

# **LE MANAGER À L'ÉPREUVE DE LA TRANSFORMATION : QUELLES VISIONS PROSPECTIVES ?**

**Aline SCOUARNEC**  
Nimec – PIMS  
Université Caen Normandie  
(France)

## **RESUMÉ :**

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. Cette communication vise à présenter un travail de recherche sur le manager à l'épreuve de la transformation et à en dessiner trois mondes et neuf scénarios.

**Mots clés :** Manager, prospective, transformation, accompagnement RH

## **INTRODUCTION :**

L'examen de la littérature en management montre que trop peu de travaux apportent des visions du manager de demain. Les travaux issus des théories de l'organisation se contentent de mettre en lumière différentes typologies de managers. Au regard de la transformation du monde au sens large du terme, il semble important de pouvoir se doter de grilles de lecture afin de décoder les tendances lourdes, les signaux faibles et les ruptures au sein des organisations, en particulier au niveau des pratiques managériales. Il est donc utile de développer des recherches appliquées sur le manager de demain. Tel est l'objectif de cette communication. Dans un premier temps, nous exposerons la vision rétrospective des recherches sur le manager et les enjeux que représente une approche prospective, puis nous présenterons la méthodologie de prospective des métiers et le terrain d'application. Nous terminerons par une valorisation des résultats, organisée autour de trois mondes et de neuf scénarios et une discussion valorisant les impacts en termes de formation, d'accompagnement RH et de visions des politiques managériales.

## **1. LA VISION RÉTROSPECTIVE DES RECHERCHES SUR LE MANAGER ET LES ENJEUX POUR DEMAIN**

L'une des difficultés que l'on peut rencontrer dans le cadre d'une recherche bibliographique sur le métier de manager est dans un certain sens, la très grande profusion d'articles scientifiques, d'ouvrages, de blogs, d'articles de presse... existants aujourd'hui sur le management et sur celui ou celle qui se doit de le mettre en œuvre au plus près des personnes et des clients. Pourtant, d'une manière assez étonnante, nous ne pouvons que constater l'absence de définition à la fois du management et du métier de manager véritablement partagée.

### **1.1. La vision rétrospective**

L'un des rares auteurs à avoir fourni une définition du manager est Mintzberg (1973), pour qui le manager est « toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités. Il est investi d'une autorité formelle sur sa propre unité, et ceci conduit à ses deux objectifs fondamentaux. ». Drucker (1952), ne le définit pas directement mais reste assez proche de Mintzberg selon nous, puisqu'il considère que le rôle du manager est de définir la mission de l'organisation, de fixer des objectifs, d'organiser le travail, de motiver et d'impliquer les personnes, de les former, d'établir des normes de performance et d'évaluer les résultats. D'autres auteurs anglo-saxons membres de l'École des Relations Humaines, se sont attachés là encore, non pas à définir le manager, mais à identifier des styles-modes de commandement (pour ne pas dire de leadership) qui vont de l'autoritaire-autocratique (Lewin, 1935 ; Likert, 1961 ; Blake et Mouton, 1964), au laisser-faire (Lewin, 1935 ; Blake et Mouton, 1964), au consultatif (Likert, 1961) au participatif-démocratique (Lewin, 1935 ; Likert, 1961 ; Blake et Mouton, 1964) et pour finir à l'intégrateur (Blake et Mouton, 1964).

Pour notre part, nous considérons que ces travaux qui reposent sur le concept de leader en s'appuyant sur la dynamique des groupes, et qui tendent à proposer des styles ou profils "idéaux" posent question dans notre domaine scientifique. Ainsi, faut-il considérer le leader comme un métier à part entière au côté du manager ou non ? Cela devrait être beaucoup plus questionné à notre sens dans les travaux de recherche. Pour nous la réponse est négative, nous rejoignons à ce titre Noguera et Plane (2016) pour qui « être leader n'est pas un statut mais un état ».

Si l'on s'intéresse maintenant aux publications francophones sur les responsables et/ou les managers, à partir d'une revue de littérature que nous avons menée sur 14 revues et près de 130 articles scientifiques (Payre, Scouarnec, 2015), nous pouvons faire là encore le constat qu'il n'existe pas vraiment de définition partagée du métier de manager. Pire, nous avons pu identifier le fait que de nombreux articles, certes parfois anciens pour certains, recourent à une grande variété de termes pour parler de la fonction d'encadrement et du métier de manager tels que chef, encadrant, encadrement, gestionnaire (dans la littérature canadienne), responsable... en mentionnant parfois les qualificatifs intermédiaires, de proximité sans toujours bien expliciter la place occupée dans l'organigramme ou la hiérarchie de l'organisation.

En ce qui concerne les principales missions et rôles identifiés dans la littérature, il est possible de faire une synthèse au travers de quatre principaux champs d'activité que sont : la gestion des activités et de la production ; l'animation d'équipe et l'encadrement des personnes ; la contribution à l'élaboration de la stratégie ; la contribution aux changements organisationnels. Toutefois, ce qui nous semble ressortir de la littérature porte plus précisément sur les questions de l'articulation de la stratégie avec la réalité de la vie des équipes ainsi que l'encadrement voire l'évaluation des personnes et de l'implication de celles-ci dans la mise en place de changements. On ne peut que relever dans la littérature une certaine dichotomie entre l'encadrement des personnes et le pilotage-contrôle de la réalisation de l'activité, ce qui cristallise peut-être la confusion mais aussi interrelation entre activités de gestion et activités managériales.

