

MYCONNECTING

LE MANAGER DU
FUTUR

*my*connecting

Une ambition
pour chaque talent

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
MANAGERS : POURQUOI SE PRÉPARER AUX ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES ?	4
À QUOI RESSEMBLERA LE MANAGER DE DEMAIN ?	5
MANAGERS DU FUTUR : QUELLES SERONT LES COMPÉTENCES CLÉS ?	6
MANAGER DE PROXIMITÉ : 5 QUALITÉS À DÉVELOPPER	8
QU'EST-CE QUE L'INNOVATION MANAGÉRIALE ?	10
PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES	11

INTRODUCTION

Les événements de ces deux dernières années ont indéniablement changé les organisations du monde entier. La pandémie a bouleversé les plans de croissance de nombreuses organisations, et le monde du travail tel que nous le connaissons a changé à jamais. Il en est de même pour les managers qui doivent remettre en question les définitions traditionnelles de leur fonction.

Télétravail, organisation hybride, résilience organisationnelle... autant de nouveaux défis qui mettent à l'épreuve la façon de gérer les collaborateurs et les équipes. Le style de management traditionnel, rigide, n'a plus sa place car pour rester compétitives sur le marché et augmenter la productivité de leurs employés, les entreprises françaises doivent faire preuve d'innovation dans leurs pratiques managériales.

Selon l'Institute for the Future, 85 % des emplois de l'année 2030 n'ont pas encore été inventés. Dans un monde du travail en proie à de telles mutations perpétuelles, le développement continu des compétences, notamment des soft skills, devient primordial afin d'affiner ces capacités d'adaptation et de faire face aux changements quels qu'ils soient.

Dans ce livre blanc, découvrez les nouvelles tendances de management et les compétences à développer pour les managers qui veulent rester performant dans le futur.

Bonne lecture !

MANAGERS : POURQUOI SE PRÉPARER AUX ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES ?

Vous connaissez peut-être un théoricien du management appelé Henri Fayol. Il s'agit d'un ingénieur français qui a fondé une théorie générale de l'administration des entreprises à la fin des années 1800, souvent appelée « fayolisme », d'ailleurs. Dans sa théorie, il a défini cinq responsabilités fondamentales d'un manager qui résonnent encore sur le lieu de travail plus de 100 ans plus tard. Pour Fayol, un chef d'entreprise accomplit 5 choses qu'il nomme « éléments d'administration » :

- Prévoir : « supputer l'avenir et le préparer » par un « programme d'actions »
- Organiser : « munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement »
- Commander : « faire fonctionner le corps social »
- Coordonner : « mettre l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise »

- Contrôler : « vérifier que tout se passe conformément au programme [d'actions] adopté, aux ordres donnés, et aux principes admis [dans le] but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour ».

Ces méthodes de gestion ont fonctionné pendant des décennies et peuvent être mises en œuvre au mieux dans un environnement de travail stable, mais avec le défi actuel de changement rapide, ce modèle devient dépassé, et les gestionnaires changent le rôle en s'adaptant pour répondre aux exigences d'aujourd'hui.

L'idée de l'IA et des technologies d'automatisation ressemble encore un peu à de la science-fiction, mais en pratique, elles modifient déjà rapidement les lieux de travail et commencent à impacter le rôle des managers. Des organisations comme Gartner visent à prendre en charge, d'ici 2024, près de

69 % de la charge de travail actuelle d'un manager grâce à des technologies telles que Les assistants personnels virtuels (APV) et l'automatisation des processus robotiques (APR), comme les robots conversationnels (chatbots).

L'ampleur de l'évolution du rôle d'un manager au cours des cinq prochaines années dépendra de son secteur d'activité et de son employeur, mais que ces changements s'opèrent sur cinq ou dix ans, le changement est en marche et les managers doivent s'y préparer, quel que soit leur secteur ou leur organisation.

À QUOI RESSEMBLERA LE MANAGER DE DEMAIN ?

