

LE LAB RH

LE VILLAGE BY CA

STARTUP INSIDE

# Manager Nouvelle Génération

ÉTUDE PROSPECTIVE





Accompagnement des équipes, travail collaboratif et transverse, création d'une vision commune, posture entrepreneuriale... Au contact quotidien des startups et des grands groupes, nous observons des changements radicaux dans la manière dont les managers se comportent.

Au sein de nos trois entités, nous sommes régulièrement sollicités autour de cette thématique qui nous anime et nous passionne tant elle impactera l'organisation des entreprises. C'est pour cette raison que nous avons lancé ce collectif manager nouvelle génération et nous sommes fiers de vous partager le fruit de notre travail collaboratif.



Laurène Mayer  
Le Lab RH

Lorenzo Croati  
Startup Inside

Amélie Moutiers et Thomas Benaim  
Le Village by CA Paris

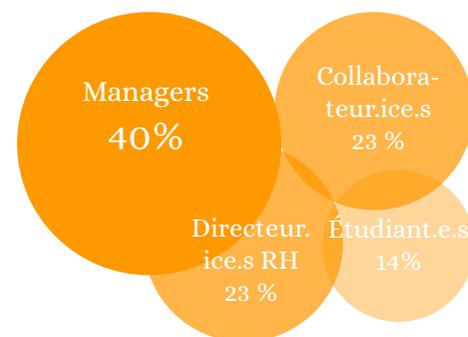
# INTRODUCTION

Dans un monde où tout évolue constamment et où l'incertitude est prédominante, les entreprises doivent compter sur des managers qui ne se satisfont plus des injonctions de "Command & Control" et qui privilégient vis-à-vis de leurs équipes la coopération et le développement de leurs talents. Ces équipes, dont les contours, les personnalités et les attentes changent, amènent les managers à faire évoluer leur posture, l'exercice de leur métier et se former pour faire travailler ces dernières avec un maximum d'agilité, de communication et d'engagement. Ces transformations nous invitent à nous questionner sur les besoins, les aspirations et les forces du manager de demain.

## Le Collectif Manager Nouvelle Génération

Pour accélérer ce changement, Le Village by CA Paris (accélérateur de startups et grandes entreprises/ ETI du groupe Crédit Agricole), Startup Inside (cabinet de conseil en innovation spécialisé dans la création de programmes d'Intrapreneuriat) et Le Lab RH (écosystème collaboratif de l'innovation RH) ont

créé le Collectif Manager Nouvelle Génération. Nous avons mené de concert une étude qui s'est déroulée pendant 6 mois, au cours desquels nous avons rencontré plus de 300 personnes : managers (40%), collaborateurs.trices (23%) directeurs.trices RH (23%) et étudiant.es (14%).



## Le guide Manager Nouvelle Génération

Dans ce guide, vous trouverez le fruit de notre travail commun qui dresse le bilan des frustrations du manager d'aujourd'hui, mais qui donne surtout à voir de manière précise dans quelle direction cette fonction peut, ou peut-être doit, évoluer. Ce guide vous permettra de vous

projeter en 2035, et d'anticiper ainsi quels seront les rôles, les aspirations et les forces des managers de demain. Nous vous invitons à utiliser cette étude prospective comme source d'inspiration pour comprendre les attentes de ce que pourra être un manager nouvelle génération. Vous trouverez tout au long de votre lecture des témoignages de DRH qui partagent avec vous leur vision.

Il ne s'agit pas de décrire le manager de demain comme un mouton à 100 pattes, mais bel et bien de comprendre les attentes et les espoirs des participant.es à cette étude lorsqu'ils.elles imaginent les managers demain. Tout au long de cette étude prospective, nous évoquerons "le" manager de demain : il va néanmoins de soi que malgré cette tournure de langage, les managers de demain seront aussi bien des femmes que des hommes.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