Au final, nous proposons de retenir dans cette communication, la définition du manager que nous avons proposée (Payre, Scouarnec, 2015) à savoir que « le manager est pour nous, toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement. ». Nous nous distinguons par là-même clairement de Mintzberg (1973) puisque nous considérons que le métier de manager et la fonction d'encadrement peuvent tout à fait être pratiqués en dehors parfois de l'autorité formelle ou plutôt de l'organisation formelle.

Drucker (1952) est assez proche de Mintzberg puisqu'il considère que le rôle du manager est finalement le pilotage de la valeur et consisterait à : définir la mission de l'organisation, fixer des objectifs, d'organiser le travail, motiver et d'impliquer les personnes, les former, d'établir des normes de performance et d'évaluer les résultats. Historiquement ce pilotage de la valeur s'est centré sur les activités 1, 2 et 6 et 7, au détriment peut-être des activités liées à l'organisation du travail, la motivation et l'implication des personnes et leur formation !

## **1.2. Les enjeux pour demain**

La méthode de prospective des métiers permet de mettre en évidence des métiers en émergence, en transformation et en obsolescence. Il nous semble en effet important de montrer la dialectique possible Individu/Organisation par l'intermédiaire d'exercices métier réalisés de manière intra ou inter-organisationnelle. Les motivations qui nous poussent à engager des travaux de recherche en prospective métier peuvent finalement s'exprimer de la façon suivante :

- La rupture avec une tradition de prévision : les démarches dites de gestion prévisionnelle semblent avoir démontré leur inadaptation dans un environnement concurrentiel de plus en plus global et changeant. L'idée même de prospective au sens de Berger<sup>1</sup> (1964) semble plus pertinente : « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme ».

---

<sup>1</sup> Gaston Berger (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, PUF, 1964

- Un accent mis sur « des possibles » : la prospective métier ne s'inscrit pas dans une logique déterministe mais au contraire dans la possibilité d'imaginer les évolutions possibles d'un métier donné. Elle ouvre un spectre de réflexion et d'action quant aux différentes possibilités d'apparition, de transformation ou de disparition de métiers.
- Une co-construction par les acteurs-experts : la prospective métier repose sur une méthodologie active reposant sur la participation des personnes qui exercent le ou les métiers analysés - les acteurs-experts. Ces derniers, à la différence des démarches de gestion par les compétences, sont alors acteurs des changements à venir. De ce fait, les risques de désocialisation mis en évidence précédemment avec la logique compétence seront probablement minimisés.
- Une revalorisation du concept de métier : la prospective métier permet aussi une identification au métier. La problématique de l'identité au travail discutée précédemment et résultante d'une difficulté à abandonner la notion de poste de travail, disparaît avec la prospective métier qui permet au salarié une prise de conscience beaucoup plus forte de ses compétences individuelles, et surtout de leurs possibles évolutions et valeurs dans le temps.
- Une conception « élargie » de la gestion des ressources humaines à l'espace et au temps. En effet, nous postulons que la gestion des ressources humaines doit « sortir » de l'entreprise et qu'il est possible au travers d'études métiers réalisées de façon transversale sur plusieurs organisations, de servir par la suite la construction des politiques RH internes aux organisations données. La dépendance interne/externe est ici primordiale : la sollicitation d'acteurs-experts appartenant à des organisations de secteurs d'activités différents permet de mettre en évidence au-delà des divergences ou convergences de vues, la réelle dépendance des ressources internes et externes. Une vision « élargie » de la gestion des ressources humaines, dépassant le stricte cadre d'une organisation donnée semble donc possible.

## **2. LA MÉTHODOLOGIE DE PROSPECTIVE ET LE TERRAIN D'APPLICATION**

Nos recherches nous ont permis de retenir comme définition de la prospective des métiers les éléments suivants : la prospective des métiers est une démarche d'anticipation des futurs possibles en terme de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir la personne et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail.

### **2.1. La démarche prospective**

Cette méthode nommée P.M. pour Prospective Métier, comprend quatre étapes :

<b>Les étapes</b>	<b>Leurs caractéristiques</b>
<b>1. L'appréhension contextuelle</b>	Etat de l'art théorique sur le sujet, Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, Rédaction d'un guide d'entretien pour des entretiens semi-directifs, Réalisation de

	ces entretiens.
<b>2. La pré-formalisation</b>	Analyse de contenu des entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts.
<b>3. La construction</b>	Organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation
<b>4. La validation</b>	Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; recherche en extension complémentaire possible

### **Encadré 1 : La méthode PM**

La mise en œuvre de cette méthodologie nous permet de dresser les avènements possibles de certains métiers et constater l'émergence d'autres métiers. Pour ce faire, et en suivant la méthodologie PM, nous avons construit un guide d'entretien pour la première collecte d'informations réalisée par entretien semi-directifs. Ces entretiens portent sur les thèmes suivants :

- Quelles sont les principales mutations externes (liées à l'environnement externe de votre entreprise) que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique ou politique)
- Quelles sont les principales mutations internes que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique, politique ou organisationnelle)
- Quels sont (ou seront) les changements induits par ces mutations externes ou internes sur votre organisation et sur vos métiers ? (en terme d'activités, de compétences, de formations etc.)

