

# Éditorial

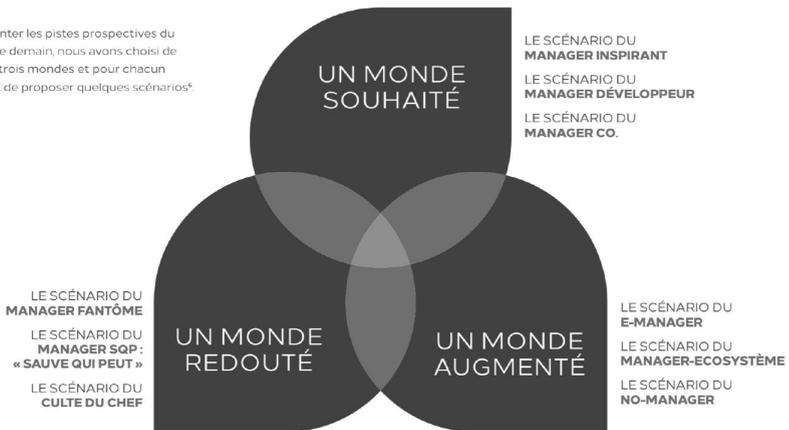
Dans un monde en transformation, les pratiques managériales se trouvent questionnées tant par les mutations externes que leurs conséquences en interne au sein des organisations. Si la littérature managériale est très prolifique sur les types de managers, voire de leaders, trop peu de travaux sont consacrés à la prospective du manager.

Dans ce numéro de *Management & Avenir*, nous avons le plaisir de vous présenter les résultats de notre dernière étude prospective<sup>1</sup> réalisée avec le soutien de Esprit de Service France.

Pour présenter les pistes prospectives du manager de demain, nous avons choisi de distinguer trois mondes et pour chacun d'entre eux de proposer quelques scénarii<sup>2</sup>.

## LES SCÉNARIOS

Pour présenter les pistes prospectives du manager de demain, nous avons choisi de distinguer trois mondes et pour chacun d'entre eux de proposer quelques scénarii<sup>2</sup>.



1. <https://espritdeservicefrance.fr/>

2. Ce travail a été rendu possible par le dispositif méthodologique déployé – la méthode PM – et par la richesse des échanges du focus groupe. Il a été complété par un focus groupe avec 26 étudiants en master RH en alternance en octobre 2020 et en complément de l'étude de PwC « Workforce of the future » qui explorait 4 mondes possibles à l'horizon 2030. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>

## **Le monde souhaité**

C'est un monde dans lequel les relations professionnelles permettent à chacun de se développer et de profiter de toutes les innovations technologiques pour innover dans tous les secteurs d'activités, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux. Il y aurait ainsi une recherche permanente d'équilibre entre les enjeux du business, de l'environnement et de la qualité des relations humaines. C'est un monde dans lequel la passion professionnelle est au cœur de la motivation des collaborateurs, chacun cherchant à se réaliser par le travail tout en préservant un équilibre parfait entre l'investissement professionnel et la vie privée, l'aspect financier passant au second plan. Les salariés fixent librement l'organisation de leurs journées de travail et réalisent leurs activités, animés continuellement par un fort sentiment d'appartenance à l'organisation, rendu possible par des managers d'exception. Les trois scénarii associés sont les suivants :

### **Le scénario du Manager Inspirant**

C'est un manager visionnaire, qui est en permanence à la recherche d'idées nouvelles. Il est ouvert sur le monde et sur les autres. Son leitmotiv est la transformation. Il sait donner du sens à l'action collective. Il est inspiré par les mutations de l'écosystème et les impacts sur son activité. Il a pour objectif d'embarquer des collectifs mais aussi des personnes (individuellement) dans de belles histoires/aventures. Il a intégré les évolutions de l'écosystème et en mesure les risques. C'est un transmetteur de valeurs et de principes. Les valeurs qu'il diffuse touchent au respect de l'environnement, des salariés, du relationnel, avec une touche d'innovation importante tant dans les activités que dans le bien-être des collaborateurs et de leur reconnaissance.