Un manager chef d'orchestre

Une récente étude prospective menée par le Village by CA Paris et le Collectif Manager Nouvelle Génération démontre que le command & control (directif) va s'effacer au profit du share & develop (collaboratif). Agissant comme un chef d'orchestre avant tout, le manager de demain donnera le tempo et fera en sorte que les conditions soient réunies pour que règnent harmonie et bien-être dans son équipe. Le manager aura toujours pour rôle de s'assurer qu'un cadre existe pour faire vivre l'équipe. Ce cadre sera néanmoins co-construit avec le reste de l'équipe, plutôt qu'imposé unilatéralement.

Management de proximité

Les organisations tendent vers plus de verticalité et laissent plus de place aux managers de proximité. On préfère les dirigeants qui se rapprochent de leurs équipes en privilégiant les échanges et en créant du lien afin de les rendre plus efficaces, plus productifs et d'atteindre les objectifs

fixés. Le manager de proximité accompagne et encadre son équipe au quotidien et traduit de manière opérationnelle les stratégies de l'entreprise pour les employés. Il assure également le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et les employés.

L'art du feedback

Tout manager digne de ce nom sait que les évaluations annuelles ne sont efficaces ni pour l'organisation ni pour les membres de l'équipe. Au lieu de cela, les managers s'efforcent de fournir à leur équipe un retour d'information et une reconnaissance en temps réel par le biais de technologies et de plates-formes collaboratives, ainsi que par des contrôles réguliers, brefs et périodiques, plutôt que par des entretiens de plusieurs heures.

Moteur du développement des compétences des collaborateurs

Avec une posture de manager mentor/coach, le manager de demain aura un rôle

important d'accompagnement de la montée en compétences de ses collaborateurs. Il devra détecter le potentiel des collaborateurs et accompagner leur développement et s'assurer que c'est du sur-mesure pour plus d'efficacité.

Pour y parvenir, il s'appuiera sur :

- Des temps dédiés pour créer une proximité avec l'équipe et apprendre à mieux connaître chaque personne qui la compose
- La mise à disposition par les RH de programmes de développement adaptables selon les besoins et profils des collaborateurs
- Une forte écoute active pour comprendre leurs aspirations, leurs compétences et leurs talents.

MANAGERS DU FUTUR : QUELLES SERONT LES COMPÉTENCES CLÉS ?

1. Les managers devront apprendre à gérer la technologie

Au cours des prochaines années, l'adoption de la technologie ne fera que s'accélérer, au point qu'il n'y aura plus aucun emploi qui n'en sera pas affecté. Lorsque la technologie deviendra omniprésente dans les lieux d'activité, elle créera de nouvelles opportunités et de nouveaux défis en matière d'acquisition de compétences, de postes, de gestion du big data, etc. Plus que jamais, les managers devront s'adapter aux nouvelles technologies suffisamment bien pour pouvoir anticiper les problèmes avant qu'ils n'apparaissent, et gérer les relations que les gens entretiennent avec la technologie.

2. Les managers auront besoin de nouvelles compétences en matière de leadership

Avec le resserrement du marché du travail à l'avenir et les millennials qui

occuperont des rôles importants, les managers ne pourront plus diriger de la même manière. Il ne suffira plus aux managers de demander que l'on se plie à leurs exigences, simplement parce qu'ils sont des managers. Au lieu de cela, ils devront développer des styles de gestion où l'apport de l'équipe sera considéré comme aussi important que celui de la direction.

3. Les soft skills seront plus importantes que jamais

Les employés de demain auront davantage besoin de soft skills telles que l'esprit critique et la créativité. Au fil du temps, les managers devront acquérir de nouvelles compétences pour évaluer les compétences non techniques des candidats. Ces compétences joueront un rôle plus important que jamais dans les affaires.



MANAGERS DU FUTUR : QUELLES SERONT LES COMPÉTENCES CLÉS ?

4. Les managers devront être davantage axés sur les résultats

À l'avenir, les entreprises se concentreront sur l'obtention de résultats. Il sera moins important de savoir si les membres de l'équipe travaillent ensemble au bureau ou s'ils sont dispersés à distance. Les managers devront développer des compétences en management hybride en se concentrant sur l'obtention de résultats plutôt que sur un certain nombre d'heures de travail par jour.