Après une analyse de contenu et un travail de structuration des principales idées apparues en entretiens, un questionnaire détaillé est construit en reprenant l'ensemble des thèmes, classés, et adressé aux acteurs-experts qui doivent en faire une analyse critique personnelle (inflexion ou correction apportée aux premières analyses). Une analyse-synthèse de cette seconde vague d'opinions est alors réalisée par les analystes et adressée aux acteurs-experts. Lors de la journée de travail, la confrontation d'idées et la discussion est possible. Des sous-groupes thématiques sont organisés et ensuite une réunion plénière en fin de journée permet de valider les principales orientations. Cette journée peut être considérée comme une recherche-action-formation. Pour les acteurs-experts, il s'agit d'une journée de formation-action au cours de laquelle ils peuvent s'approprier une démarche de prospective métier et pour les chercheurs-organisateur, il s'agit d'une recherche-action qui permet de réaliser un exercice de prospective et de confronter la littérature relative au sujet avec le terrain. Ensuite, un travail d'analyse et de synthèse permet la rédaction d'un rapport de prospective des métiers. Une option complémentaire est la réalisation d'une recherche en extension, via un questionnaire de validation des principales idées à une cible élargie.

## 2.2. Le terrain

La présente recherche s'est construite en plusieurs étapes, et ce afin de respecter la méthode PM (Prospective des Métiers de Luc Boyer et Aline Scourarnec, 2000, 2009) :

- **ETAPE 1 : Etude documentaire sur le manager de demain à partir des ressources documentaires académiques et de rapports et ou d'études professionnelles.**
- **ETAPE 2 : Entretiens d'experts entre mai et juillet 2020, (25 personnes interrogées de secteurs d'activités et de position hiérarchique différents)**
- **ETAPE 3 : Recherche en ligne du 3 au 14 septembre 2020, a été construite avec les membres d'ESF, les experts talk<sup>4</sup> 2.. Le questionnaire est structuré en cinq parties combinant des questions fermées (échelles de Likert<sup>3</sup>) et surtout des questions ouvertes dont le traitement a été réalisé avec une grande finesse grâce à une analyse sémantique inédite rendue possible par l'intelligence artificielle spécifique développée de talk<sup>4</sup>.**
- **ETAPE 4 : Focus Groupes le 2 octobre en présentiel et à distance avec 15 personnes afin de dessiner les scénarii et les pistes d'accompagnement des managers de demain et le 14 octobre avec 26 étudiants en alternance en Master 1 RH.**
- **ETAPE 5 : Consolidation des données et rédaction du livre blanc en intégrant quelques témoignages de grands experts.**
- **ETAPE 6 : Présentation des résultats lors de la convention Esprit de Service France du 6 novembre 2020**

Au total **119 participants** ont répondu dont **85% ont terminé le questionnaire**. 40 questions fermées et 5 questions ouvertes qui ont conduit à générer **1264 contributions, 1531 idées** qui témoignent d'un fort engagement des répondants.

## 3. LES RÉSULTATS ET LA DISCUSSION

La présentation des résultats se fera en deux temps. Tout d'abord, nous exposerons les mutations externes et internes puis les trois mondes et neuf scénarios possibles du manager de demain.

### 3.1. Un monde en transformation

Les transformations des contextes d'affaires, le développement continu de technologies innovantes, les attentes renouvelées des clients, des collaborateurs et de l'ensemble des parties prenantes ont un impact sur les pratiques managériales et le rôle des managers, tous niveaux confondus. Le monde serait ainsi de plus en plus Volatile, Incertain, Complexe et Ambiguë (VUCA). La crise sanitaire actuelle a confirmé, s'il en était besoin ces quatre caractéristiques, qui étaient certes déjà présentes mais que nous ne voulions pas toujours voir et/ou accepter. De toute évidence, le manager de demain aura à s'approprier une

---

<sup>2</sup> <https://www.talk4.pro>

<sup>3</sup> Echelle de Likert : outil psychométrique, du nom du psychologue américain qui l'a développé, Rensis Likert

nouvelle grille de lecture des transformations en cours. Nos travaux prospectifs ont permis de mettre en évidence une grille d'analyse plus fine de cet écosystème autour de huit dimensions :



### 1. La transition numérique

Comme le montre notre recherche, 92% des répondants considèrent que le numérique change notre rapport au travail et 62% pensent que les fractures numériques peuvent affecter la cohésion d'équipe. Il serait donc nécessaire dans chacun des métiers de faire de la veille sur toutes les innovations numériques actuelles et à venir mais surtout d'accompagner la montée en compétences digitales des collaborateurs. L'évaluation de la maturité digitale des équipes devient de plus en plus une des préoccupations des managers. Il faudra également être attentif aux impacts de la transition numérique sur les personnes qui vont se trouver de plus en plus assistés et qui de ce fait, pourraient développer moins d'esprit critique et de capacité d'analyse. Il conviendra à l'avenir d'être de plus en plus en veille sur la transformation des métiers et des compétences attendues au regard de cette transition numérique sans fin. Avec les équipes RH, le manager de demain devra être au cœur de toutes ces transformations et savoir les accompagner au plus près du terrain. Un manager veilleur numérique, accompagnateur digital et développeur de compétences : tout un programme !

### 2. La conscience environnementale

La sensibilisation du collaborateur aux enjeux écologiques et la nécessaire valorisation par le manager des enjeux de RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) semblent bien confirmés dans la recherche sur le manager de demain. La prise de conscience par les managers des enjeux du développement durable et l'adaptation des pratiques managériales aux questions de responsabilité sociale seront de plus en plus déterminantes demain. L'écologie de l'action serait ainsi au cœur de la posture du manager de demain. Un management

plus citoyen, éthique, humaniste, ouvert sur le monde (espaces physiques et numériques) et sur les autres : de belles perspectives pour l'avenir ! Un manager à « l'engagement citoyen » : une piste à creuser pour re-penser toutes les innovations sociales et business !