# 1 LES FRUSTRATIONS DU MANAGER D'AUJOURD'HUI

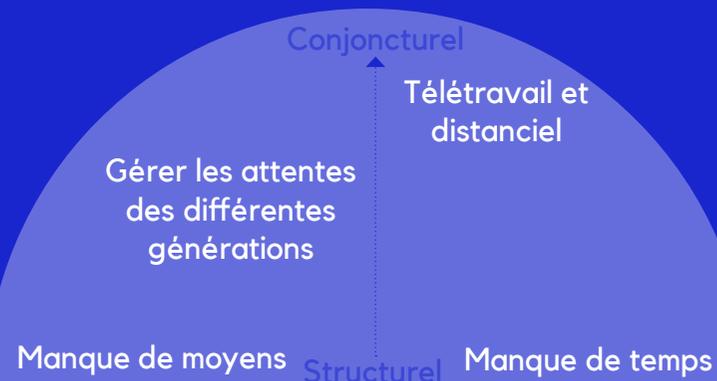
Avant de parler du manager de demain, dressons un rapide bilan des frustrations du manager d'aujourd'hui, qui sera un levier d'action pour construire le manager nouvelle génération :

## Manque de temps

Une des premières frustrations du manager d'aujourd'hui est son manque de temps face à une charge de travail qui s'alourdit. Il assiste à beaucoup, voire, trop de réunions : en moyenne, 10 heures passées en réunion par semaine et pour la moitié d'entre elles, il déclare que cela n'a pas été très efficace (1). De ce fait, il n'arrive pas à trouver assez de temps pour pouvoir avancer sur des sujets de fond, porteurs pour son équipe. Il gère le quotidien, l'urgence, le pratique.

## Manque de moyens

Ce poids peut-être renforcé par un manque de moyens, de ressources et de soutien de la part des entreprises et des Ressources Humaines. Les managers interrogés expliquent ressentir de la frustration quand les entreprises ne déploient pas les moyens suffisants ou adaptés pour qu'ils puissent accompagner et développer leurs équipes. Ceux-ci ne sont pas exclusivement financiers : il peut s'agir de dispositifs d'aide à la mobilité professionnelle, de catalogues de formation, etc.



(1) Lochon, T., Demond, J. (Directeurs). The art of meetings, [Épisode série] Récupéré sur : <https://www.welcomeoriginals.com/fr/watch/76d5ed-the-art-of-meetings>

## Paroles de manager



Les générations qui ont grandi avec internet ont un rapport au monde qui est très différent de celles qui les précèdent. Sur les réseaux sociaux, la voix de chacun a la même portée et la même légitimité que les autres. Cette nouvelle génération appréhende le monde de l'entreprise de la même manière, sans hiérarchie et dans une logique décentralisée.



Mathilde THOREL, Head of Entrepreneurs Programs, MakeSense



## Gérer les attentes des différentes générations

Les équipes sont intergénérationnelles. Les managers doivent notamment faire face aux nouvelles attentes des jeunes générations qui sont moins fidèles à leur entreprise. Ils changent plus vite de poste et d'équipe que les générations précédentes, car le travail doit avant tout être une source de bien-être et d'épanouissement. Ce risque de turn-over et les divergences dans les attentes des collaborateurs.trices ne facilitent pas la tâche du manager.

5

## Télétravail et distanciel

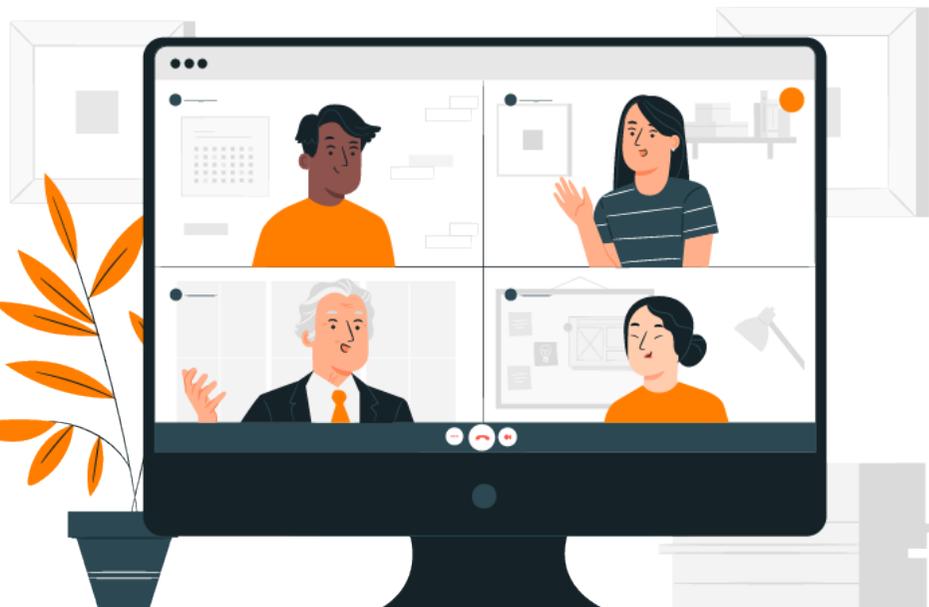
La crise du COVID-19 est venue complexifier cet environnement, déjà peu lisible. Le confinement et les mesures sanitaires ont accéléré la mise en place du télétravail, jusqu'ici peu utilisé par les entreprises françaises. En novembre 2019, seulement 30% (2) des salarié.es avaient déjà télétravaillé. En quelques mois, il est devenu la norme.