5. Les gestionnaires auront besoin de nouvelles façons de gérer la diversité

Dans un avenir proche, les managers seront confrontés à des lieux de travail beaucoup plus diversifiés que jamais. Les équipes seront composées de travailleurs au bureau et à distance, de cultures et d'ethnies différentes, jeunes ou âgés. Les managers devront apprendre à travailler avec une plus grande sensibilité à la diversité.

7. Les managers auront besoin d'une plus grande intelligence émotionnelle

Les managers du futur devront être plus conscients de leurs propres forces et faiblesses et n'hésiteront pas à demander l'aide des employés sous leurs ordres dans les domaines où ils ne sont pas les plus compétents. Grâce à une plus grande empathie, les managers seront en mesure de voir les choses du point de vue des autres et de demander de l'aide lorsqu'ils constateront que d'autres sont plus compétents qu'eux dans certains domaines.



MANAGER DE PROXIMITÉ : 5 QUALITÉS À DÉVELOPPER

1. La communication

La communication est une compétence clé en entreprise de manière générale. Cela est particulièrement vrai pour les managers de proximité qui doivent être en mesure de bien communiquer avec leurs employés ainsi qu'à leurs supérieurs hiérarchiques. Bien communiquer, surtout dans une période où l'on peut avoir des collaborateurs en télétravail, c'est s'assurer de la bonne marche de l'équipe et du travail collaboratif tout en s'assurant que tous les membres se sentent bien dans leur travail. Le manager de proximité sert d'intermédiaire entre les employés et la Direction et doit être accessible pour être dans une démarche constante d'amélioration de la satisfaction des employés, tout en faisant autorité pour effectuer les tâches qui découlent de l'organisation.

2. L'organisation

Les compétences organisationnelles du manager sont au service de l'efficacité et de la productivité de l'équipe. Savoir utiliser les planificateurs, les calendriers, les outils de gestion du temps, entre autres, permet de booster la performance de l'équipe. Si un manager de proximité est bien organisé, ses collaborateurs sauront clairement ce qui est attendu d'eux au quotidien et à long terme.

Le manager se doit de structurer le travail de son équipe ce qui donne une certaine sécurité et de la sérénité aux salariés qui peuvent ainsi se concentrer sur les tâches à accomplir. Bien entendu, il ne s'agit pas de mâcher le travail des collaborateurs mais de leur donner un cadre, les ressources et une direction dans lequel aller afin qu'ils puissent fournir un travail de qualité tout en respectant les délais.

3. Résolution de conflits

Les conflits sur le lieu de travail sont inévitables mais peuvent néanmoins être gérés de manière constructive. Manager une équipe c'est composer avec différents types de profil et de personnalité. Gérer les conflits nécessite de l'intelligence émotionnelle, des techniques de résolution de problèmes et une bonne maîtrise de la communication. Mais les managers doivent également être en mesure de prévenir de manière proactive un conflit avant qu'il ne devienne un problème. Cela nécessite des compétences pour reconnaître les changements de comportement, la qualité du travail et la dynamique de groupe afin d'identifier les problèmes.

Ils doivent également savoir être à l'écoute de leurs collaborateurs, être capables de lire entre les lignes et d'aller au cœur du problème. Ensuite, ils peuvent aider les employés à trouver un terrain d'entente pour concilier leur conflit.

MANAGER DE PROXIMITÉ : 5 QUALITÉS À DÉVELOPPER

4. La motivation

Les managers les plus performants sont capables d'inspirer l'engagement, de reconnaître et de récompenser les contributions des autres et de guider les collaborateurs à compléter leurs tâches avec succès. Pour arriver à ces résultats, il faut développer sa capacité à motiver les autres. La motivation permet aux collaborateurs de se dépasser ou à faire des efforts supplémentaires afin de performer au-delà de ce qui est attendu d'eux.

5. Leadership

Les managers de proximité doivent servir de chefs de file pour leurs équipes et ils ont besoin de solides compétences en leadership pour atteindre leurs objectifs. Un bon manager est prêt à travailler directement avec les employés pour faire le travail correctement. La volonté de faire tout ce qui est nécessaire contribue également à instaurer la confiance avec les collaborateurs et renforce le sentiment de légitimité.