### **Le scénario du Manager Développeur**

C'est un manager qui aime transmettre et valoriser les compétences de son équipe. Il attache beaucoup d'importance au développement des compétences, il aime faire grandir ses équipes. Il s'appuie sur le développement de l'organisation pour rechercher en permanence la meilleure adéquation entre les besoins actuels et à venir du business et les compétences de ses équipes. En reprenant la définition historique, le développeur est en quelque sorte, un mentor, un guide attentif et sage, un conseiller expérimenté. Pour être développeur, le manager conserve un bon niveau d'expertise métier afin de pouvoir guider, accompagner chaque membre de son équipe.

### **Le scénario du Manager Co**

C'est un manager disponible, à l'écoute, présent. Il aime son métier, et partage ses compétences. Il est dans le Co. Co. Co : collectif, collaboratif, coopératif. Il a un rôle d'écoute et de conseil, et non un rôle d'autorité. Il favorise une cohésion et une bonne entente au sein de ses équipes. C'est un meneur, c'est celui qui a de l'autorité sur les autres et les entraîne à sa suite dans une entreprise, une

aventure, une belle histoire. Pour être Manager Co., à l'image du coach sportif, il faut avoir un fort leadership qui permet d'être reconnu par son équipe. L'équipe va alors croire en son manager et tout faire pour réussir les projets initiés. Il sait valoriser les communautés et la transversalité dans l'organisation. En mode distanciel ou présentiel. Il sait répondre présent.

### **Le monde augmenté**

Il s'agit d'un monde qui prône le développement des relations, à la fois par un environnement de plus en plus hyper-connecté mais également par un élargissement des réseaux, entre autres sur les territoires et en proximité. Les relations humaines sont favorisées à la fois par des solutions numériques innovantes qui facilitent les interactions, mais aussi par des volontés partagées sur les territoires et au sein des réseaux de plus de relations de proximité. Dans un tel monde, le management devient plus horizontal, la place du collaborateur est plus importante, les décisions sont prises collectivement. Le collaborateur est acteur dans l'organisation de travail, il est décideur de son emploi du temps. Le mot-clé est la confiance, la liberté d'organisation concertée des collaborateurs. Les trois scénarios qui en découlent sont les suivants :

### **Le scénario du E-Manager**

C'est un manager qui sait s'approprier toutes les solutions digitales innovantes et qui s'assure que leur utilisation facilite la vie de chacun. Il fait de la veille sur tous les outils adaptés à son environnement de travail et à celui de son équipe. Il réalise régulièrement des diagnostics de maturité digitale afin de faire progresser chaque membre de son équipe sur les outils adaptés à la situation de travail. Il valorise les initiatives et les propositions d'améliorations liées à l'organisation du travail. Il manage ses équipes de façon hybride – en présentiel et à distance. Il sait être à l'écoute et en proximité, peu importe la modalité. Il travaille en toute transparence, est à l'écoute, a une disponibilité accrue. Il est moins dans le contrôle et plus dans la confiance et l'autonomie accordée au collaborateur. En contexte distanciel, c'est un type de manager tout à fait attendu.

Option 1 : Il peut être assisté d'un chatbot pour aider ses équipes sur des points particuliers.

Option 2 : À terme, il peut être remplacé par un robot humanoïde

### **Le scénario du Manager-Ecosystème**

C'est un manager qui a compris que manager ne se limite plus aux seules frontières internes de son service, de sa direction ou de son organisation mais qu'il faut de plus en plus délimiter son éco-système et travailler avec. C'est un manager de réseau qui développe son relationnel en interne et en externe. Il sait constituer sa carte des alliés, connaît bien ses territoires d'action et tous les enjeux associés. Il valorise la transversalité dans toutes ses actions et

sait s'entourer des personnes les plus compétentes et utiles au regard de ses missions. Il est dans une approche de gouvernance interne et externe et sait valoriser l'ensemble de ses parties prenantes.