Aujourd'hui bien implanté (86% des télétravailleurs déclarent vouloir poursuivre le télétravail (3)), il reste une source de frustration pour les managers et leurs équipes car les temps informels et de qualité se font rares.

Tous ces changements ont et vont continuer à chambouler durablement l'organisation du travail en France. Cela demande aux managers de revoir leur posture pour réussir à accorder tous ces rythmes, sans fausses notes et au bon tempo !

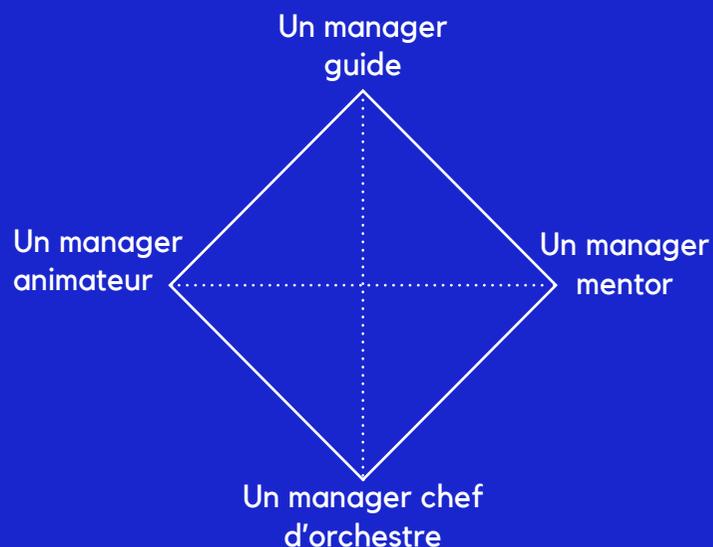
(2) Malakoff Humanis, (9 février 2021), Baromètre annuel du Télétravail 2021, Récupéré sur : <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>

(3) Idem



## 2 LES RÔLES DU MANAGER DE DEMAIN : PASSER DU “COMMAND & CONTROL” AU “SHARE & DEVELOP”

Le manager de demain aura plusieurs casquettes et sera à la fois :



Demain, l'injonction du manager "Command & Control" qui peut encore se retrouver aujourd'hui sera complètement dépassée pour laisser place au manager "share & develop" au service de ses équipes. Cela s'incarne par différents rôles.

### 1- Un manager guide : visionnaire, engageant et engagé.

Loin du leader isolé, qui mène ses équipes d'une main de fer, le manager de demain sera celui qui saura construire collectivement une vision d'équipe et défendre ses valeurs.

Il saura créer un sens commun notamment en formulant une raison d'être d'équipe en adéquation avec la culture d'entreprise. Le manager de demain se positionnera alors comme relais, comme lien entre l'entreprise et son équipe. Et c'est pour cela qu'il sera engageant et engagé au regard de son équipe !

6

### Paroles de DRH

« Le manager de demain évoluera dans ce monde hybride et il va devoir rallier les membres de son équipe à une vision commune. Il valorise la raison d'être de son équipe : le "pourquoi" ils sont ensemble et comment chacun y contribue. »



Anne-Catherine ROPERS, Global Head of Human Resources, Crédit Agricole CIB





« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » Antoine de St Exupéry.

Cela signifie passer du management "command and control" (ordonnancer, planifier, séquencer, contrôler en continu) au management chef d'orchestre.



Florent FRONTELA, Partner, Deloitte Consulting

## Paroles de DRH



Le manager prendra le rôle de "vase communicant" entre le terrain et le CODIR. Il engage les équipes à travailler ensemble, en co-construction.