### **3.Le rapport au travail revisité**

Dans la recherche sur le manager de demain, les résultats des trois questions liées au sens au travail, au développement personnel et à l'équilibre vie privée-vie pro sont également significatifs. A 84%, le manager aura à donner du sens au travail de ses équipes, il aura également à accompagner le développement personnel de ses collaborateurs, et à 94% à veiller à l'équilibre vie privée-vie pro de ses équipes. La crise sanitaire actuelle remet en cause nos certitudes et les repères de notre société, le sentiment d'utilité et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Le sentiment de perte de sens au travail est une menace potentielle et le rôle du manager sera à ce niveau de plus en plus important pour créer à la fois de nouveaux repères et redonner du sens au travail et dans le travail.

### **4.Le renouveau relationnel**

Le manager de demain, à l'image de la pensée de Vinet Nayar aura à rendre possible ce qui peut paraître impossible et à mettre au premier plan son équipe : « salariés first ! ». *« D'abord, il aura fallu créer le besoin du changement à travers de nombreux et récurrents échanges avec les collaborateurs et en tirer une vision inspirante pour chacun d'entre eux. Il s'agissait de les impliquer davantage en partageant avec eux la situation de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses, tout comme ses projets d'évolution. À partir de la transparence donnée sur les informations clés de l'entreprise, la confiance a pu être construite et la culture du changement créée. Ensuite, il s'est agi d'inverser la pyramide organisationnelle en mettant le management au service des collaborateurs, où ils ont été autorisés à émettre un avis sur le management, avec un feed-back à 360 degrés. Enfin est venue la redéfinition du rôle du PDG pour décentraliser les prises de décision et aller vers une entreprise davantage autogérée qui va libérer le potentiel des collaborateurs et encourager leur esprit d'initiative. »*

Le recentrage sur la relation - de et au - travail deviendra centrale, surtout dans les contextes anxiogènes actuels et à venir :

- Un recentrage sur la relation
- Des relations plus fréquentes en présentiel et surtout à distance. Des solidarités nouvelles
- Un impact sur les métiers dits « de la relation »

### **5.L'influence permanente de la communication et du marketing**

Au cours de notre recherche, la médiatisation croissante de la société en général est revenue comme un thème ayant des impacts à différents niveaux dans les organisations. On constate en effet une orientation marketing omniprésente et ce, à différents niveaux. Prenons comme image le slogan historique de Paris Match : le poids des mots, le choc des photos... Nous sommes dans un monde où l'évènement fait référence. Qu'il s'agisse de la pression des journalistes pour être à l'affût du moindre « scoop », ou de de « starisation » de chacun soit au regard



d'un exploit, d'un crime ou d'une réussite quelconque, tout le monde veut devenir la star de l'instant. Cette profusion d'informations vraies ou fausses d'ailleurs via les médias classiques mais aussi sur les réseaux sociaux a pour effet de rendre potentiellement le commun des mortels dépendant de la dernière information ou lui donner envie de devenir cette star de l'instant. Alors si cette société où il faut « faire ou être » événement se développe, elle impacte également la vie des entreprises. On voit ainsi se développer en interne dans les organisations le besoin de valoriser des collaborateurs, des équipes, des réussites. Dans ce contexte, de nouveaux outils de communication interne et l'organisations d'évènements se développent un peu partout, peu importe la taille de l'entreprise. Des stratégies de marque employeur et de marketing RH, autrement dit d'employeur de référence sont aujourd'hui en vogue afin de se distinguer et de valoriser certaines pratiques managériales. Des métiers nouveaux comme ceux de community manager apparaissent également. Concernant les managers, cette médiatisation accrue peut également avoir un impact en termes de positionnement personnel et en particulier pour les équipes dirigeantes qui pourraient être tentées de valoriser les effets d'annonce au détriment de réelles mises en œuvre de projets utiles à l'organisation. Pour illustrer cette tendance, nous reprenons les échanges issus du « focus group » :

*« Les dirigeants valorisent trop leur « Marketing de soi au détriment de la mise en œuvre des grands projets, ils jouent leur carte perso »*

*« Trop de jeu politique, de jeu d'acteurs de la part des dirigeants »*

*« Trop de storytelling management dans la vie des affaires »*

*« La multiplicité de sources d'information, réseaux sociaux etc. tue l'information »*

On rejoint les travaux de Nils Brunsson (2003). Le manager est souvent amené à mettre en discours plus qu'à mettre en œuvre, ce qui peut le conduire à créer de l'idéologie que Brunsson définit comme un corpus de valeurs partagées et d'idées communes aux membres d'une organisation. Au total, l'hypocrisie organisationnelle est bien cet écart important et grandissant entre le dire et le faire, le mettre en discours et le mettre en œuvre. Nos résultats montrent au contraire que ce qui est attendu, c'est que le manager de demain développe des compétences en communication afin de bien connaître l'ensemble des médias, réseaux internes et externes permettant de valoriser sa contribution et celle de l'équipe et ce, en évitant les approches de valorisation personnelle exagérée et intéressée. Nos résultats font ainsi référence au leadership authentique, la notion a été forgée par W. George (2003) et se définit comme un style de leadership en accord avec à la fois les traits de personnalité et les valeurs d'un leader conçu comme honnête, et pourvu d'une sensibilité éthique et d'un sens pratique. La référence en est l'authenticité de la philosophie grecque de la maîtrise de soi. Un tel leader se focalise sur l'implication des subordonnés plus que sur les avantages matériels et le pouvoir.