Un bon management de proximité implique de savoir déléguer des responsabilités aux membres de l'équipe tout en favorisant un certain degré d'autonomie chez chacun d'eux. Il faut également que les managers de proximité fassent le suivi afin de s'assurer que toutes les tâches déléguées sont accomplies à temps.



QU'EST-CE QUE L'INNOVATION MANAGÉRIALE ?

L'innovation managériale implique une transformation des pratiques et des postures collaboratives entre managers et salariés en les adaptant à de nouveaux modèles économiques, de nouveaux objectifs et de nouveaux process entre autres.

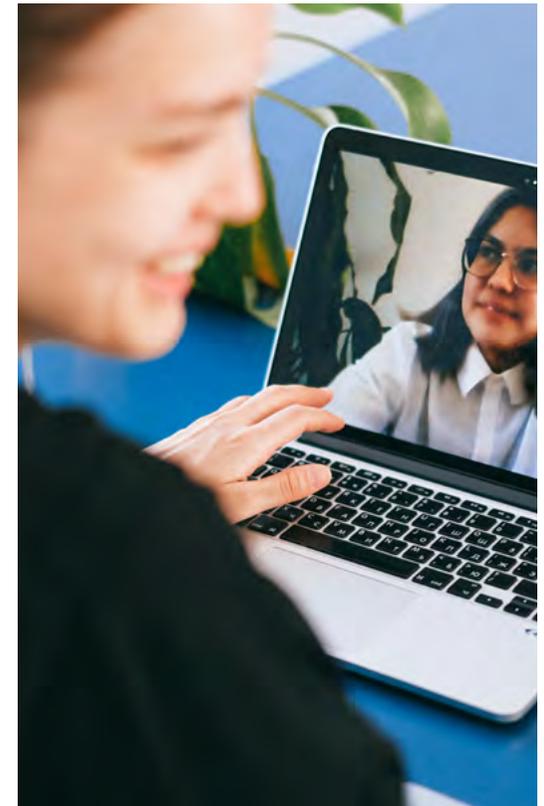
Le but étant de booster l'engagement des salariés, les fidéliser, améliorer la productivité et la performance, favoriser une **meilleure qualité de vie au travail**, appliquer des **valeurs plus éthiques**, notamment.

De ce style nouveau naît alors un épanouissement individuel et des performances collectives pour l'entreprise. Autrement dit, l'innovation managériale se définit par trois points :

- transformation majeure du management représentant ainsi une certaine innovation stratégique
- nouvelles pratiques managériales

(outils de management collaboratif, dispositifs, processus...) et postures managériales (état d'esprit, leadership, communication...)

- **nouvelle manière de collaborer** entre managers et collaborateurs pour placer le l'épanouissement personnel, l'intelligence collective et la performance professionnelle au centre des préoccupations



PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

Management hybride

La pandémie de Covid-19 et les restrictions imposées ont engendré un recours massif au télétravail par les entreprises afin d'assurer la continuité de leurs activités économiques. Désormais, **le modèle de travail hybride alliant retour au bureau et télétravail** s'impose en tant que mode de travail le plus adapté dans le contexte sanitaire actuel.

Cela soulève de nombreuses questions pour les managers. Comment faire que tout le monde est sur la même longueur d'onde si tout le monde n'est pas présent au même endroit ? Comment favoriser une cohésion d'équipe lorsque ses membres ne sont pas réellement ensemble ? Comment assurer une communication efficace ? Ces interrogations légitimes montrent qu'il faut que le manager d'une équipe hybride s'arme des outils et des techniques nécessaires de pouvoir mettre en place un travail collaboratif efficace et

faire face aux challenges de ce nouveau mode de travail.

Management agile

Pour faire face à un environnement professionnel de plus en plus changeant, les entreprises doivent développer des organisations agiles et trouver des managers pour incarner ces nouveaux modes de fonctionnement. La méthode agile regroupe un ensemble de comportements, de réflexes et une façon de travailler qui permettent de s'adapter à divers changements.