Aurélie TOPOR, VP People, Simplebo



Le manager de demain sera donc visionnaire. Une veille permanente lui permettra d'anticiper les tendances et de continuer à inventer le monde de demain. Il croira en ce qu'il fait et en ses équipes. Chacun.e des collaborateurs.rices sera une valeur ajoutée. Il aura donc une vision globale et connaîtra les talents qui composeront son équipe ainsi que les enjeux auxquels il faudra faire face.



## 2- Un manager chef d'orchestre

Un enjeu fort pour le manager de demain sera de trouver l'équilibre entre autonomie, confiance et soutien de ses équipes.

Tous les participant.es à cette étude s'accordaient sur le fait que demain, l'injonction "Command & control" sera dépassée !

Le manager sera plus un chef d'orchestre : pour filer la métaphore musicale, il sera celui qui donne le tempo et met en place les conditions pour qu'une harmonie soit créée dans l'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.

Il comprendra toujours la définition d'objectifs qui, selon

**Jérôme FRITEAU, Directeur des Relations Humaines et de la transformation, CNAV, "ne seront plus purement quantitatifs et centrés sur la performance individuelle, mais de plus en plus orientés sur les compétences émotionnelles des collaborateurs.trices et sur des objectifs collectifs".**

Pour atteindre ces objectifs, le manager sera instigateur de dialogue et facilitateur des échanges et de la transversalité entre les équipes et les projets. Les collaborateurs.trices seront pour leur part de plus en plus responsabilisés.ées et une autonomie accrue pourra leur être donnée.

**Selon Julien DAVID, Directeur des Ressources Humaines France & Benelux, Beiersdorf, cette autonomie se traduira par une plus grande liberté dans leur organisation et dans leurs prises de décisions. La confiance sera donc plus que jamais nécessaire comme ciment de la relation manager/managé.**

collaborateur.trice à un.une autre. Ainsi, le dialogue avec ses équipes sera clé pour ajuster au fil de l'eau l'accompagnement qu'il leur proposera.

La posture du manager sera aussi amenée à évoluer et changera le prisme de la relation. Demain, ce ne sont plus les équipes qui travailleront pour le manager, mais le manager qui sera au service de ses équipes. Son rôle consistera alors à les questionner en permanence pour savoir s'il peut trouver les ressources humaines et matérielles dont ils ont besoin, et à gérer les problèmes qui émergent pour faciliter leur travail.

Dès lors, le manager sera plus en soutien, qu'avec tous les projecteurs braqués sur lui. Cette nouvelle posture suppose qu'il devra accepter le droit à l'erreur, et avoir les capacités de déléguer et de mettre en lumière ses équipes. La reconnaissance des collaborateurs.trices, levier fort de leur engagement dans l'entreprise, sera à renforcer et intégrer dans le quotidien des équipes tant par le manager que par les membres de l'équipe eux-mêmes. Le manager veillera donc à ce que la reconnaissance soit diffusée, mais aussi accompagnera au mieux ses équipes pour les faire grandir.

### Paroles de DRH



Le manager de demain sera fier de valoriser la performance collective.

**Guillaume BEGHIN,**  
DRH, Groupe Legendre



Le "manager ressources" se devra de rassurer ses collaborateurs.trices et lever les obstacles qui perturbent le travail ou d'aider ses équipes à trouver les solutions par elles-mêmes.

**France VILLETTE, DRH de la Fédération Nationale, Crédit Agricole**



### 3-Un manager mentor

Un consensus fort lors des ateliers collaboratifs a émergé autour du rôle important du manager de demain pour accompagner ses collaborateurs.trices dans leur développement. Il saura détecter et accompagner le potentiel de son équipe d'une part, mais aussi personnaliser l'accompagnement. 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.trices (exemples: apprentissage adaptatif, coaching etc...);

- Une forte écoute active pour comprendre leurs aspirations, leurs compétences et leurs talents.

Le manager pourra aider ses collaborateurs.trices à se projeter dans l'avenir, et le travail sur l'évolution de carrières ne sera plus demain l'apanage de la Direction des Ressources Humaines.

Pour Bernard Coulaty, auteur de l'ouvrage "Engagement 4.0: Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs" (E.M.S) et professeur de leadership à l'IESEG, il sera difficile de construire de grands plans de carrière, car les aspirations et les capacités d'engagement des acteurs seront toujours plus volatiles.