### **Le scénario du No-Manager**

Ce scénario incarne la fin du management au sens classique dans la mesure où tout le monde deviendrait à la fois son propre manager et le manager des autres. Dans un monde où tous les collaborateurs ont des compétences de manager, chacun peut en fonction des besoins, du moment, de ses appétences, etc. manager à tour de rôle un projet. Le mode collaboratif et coopératif est au cœur de l'organisation du travail. Ce monde du « tous manager » est un monde d'auto-régulation. La hiérarchie s'efface au profit de la transversalité et du projet. Des temps de régulation et de discussion se mettent en place pour tirer les leçons des expérimentations. Le droit à l'erreur est reconnu et « l'empowerment » est la base de la réflexion organisationnelle. Le travail à distance est ainsi facilité par une organisation très souple et agile.

### **Le monde redouté**

C'est un monde qui suscite l'angoisse, l'appréhension de travailler et les risques psychosociaux. Les collaborateurs sont stressés, leur santé mentale est affectée et leur démotivation au plus haut niveau. Les risques environnementaux sont présents et pesants. La relation à l'incertitude est mal appréhendée et génère des comportements déviants. Les visions de l'avenir sont difficiles à cerner. Les équipes dirigeantes ne font plus rêver et ne donnent pas une vision optimiste et constructive du champ des possibles. Les changements font peur, les accompagnements managériaux ne sont pas au rendez-vous, les conditions de travail se dégradent et chacun a du mal à se positionner. Les trois scénarios associés sont présentés ci-après :

### **Le scénario du Manager Fantôme**

C'est un manager qui n'impose rien et laisse tout faire, ne donne aucune indication, ne propose pas de réunion ou de temps précis pour échanger/communiquer, ne contribue pas à faire avancer les missions, ne s'implique pas dans les missions, n'aide pas ses salariés en cas de problème/pas de soutien. C'est un manager absent qui n'arrive pas à assumer son rôle de manager. C'est un manager qui fonctionne sur le mode « pas de vagues ». Il est absent que ce soit en contexte présentiel et surtout distanciel.

### **Le scénario du Manager SQP : « Sauve Qui Peut »**

C'est un manager en souffrance. Il est dépassé, il n'arrive pas à faire la différence entre la vie privée et la vie professionnelle. Il est trop sollicité par ses équipes, il n'arrive pas à gérer les nouvelles technologies, et n'organise pas le travail correctement. Ses équipes n'ont plus confiance en lui et les risques psycho-sociaux augmentent. Il est en contradiction entre les attentes de la

direction et les possibilités du terrain. Il doit faire face parfois à un manque de compétences de ses équipes, et il n'a pas le soutien et la reconnaissance de la part de sa hiérarchie. Il s'use à régler les problèmes, les situations d'urgence. Il est tiraillé entre les objectifs à atteindre et les problèmes de gestion du quotidien.

### **Le scénario du Manager CC « Culte du Chef »**

C'est un manager excessif, qui veut tout savoir et tout contrôler. Il ne laisse aucune liberté à ses équipes et impose des orientations incohérentes. Il peut aussi « enterrer » des dossiers qui ne lui conviennent pas. Il cherche avant tout à se valoriser personnellement et pour se faire peut développer des stratégies malveillantes. Il ne sait pas gérer les conflits et en est bien souvent à l'origine. Il demeure de façon immuable dans une logique du « command and control ». C'est le modèle d'hier qui ne sait pas s'adapter aux évolutions d'aujourd'hui et qui reste sur les schémas du passé. C'est malheureusement un modèle qu'on retrouve encore trop souvent aujourd'hui dans les organisations dites bureaucratiques. Ce n'est pourtant pas le modèle d'avenir ! Il n'est surtout pas adapté aux attentes nouvelles dites postmodernes, particulièrement celles des jeunes générations.

Au travers de ces scénarios, nous présentons le champ des possibles au sens prospectif du terme. Dans la réalité, le manager « souhaité » est tout d'abord celui qui est le plus adapté à son contexte. Il pourra être un mix entre plusieurs de ces scénarios.

Nous espérons que ces pistes seront inspirantes pour enrichir les recherches en management !

Bonne lecture.

**Co-rédacteur en Chef**  
**Aline SCOUARNEC**