## **6. La « ré-invention » DES « Business Models »**

L'arrivée de l'opérateur Uber, venant concurrencer l'organisation réglementée des taxis a été un des révélateurs de cette transformation de ce que nous nommons bien souvent Business Model (autrement dit : modèles économiques). Un courant de pensée, reprenant des idées et concepts de l'Ecole des Relations

humaines, s'est développée autour de cette idée d'une entreprise plus « libérée ». Par ces mots, il convient de retenir que tous les modèles économiques d'hier sont chahutés par le monde d'aujourd'hui, les concurrences accrues et les attentes renouvelées vis-à-vis du travail. La littérature<sup>4</sup> montre que « Le *business model* n'est pas figé, mais dynamique dans le temps (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Il évolue selon un processus d'ajustement à la fois téléologique et émergent, intégrant les nouvelles opportunités et les nouvelles contraintes de l'environnement ainsi que les nouvelles règles coordonnant l'innovation ouverte (Demil et Lecocq, 2010). Demil et Lecocq (2010) parlent ainsi de « cohérence dynamique » pour expliciter la capacité que peut avoir la firme à modifier son *business model* tout en maintenant un niveau de performance élevée. Toutefois, l'évolution du *business model* de l'entreprise peut être rendue difficile par l'existence de nombreux freins (Chesbrough, 2010) aussi bien internes qu'externes. Les freins internes sont principalement de deux ordres, relatifs à une inertie organisationnelle et à une incertitude sur les gains. Tout d'abord, le redéploiement des actifs existants au sein de l'entreprise n'est pas toujours possible et il peut rencontrer une certaine inertie interne vis-à-vis du changement (Chesbrough, 2010 ; Zott et Amit, 2010). Le renouvellement du *business model* ne peut être possible que s'il correspond à l'articulation volontaire de trois « méta-capabilités » (Doz et Kosonen, 2010) : la capacité de perception stratégique ou d'identification des opportunités ; une équipe dirigeante faisant preuve de leadership ; une fluidité des ressources permettant de les redéployer et d'en co-produire de nouvelles. Si la dépendance de sentier du *business model* est très forte, l'entreprise devra entreprendre d'autant plus d'efforts pour parvenir à le faire évoluer. De plus, l'évolution du *business model* peut être entravée par l'existence d'une incertitude quant aux gains. Il est fréquent que l'expérimentation d'un nouveau « *business-model* » génère temporairement des gains inférieurs au modèle existant (Chesbrough, 2010) ». Dans un tel contexte de réinvention des « Business Models », le manager aura à développer des compétences de visionnaire et à préparer ses équipes aux compétences de demain.

## **8. La transformation en question ?**

Pour Frédéric Laloux (2019), auteur de « Reinventing Organisations », nous sommes clairement arrivés au bout de quelque chose. Et, ajoute-t-il, « si on regarde bien on voit émerger un nouveau paradigme, plus puissant, plus nourrissant et porteur de sens que celui qu'on connaît aujourd'hui. » Engoncée dans un système pyramidal qui n'autorise qu'un seul mode de pensée, l'entreprise d'hier jugule totalement la partie intuitive de ses collaborateurs et doit réussir à se reprogrammer. Si cela fonctionne bien au sein d'entreprises dont le métier est simple, tout s'écroule à la moindre complication car la hiérarchie ne sait pas gérer la complexité. Et « la supprimer, c'est laisser apparaître les

---

<sup>4</sup> Innovation ouverte et évolution des *business models* dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale, Isabelle Leroux, Paul Muller, Béatrice Plottu et Caroline Widehem, Revue d'Economie Industrielle, 2014. <https://journals.openedition.org/rei/5812>

hiérarchies naturelles ”, assure Frédéric Laloux. Il est important de bien prendre en compte ce que recouvre réellement le concept de transformation. Sans entrer dans une liste de définition, il convient de retenir qu’une transformation est associée à une rupture, tandis qu’un changement est associé à une amélioration. La transformation est un processus endogène de métamorphose des structures, des comportements et des compétences. Selon Behnam N.Tabrizi<sup>5</sup>, 70 % des transformations d’envergure n’atteignent pas leur objectifs (étude Harvard). Une des raisons, si ce n’est la principale serait due au management. Les projets de transformation des entreprises et/ou des administrations devraient conduire in fine à la transformation managériale et au passage du « Command and Control » vers le « Inspire and Promove ». C’est une des clés du succès mais qu’en est-il dans la réalité ?

Les résultats de notre recherche laissent justement perplexes : 88% des personnes interrogées considèrent que les projets de transformation doivent se traduire en plans d’actions et 77% pensent que la mise en œuvre de ces projets de transformation sont à réinventer. Il est également à souligner que la symétrie ou le parallélisme entre l’expérience client et l’expérience collaborateur doivent être pilotés en cohérence (degré d’accord : 91%). Et 88% considèrent que le manager est un des acteurs clés de la transformation. Il convient donc de retenir que dans le contexte actuel et à venir, les transformations du « Business » en général appelleront de vraies réflexions sur les transformations organisationnelles et managériales. Le manager de demain aura donc des compétences de « transformeur » à développer !