Pour Mathilde Le Coz, Directrice des Ressources Humaines, Mazars France, "ce rôle de mentor implique parfois de prendre des décisions qui à court terme n'arrangent pas le manager (par exemple lorsqu'on change de périmètre un.e collaborateur.trice qui souhaite diversifier ses compétences). Pourtant, remplir cette mission « désintéressée » aura un réel impact tant sur la vie de ce collaborateur, que sur sa confiance envers son manager et son engagement vis-à-vis de l'entreprise. Et si le talent s'en va après avoir acquis de nombreuses compétences, ce n'est pas grave, au contraire ! Le rôle de manager mentor aura été utile à cette personne".

Un autre pan du rôle de manager mentor sera lié à la transmission.

Le manager partagera largement son savoir pour faire grandir ses équipes.

Pour Caroline Garnier, Directrice Ressources Humaines France, SAP, cela passera par le partage de son expérience avec et au sein des équipes : partager leurs succès mais également leurs échecs, pour en tirer des enseignements précieux.

Cependant, la transmission ne se fera pas uniquement dans un sens. Le manager devra lui aussi être à l'écoute des apprentissages et feedbacks qu'il pourrait recueillir de la part de son équipe et ses pairs. Maîtriser le feedback sera en effet une compétence fortement attendue dans les prochaines années, et comprendra tant la capacité à le formuler de manière constructive, qu'à savoir l'accueillir humblement.

### Paroles de DRH



Le salarié n'appartient pas à son entreprise. Le salarié de demain doit se sentir libre. Libre de construire une carrière qui lui ressemble et qui s'adapte à ses différents moments de vie. En définitive, être libre c'est être en mesure de pouvoir décider de rester.



Thibaut DE NORAY, Directeur du Développement des Talents, Remy Cointreau

# 3 SES ASPIRATIONS

Voici les aspirations clés à retenir selon nos contributeurs.trices :

- Apporter du sens dans son travail
- Améliorer en continu l'environnement de travail.

## 1- Apporter du sens dans son travail

Nous l'avons vu, l'attente de donner du sens à son travail grandit, conséquence de la formalisation de la raison d'être, de la Loi Pacte, etc. Si l'entreprise doit clairement définir sa raison d'être, il en est tout naturellement de même pour les managers. Chaque manager veut mettre du sens dans son travail et trouver la raison profonde de son action : pourquoi dois-je faire cela ? Quel est mon impact ?



## Paroles de DRH

« Il est nécessaire de mettre en place un environnement pour que chacun trouve son propre sens. Chacun crée du sens à la hauteur de l'attachement qu'il y porte. Nous croyons à la contextualisation du sens. »

Etienne CADRE, Executive VP Human Resources et  
Sophie LAPLANE, HR Development Manager, Mantu



Désormais, chaque équipe aura devant elle un manager qui a envie d'être là, pour qui son poste a du sens et qui saura en donner à ses actions et à celles des gens qui l'entourent. De manière très concrète, voici ce qui ressort de notre étude, pour que les managers apportent du sens dans leur travail demain :

- Il sera important de quantifier sa plus value personnelle, se sentir utile et le savoir grâce au feedback ;
- Il sera nécessaire d'accentuer l'engagement associatif ;
- La possibilité de mettre en place

un curseur pour évaluer où le manager en est de son rôle, de sa mission et de ce qu'on lui demande au niveau plus global, est revenue plusieurs fois lors des ateliers ;

- Il aura des convictions fortes sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sens large ;
- Il aura une grande conscience de l'inclusion (diversité, racisme, sexisme) ;
- Il aura conscience de son impact et cherchera à l'améliorer, tant sur son environnement externe qu'interne.

## 2- Améliorer en continu l'environnement de travail

Nous l'avons compris, le manager de demain donnera du sens, sera conscient de ses actes et de son impact. Le manager pourra améliorer en continu l'environnement de travail de son équipe : épanouissement, plaisir, atmosphère entre équipes, outils.

Les News Ways of Working (NWOW) seront un moteur pour le manager de demain. Il devra s'y adapter et être force de proposition pour :

- Repenser la typologie des espaces de travail (bureaux ; salles de réunions ; tiers lieux ...) et leur utilisation.
- Organiser des réunions et temps de partage inclusifs et phygitaux
- Proposer des outils et méthodes favorisant l'intelligence collective.

Le manager incitera son entreprise à travailler sur la Qualité de Vie au Travail (QVT), et l'incarner au niveau de son équipe. Cela passera notamment par la possibilité pour les collaborateurs.trices d'organiser leur temps de travail comme ils l'entendent, afin de trouver un équilibre entre les différentes sphères de leurs vies.



