillemot.

■ **Dates/Durée** : pour une durée de six semaines, à partir du 15 février.

■ **Heures de travail hebdomadaires** : trois heures.

■ **Public visé/Prérequis** : ouvert à tous.

■ **Certification/Evaluation** : AL/C.

■ **Langue** : français sous-titré anglais.

■ **Coût** : gratuit. En option, le livre *Management et Leadership* (Dunod, 2014).

■ **Notre avis** : avec plus de 36000 inscrits lors de sa première session, ce MOOC permet de plonger dans le cœur du management de façon ludique.

■ **Internet** : <https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses>

AL : auditeur libre - C : certificat - CV : certificat vérifié