## **9. Les nouvelles organisations du travail**

D’après un étude de France Stratégie<sup>6</sup>le monde du travail se transforme et, à un horizon de 15 ans, le modèle classique de l’emploi relativement stable ouvrant des droits sociaux, avec un employeur identifié et des horaires déterminés, va nécessairement évoluer. L’avenir du travail peut se lire dans les mutations de l’organisation des entreprises soucieuses de toujours gagner en performance.

Les résultats de nos recherches montrent bien que l’équilibre - vie privée et vie professionnelle - a pris une dimension nouvelle dans les attentes des collaborateurs, comme nous l’avons déjà évoqué et de ce fait le télétravail apparaîtrait comme une « possible » solution facilitante (Degré d’accord : 84%). Au regard de l’ensemble des évolutions organisationnelles et de la nécessité de développer des organisations de plus en plus apprenantes, le manager sera de plus en plus au cœur de l’organisation du travail en répartissant les temps - présentiel et à distance - (Degré d’accord : 80%), en développant des modes projets (Degré d’accord : 84%) et en étant au service de ses équipes(Degré d’accord : 80%) mais aussi en étant un développeur de compétences (Degré d’accord : 90%) et pour 60%, il devra également être un mentor. Dans le contexte actuel et fort des expériences tirées de la période de confinement, le télétravail se positionne en tête des modalités nouvelles à prendre en compte

---

<sup>5</sup> <https://youtu.be/UJR2Y8mSp2U>

<sup>6</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>

pour organiser le travail. Il faudra cependant être très vigilant sur la mise en œuvre du télétravail et aux modalités de régulation qui sont ou seront à réinventer. Le pilotage d'une équipe à distance est un exercice particulier qui doit être pensé et adapté à chaque organisation. Les équipes RH et la ligne managériale auront à développer des pratiques renouvelées et à les évaluer en permanence pour les ajuster si besoin. Les organisations en « open space » souffrent de la distanciation physique imposée et les aménagements innovants et très lourds financièrement des dernières années se trouvent mis à mal. Pour les métiers où le télétravail n'est pas possible, les réflexions sur les aménagements de l'organisation du travail semblent être un sujet d'avenir également. Dans ces contextes de transformations, notre étude a bien mis en valeur le concept d'usure organisationnelle qui illustre toutes les situations de vieillissement des fonctionnements actuels des organisations qui génèrent des dysfonctionnements contre-productifs. Si l'hypocrisie organisationnelle met en évidence l'écart important et grandissant entre le dire et le faire, le mettre en discours et le mettre en œuvre, l'usure organisationnelle illustre en plus, le manque de vision prospective et d'ambition au plus haut niveau, la fatigue des équipes liée au zapping organisationnel issu de modes managériales successives, l'incohérence des formes de pilotage, l'insuffisance des modalités de reconnaissance, l'absence de mesure des impacts de toutes les transformations en cours. Au final, les réflexions sur les structures organisationnelles, les espaces de travail, la temporalité et le fonctionnement organisationnel représentent autant de sujets à ré-inventer pour accompagner la mise en œuvre des grands projets de transformation en cours.

### **3.2. Des scénarios prospectifs**

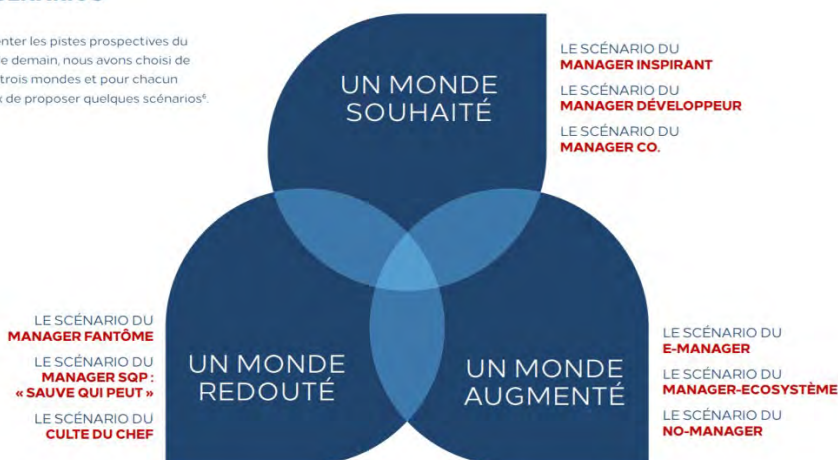
Pour présenter les pistes prospectives du manager de demain, nous avons choisi de distinguer trois mondes et pour chacun d'entre eux de proposer quelques scénarii<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> 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.  
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>

## 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 scénarios\*.



### 3.2.1. 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 de 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 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.

#### 3.2.2. 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 – 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 : A 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.

#### 3.2.3. 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.

### **3.3. De la prospective à l'accompagnement en entreprise**

Au-delà des scénarios et de l'intérêt de conduire une recherche prospective afin de dessiner le champ des possibles, il est important de montrer les impacts possibles en terme de management et d'accompagnement RH. Dans cette recherche, trois impacts majeurs ont pu être mis en évidence.