# 4 SES FORCES

## 1- Un manager capable de fédérer une équipe aux visages multiples et flexible

Le travail hybride et asynchrone explose déjà aujourd'hui et cette tendance tendra à se renforcer demain. Au delà des lieux, c'est aussi la constitution des équipes qui évoluera : les équipes de demain seront protéiformes, avec des collaboratrices qui auront des profils et cultures plus divers, basés dans différents pays, qui se mobiliseront autour de projets plus que de fiches de poste rigides et qui opéreront sous différents types de contrats de travail.

Dans ce contexte, l'enjeu pour le manager sera donc de réussir à fédérer ces nouvelles équipes, et

de se positionner en animateur de communautés.

Selon Séverine Loureiro, Responsable Expérience Collaborateur et auteure du livre "Le droit à l'erreur" (Dunod, Juin 2021), la personnalisation des expériences sera clé : "Le manager reste la pierre angulaire de l'expérience collaborateur. Le travail plus hybride et asynchrone rend la démarche complexe. Le manager sera donc amené à manager surtout des individualités, tout en cherchant à créer un collectif avec ces dernières. Le collectif s'appuiera sur le cadre et la raison d'être construits par l'entreprise et sera connecté à ses valeurs".

Pour Aadil Bezza, Directeur des Ressources Humaines, Nestlé France, le manager est la personne qui devra

être un fournisseur officiel d'une expérience collective attractive et authentique. "Il sera celui qui définit l'écosystème favorable pour y arriver. Il s'agira alors d'activer la culture de l'entreprise en créant sa propre culture au sein de son équipe: avoir des principes, des règles de vie, être drivé par des valeurs communes et des non négociables."

Une fois la culture d'équipe créée, cette dernière pourra définir des rituels pour organiser le travail à distance, et trouver du temps pour se retrouver physiquement.

Pour Claude Monnier, Chief People Officer, Sony Music, le manager de demain devra aussi prendre en compte deux éléments clés dans la relation avec ses équipes - le temps et la distance : Travailler sur des temps courts et des temps longs à la fois, permettre à

une personne de savoir pourquoi elle est là aujourd'hui mais aussi d'être capable de se projeter dans un avenir plus lointain ; Et la notion de distance : au-delà de la distance physique, s'interroger sur la distance affective, la distance cognitive, la distance émotionnelle, la distance culturelle avec ses équipes.

Plus que jamais, la capacité à bien communiquer (en utilisant notamment les outils de communication non violente), à récolter le feedback de ses équipes et à créer du lien même à distance sera essentielle pour créer <sup>12</sup> des équipes soudées et engagées sur le long terme. Il sera donc un manager fédérateur, qui crée du lien et des synergies pour orchestrer les différents projets, et faciliter la collaboration pour aider son équipe à se rapprocher du cap fixé.



Le modèle hybride est important et le deviendra plus encore à l'avenir. Il faut trouver le mode de management qui convient à l'individu mais également à l'équipe, et c'est un modèle qui est forcément basé sur la confiance, l'autonomie et la communication. Sur ce dernier point, on invite les équipes à partager entre elles leurs succès mais également leurs échecs.

Caroline GARNIER, Directrice Ressources Humaines France, SAP



## 2-Un manager inclusif

Le manager demain sera plus ouvert à inclure dans son équipe des profils plus divers.

Jérôme de la Brosse, Directeur du Développement RH, Safran, insiste sur le fait que si cette diversité est déjà perçue pour beaucoup comme un facteur de performance, il est fondamental qu'elle soit plus diffusée dans les prochaines années dans l'entreprise. Selon Aadil Bezza, Directeur Ressources Humaines, Nestlé France, cette évolution ne sera d'ailleurs possible que si les managers se montrent particulièrement volontaristes et n'ont pas peur d'être courageux pour faire changer les choses avant tout au sein de leur équipe.

Le management inclusif passe d'abord pour Florent Frontela, Partner, Deloitte Consulting, par le recrutement de profils plus variés, afin d'éviter les équipes dont les membres sont des clones. Puis, une fois ces profils intégrés à l'entreprise, il s'agira de travailler sur leur inclusion notamment par la compréhension fine de ce qu'ils sont et ce dont ils sont capables, au-delà de ce qu'ils ont fait (parcours académique notamment).