L'agilité est une posture adoptée par le manager. Le manager agile adopte les fondamentaux de l'agilité – **amélioration continue, adaptation et flexibilité** –, les met en place, puis les diffuse dans son équipe.

Ces dernières années, **le travail en mode projet** est de plus en plus favorisé. Le mode projet permet la mise en place de

l'agilité par les managers, en créant une collaboration avec les différentes équipes de l'entreprise. Elles travaillent de concert, et plus isolément, dans l'intérêt du client et de l'entreprise.

Le management agile demande beaucoup **d'autonomie de la part de l'équipe** et peut prendre du temps à se mettre correctement en place.

Intrapreneuriat

L'intrapreneuriat est un néologisme désignant la mise en place d'une démarche d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise laisse à ses salariés le soin de développer en interne des projets économiques innovants, en leur accordant une large liberté dans la mise en œuvre de ces projets.

L'intrapreneuriat permet de solliciter les mêmes qualités et compétences que l'entrepreneuriat : innovation, gestion de

PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

budget, gestion d'équipe ou encore prise d'initiatives. L'intrapreneuriat présente alors des avantages indéniables, tant pour les salariés intrapreneurs que pour l'entreprise.

Design thinking

Le Design Thinking est un processus dans lequel nous cherchons à comprendre l'utilisateur, à remettre en question les hypothèses et à redéfinir les problèmes **dans le but d'identifier des stratégies et des solutions alternatives** qui pourraient ne pas être immédiatement apparentes avec notre niveau de compréhension initial. Dans le même temps, le Design Thinking propose une approche basée sur des solutions pour résoudre les problèmes. C'est une façon de penser et de travailler ainsi qu'un ensemble de méthodes pratiques.

Le Design Thinking s'articule autour d'un intérêt profond à développer une compréhension des personnes pour

lesquelles nous concevons les produits ou services. Cela nous aide à observer et à développer l'empathie avec l'utilisateur cible.

Neuromanagement

Cette approche explore les questions économiques, managériales et comportementales sous l'angle des processus mentaux et de l'activité cérébrale.

Il s'agit d'accepter les émotions comme une réalité utile sur le lieu de travail ; ce qui permet de franchir une première étape dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

En amenant les managers à considérer que les membres de leurs équipes sont des individus avec des émotions, cette approche enseigne aux managers à se concentrer sur des pratiques authentiques, à reconnaître l'état émotionnel de leurs collaborateurs et à

être plus conscients de l'impact de leurs actions sur ceux qui les entourent. En se formant aux fondements scientifiques du comportement humain, les managers, à tous les niveaux, peuvent être mieux outillés pour soutenir leurs équipes et les aligner sur l'orientation stratégique de leurs organisations ou entreprises.

Organisation apprenante

Une entreprise apprenante est le terme donné à une organisation qui **facilite l'apprentissage de ses employés afin qu'elle puisse rester productif en s'adaptant continuellement.** L'entreprise apprenante se développe à la suite des différents enjeux et défis auxquels sont confrontées les organisations de nos jours pour leur permettre de **rester compétitives dans l'environnement économique actuel.**

Manager coach

Le Coronavirus a rebattu les cartes du rôle du manager en entreprise. On attend plus du

PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

manager qu'il soit directif est en train d'être sur le dos de ses employés constamment. On ne lui demande plus de simplement manager une équipe. Mais, tout comme le coach, qu'il soit, en plus, à l'écoute, capable d'influencer, de guider et d'être reconnu légitime par les membres de son équipe. **Soutenir et encourager les membres de son équipe dans l'atteinte de leurs objectifs, voici ce qu'est le manager coach post confinement.**

Pour réussir, le manager coach doit affiner certaines qualités :

- capacité à faire confiance aux collaborateurs
- capacité à donner de l'autonomie à chaque membre de son équipe
- être en mesure d'accompagner et guider son équipe
- savoir déléguer aux bonnes personnes



myconnecting

Une ambition
pour chaque talent



CONSULTANT MYCONNECTING

Julien DUFOUR est à votre écoute pour répondre à vos besoins et vous faire gagner du temps :

Téléphone : +33 1 76 43 13 40

Email : j.dufour@groupemyconnecting.com