#### **3.3.1. Les impacts en termes de formation**

Il convient de reconnaître que lors de notre recherche, de nombreuses discussions ont pointé le manque de formation pragmatique en management, particulièrement dans les programmes de formation initiale et continue. Il serait donc souhaitable de prendre le temps de « re-penser » les enseignements en management pour :

1. Correctement revisiter le patrimoine en théorie des organisations afin de développer une culture générale en management mais aussi pour avoir un regard critique et constructif sur toutes les modes managériales véhiculées sans socle sérieux bien souvent par des vendeurs de solutions sur étagères.
2. Développer des innovations pédagogiques afin de mettre en pratique dans les formations initiales et continues des situations réelles de management. Les innovations liées à la ludification/gamification des formations représentent une piste encore insuffisamment valorisée. Le jeu peut en effet être une belle occasion de bien appréhender toutes les facettes des situations managériales, des enjeux, des postures à adopter, etc.
3. Valoriser les volumes horaires dédiés au management avec une vision prospective des transformations du monde et des impacts sur l'organisation, le management et les solutions à envisager.

Au-delà des effets de modes managériales, de nombreux chercheurs en France en particulier conduisent des recherches qui ne sont pas suffisamment connues des praticiens. Il faut donc veiller à une valorisation de ces travaux par des écrits de



traduction opérationnelle de ces recherches. Il en va de l'intérêt des deux parties : praticiens en organisation et chercheurs afin de co-construire des solutions adaptées et innovantes. Les recherches de type recherche-intervention sont également à développer en amont afin de profiter du regard de chercheurs et ainsi de pouvoir en situation développer des regards croisés renouvelés et mettre en pratique des solutions réfléchies et contextualisées.

### 3.3.2. Les impacts en terme RH

En situation, le manager ne bénéficie pas toujours d'un accompagnement lui permettant de développer ses compétences managériales. En fonction de la taille de l'organisation et de son secteur public ou privé, entre autres, les réalités sont très contrastées. Les situations dites de coaching, individuel ou collectif, de co-développement, de mentorat, de partage d'expériences, etc. sont bien entendu à favoriser avec des prestataires de qualité. Il faut cependant être vigilant quant à la mise en place de toutes ces actions et surtout à leur cohérence. Comme dans tout domaine, une politique managériale avec une vraie vision des attendus et des moyens à déployer devrait exister. Quelques principes de base sont peut-être bon à rappeler :

1. Un diagnostic de la situation (Que faisons-nous aujourd'hui pour nos managers ?)
2. La définition d'une politique managériale, (qui peut comprendre une charte managériale, un référentiel de compétences managériales, une évaluation et un système de reconnaissance associé, etc.)
3. Une mise en œuvre pour tous avec des retours d'expériences.

Bien entendu, tous ces principes ne peuvent se concevoir que dans une logique de co-construction avec tous les acteurs concernés.... Finis les pratiques descendantes co-construites en « chambre » par des soi-disant sachants !

Proposition de valeur : Construire à partir de nos scénarios une grille de Maturité Managériale. Cette grille permettrait d'évaluer la ou les cibles attendues et de positionner les personnes afin de construire des plans personnalisés de développement de compétences managériales adaptés. Cette étude prospective pourra également servir à construire une grille de maturité managériale afin de pouvoir positionner les managers d'une organisation donnée et de mesurer les écarts avec les attentes d'une direction qui aurait mis en place une politique managériale. Cette grille de maturité managériale pourrait également se concevoir comme un outil d'auto-positionnement dans une logique de développement personnel.

### 3.3.3. Les impacts en terme de politiques managériales

Tout en étant politique correct, nous devons plaider pour une vision renouvelée des directions générales sur le management. Nos propos sur les formations initiales et continues ainsi que sur les pratiques RH doivent être accompagnés d'une transformation managériale au plus haut niveau. En effet, si depuis fort longtemps, on parle de la fatigue des élites (Dupuy, 2005) ou plus récemment comme le rappelle encore Dupuy (2020), « à condition de savoir cultiver la confiance et de développer l'intuition, les dirigeants peuvent éviter les faux remèdes qui ne font qu'aggraver le mal et accomplir la nécessaire transformation de leur entreprise ». Nous pourrions multiplier les références académiques pour

attester de cette urgence de transformation de nos dirigeants. Nous avons dans la présentation de mutations internes relevées lors de notre investigation terrain, bien mis en valeur ce concept d'hypocrisie organisationnelle débouchant sur l'usure organisationnelle des équipes (Scouarnec, 2020). Il nous faut donc aujourd'hui développer ce fameux Courage Managérial au plus haut niveau de nos organisations et comme le souligne, tant Michel Maffesoli dans ses appels à la compréhension de ce qu'est ce monde dit postmoderne, auquel beaucoup ne veulent pas encore croire (et on sait pourquoi), il est temps de « changer de voie » au sens d'Edgar Morin (2020) pour casser ces pathologies administratives asphyxiantes et inhibantes : centralisation, hiérarchie et spécialisation.

Proposition de valeur : Accompagner les dirigeants à avoir une vision prospective. Pour que tous les projets de transformation indispensables et bien souvent trop vite annoncés commencent à réellement prendre forme et infuser à tous les niveaux de l'organisation, il convient de transformer la vision du management. Dans un monde certain, le monde hier, le management du « Command and control » pouvait se concevoir même s'il a freiné de belles innovations et initiatives.

## **CONCLUSION :**

Dans le monde actuel et à venir, dans ce fameux « monde d'après » dans lesquels nous sommes bel et bien aujourd'hui, il faut transformer nos dirigeants et toute la ligne managériale si on veut espérer transformer nos business et nos organisations. La seule solution est de remettre au goût du jour la vision prospective, seule boussole dans ce monde de plus en plus incertain, complexe, volatile et ambiguë. Osons alors prendre du temps au sein des équipes de direction générale pour « ouvrir le champ des possibles, renverser la table, penser autrement, s'autoriser à penser d'autres mondes possibles...