La notion d'inclusion renvoie donc non pas au statut de manager, mais plus à sa façon d'être et ses valeurs. Pour Claude Monnier, Chief People

Officer, Sony Music, l'inclusion est en effet "une valeur profonde, - qui renvoie à l'accueil, à l'acceptation, à l'ouverture d'esprit à toutes les cultures -, pas seulement une étiquette à adopter !".

## 3- Un manager qui s'adapte à un monde en perpétuel changement

Le monde évolue si vite que les organisations doivent s'adapter en continu.

Pour Virginie Flore, Directrice des Ressources Humaines, Spie batignolles, "le manager devra œuvrer dans un environnement de plus en plus complexe et être celui qui rassure, qui guide, s'adapte en permanence et permet à son équipe de s'adapter dans un monde incertain. Cette complexité est liée à l'hybridation des entreprises, des générations et des outils. Se remettre en cause régulièrement et revisiter ses modèles mentaux sont des moyens de mieux maîtriser cette complexité. Il s'agit de voir la réalité telle qu'elle est, et non avec ses propres croyances qui représentent nos propres modèles mentaux. Le manager de demain sera capable de tester en permanence ses modèles et ses croyances pour s'adapter rapidement à son environnement, ses collaborateurs, clients et

autres parties prenantes."

Blandine Thibault-Biacabe, Directrice des Ressources Humaines, L'Oréal France, pense qu'il reviendra au manager de remplacer le terme "VUCA", - que l'on entend beaucoup aujourd'hui pour désigner notre monde (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), par une autre signification : V comme Vision humaniste, U comme Unité C comme Courage, A comme Adaptabilité à un monde en perpétuel changement.

Le manager devra donc jongler entre anticipation du futur et ancrage dans le présent. Pour Frédéric Dutertre, Responsable Développement Professionnel et Compétences Managériales, Crédit Agricole d'Ile de France, la gestion des temps individuels / collectifs et collaboratifs nécessiteront une organisation adaptée et une pleine présence. Exit le multi-tasking en réunion !

Cette capacité d'adaptation passera notamment par l'écoute des autres et la sensibilité aux signaux faibles. Ces signaux faibles seront ceux envoyés par le marché, par les collaborateurs, trices dont les avis compteront de plus en plus et plus largement de la société.

Il sera donc un manager ouvert sur l'extérieur, qui travaillera de plus en plus en écosystème. Ces interactions pourront être **inspirationnelles** (exemple: participation à des groupes de partage de pratiques), **mercantiles** (exemple : des projets d'upcycling) ou encore **citoyennes**. Cette évolution supposera de sa part une grande capacité à interagir avec différentes parties prenantes et adapter à chaque fois sa posture et son discours.

Le manager de demain aura la volonté de toujours se tourner vers l'innovation et de cultiver un esprit entrepreneurial, nourri des inspirations recueillies au sein même de son entreprise et en externe, ainsi que de ses apprentissages continuels.

13

## Paroles de DRH



Les grands entrepreneurs sont une véritable source d'inspiration pour les managers de demain notamment par l'énergie et la persévérance qu'ils dégagent.



Cédric POSTEL VINAY, DRH, Crédit Agricole Consumer Finance

## 4- Un manager apprenant

Dans un monde en perpétuel changement, la durée et la validité des apprentissages seront sans cesse remises en question. Ainsi, beaucoup partagent l'idée que le manager devra "apprendre à désapprendre". Pour conserver une longueur d'avance, le manager sera celui qui impulsera une dynamique d'apprentissage continu, tant pour lui que pour son équipe.

Cet apprentissage enveloppera toujours les "hard skills" bien sûr, mais aussi les "soft skills".

Les hard skills attendues tourneront bien sûr autour du numérique pour devenir un virtuose du virtuel. Au programme : maîtriser les outils informatiques et associer digital et humain de manière naturelle ; ou encore avoir une compréhension globale des enjeux de l'intelligence artificielle et comment utiliser la data au service du business.

Le manager pourra aussi continuer à développer ses compétences dans son expertise et d'autres compétences transférables puisque les parcours de carrière seront moins linéaires.

Néanmoins, l'expertise ne sera plus la panacée pour devenir manager.