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- BELET D. (2013), « Le servant leadership », Association de Recherches et Publications en Management | « Gestion 2000 » 2013/1 Volume 30 | pages 15 à 33.
- BENNIS W. & NANUS B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.
- BLAKE R., MOUTON J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Co., Houston.
- BOYATSI R. (1982). *The Competent Manager, a Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- BOYER L. (2010), « Les managers de proximité jouent un rôle essentiel dans les entreprises », *Courrier Cadres*, Janvier, pp. 82-85.
- BOYER L., SCOUARNEC A. (2009), *La prospective des métiers*, EMS éditions, Cormelles le Royal.
- CROZIER, M., TILLIETTE, B., 2000, *Quand la France s'ouvrira...*, Editions Fayard, Paris.

- DEWEY J. (1927). *The Public and Its Problems*, in J. Dewey, *The Later Works*, Vol. 2.
- DEWEY J. (1930). *Individualism, Old and New*, in J. Dewey, *The Later Works*, Vol. 5, p. 41-145.
- DEWEY J. (1939). *Creative Democracy--The Task Before Us*, in *Later Works of John Dewey*. Carbondale : Southern Illinois University Press, (1988), 14 : 225.
- DUPUY F. (2005), *La fatigue des élites*, Seuil.
- DRUCKER P. (1952), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- DRUCKER P. (2006), *The End of Economic Man : The Origins of Totalitarianism*, Harper Colophon Books, New York, 1969 42 P. Babiak & R. Hare, *Snakes in Suits : When Psychopaths go to Work*, Harper-Collins, New York, 2006
- Ernst C.& Chrobot-Mason D. (2011), *Boundary Spanning Leadership : Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*, McGraw Hill, New-York.
- FAYOL H. (1916), « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie minière*, Paris.
- GIANCOLA F. (2006), « The generation gap : more myth than reality », *Human Resource Planning*, 29 (4) (2006), pp. 32-37
- KOUZES J.M. & POSNER B.Z. (1987), *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LALOUX F.. (2019), *Reinventing Organizations*, Diatenio.
- LEWIN K. (1935), *A dynamic theory of Personality*, Mc Graw-Hill, New York.
- LICKERT R. (1961), *New Patterns of Management*, Mc Graw-Hill, New-York.
- LIPMAN-BLUMEN J. (2004), *The Allure of Toxic Leaders : Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them*, Oxford University Press, USA, 2004 41
- MAC CLELLAND D. (1973). « Testing for Competence rather than for intelligence », *American Psychologist*, 28, 1-14.
- MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien*, 1984, 1ère édition 1973, Editions d'Organisation, Paris.
- MISPELBLOM BEYER F. (1996), « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », *Les Cahiers d'Evry*, n°4, Février, Evry.
- NOGUERA F., PLANE J.M. (2016), « « Introduction », in *Le leadership : recherches et pratiques*, NOGUERA F., PLANE J.M. (coord.), Vuibert, Paris, 224 p., pp. 1-5.
- PAYRE S. (2017), « Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement », *Revue de GRH*, 2017/2, n°104, pp. 35-60.
- PAYRE S., SCOUARNEC A. (2015), « Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de GRH*, n°97, juillet-août-septembre, pp. 3-16.
- PRALONG J., (2009) La « génération Y » au travail : un péril jeune ?, XXème Congrès AGRH, Rennes, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actesagrh/pdf-des-actes/2009/pralong>.

De ROZARIO P. (2015), « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle – confiance comme principe organisationnel », Journée « La confiance en question », CNAM, 20 mars 2015.

SUNDBERG N., SNOWDEN L., REYNOLDS W. (1978). « Toward Assessment of Personal Competence and Incompetence in Life Situation ». *Annual Review of Psychology*, 29, pp. 179-221.

SCOUARNEC A., BRILLET F., PAYRE S., TISSIOUI M., JOFFRE C., KEULEYAN R. (2018), « Configurations Ressources Humaines : vers une grille de lecture prospective et innovante », Communication au congrès de l'AGRH 2018 intégrée aux actes, Lyon, 18 p.

TAYLOR F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper Brothers, New York.

TARDIF J. (2006), *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de compétences*, Chenelière Education, Montréal.

THEVENET M. (2004), *Quand les petits chefs deviendront grands*, Editions d'Organisation, Paris.

THEVENET M. (2012), *Managers en quête d'auteurs*, Manitoba/Les Belles Lettres, Paris.

WHITE R. (1963). « Ego and Reality in psychoanalytic theory », *Psychological Issues*, 3(3), Monograph 11, 1-210.

SITE :

<https://www.fnege.org/publications/referentiel-prospectif-des-competences-management-gestion-des-affaires>

<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>  
<https://www.francenum.gouv.fr/comprendre-le-numerique/transformation-numerique-des-entreprises-les-etudes-retenir>

<https://www.usinenouvelle.com/article/avis-d-expert-covid-19-et-transformation-numerique-effet-crise-ou-impact-durable.N981351>

<https://theconversation.com/la-crise-de-la-covid-19-remet-en-question-le-sens-que-lon-donne-a-son-travail-136895>

<https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-543.pdf>, Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, rapport de l'IRST, 2008.

[https://www.youtube.com/watch?v=Sz27cBjn3\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=Sz27cBjn3_M)

<https://youtu.be/UJR2Y8mSp2U>

<https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-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>