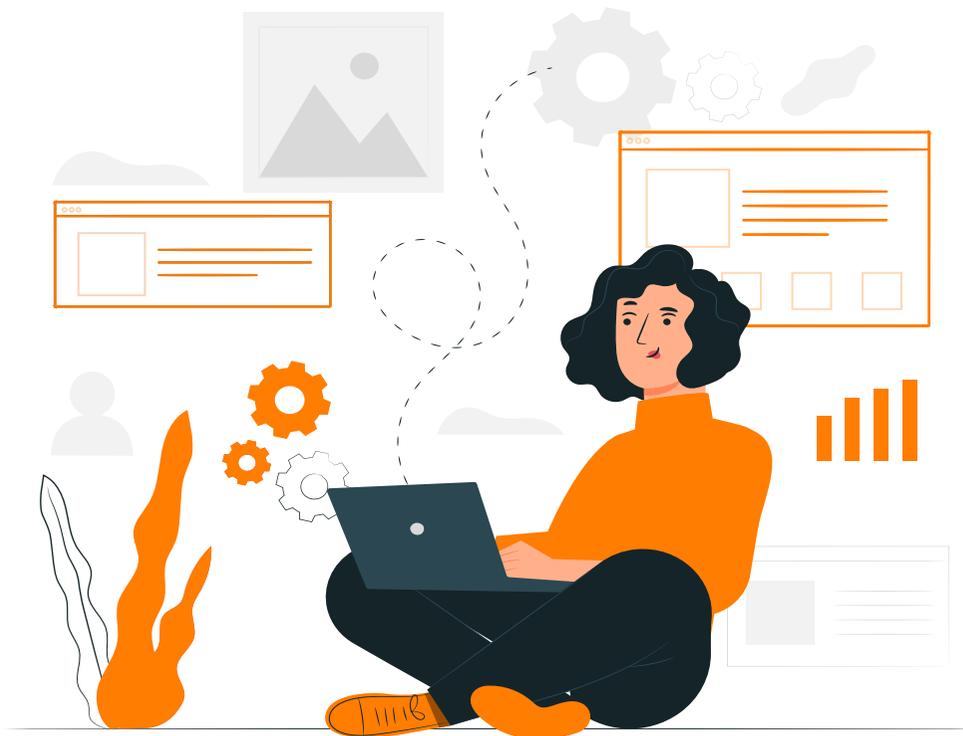
L'apprentissage du management

enveloppera aussi le développement des soft skills du manager, dont l'importance au sein de l'entreprise sera accrue dans les années à venir.

Pour **Jérémy Lamri**, co-fondateur du Lab RH et auteur du livre «**Les compétences du XXIème siècle**» (Dunod 2018), les principales compétences valorisées dans les prochaines années seront **l'esprit critique, la créativité, la communication et la collaboration.**

La formation à ces soft skills pourra elle aussi être protéiforme. L'entreprise laissera en effet plus de liberté au manager pour qu'il puisse prendre en main son parcours de formation. Cette prise en main passera notamment par l'essor de l'apprentissage adaptatif, qui permettra au manager de trouver les modalités d'apprentissage les plus adaptées à son profil et son mode de fonctionnement. Pour nourrir la curiosité de ce manager, on retrouve parmi les nouvelles modalités d'apprentissage, la réalité virtuelle, les communautés apprenantes ou encore l'immersion dans des environnements apprenants.

Enfin, il sera aussi attendu de la part du manager qu'il se serve vraiment de ses compétences acquises, en faisant preuve de pédagogie pour partager son savoir et en incarnant les soft skills attendues chez les autres.



## 5- Un manager capable d'introspection



### Paroles de DRH



Les personnes qui réussissent cette transformation vers le manager de demain seront des personnes qui ont pris le temps de réfléchir à leurs valeurs, leurs forces, leurs faiblesses. Le manager de demain restera également très ouvert au monde extérieur car l'altérité nous fait grandir et nous enrichit !



**Sandrine GUÉTIN**, SVP HR  
Talent and Culture Business  
Partner, Groupe Accor



L'injonction de perfection sera elle aussi dépassée. L'organisation n'attendra plus du manager qu'il mette un masque pour cacher ses émotions ou sa personnalité au travail.

Bien au contraire, les participant.es à cette étude attendent largement du manager de demain qu'il soit capable d'introspection. Cette connaissance de soi passe par un travail de fond sur soi, sur l'identification de ses forces et faiblesses, et de son intelligence émotionnelle.

**Cécile Jarleton, doctorante au sein du Lab RH, définit l'intelligence émotionnelle comme "les capacités à identifier, exprimer, comprendre, et réguler ses propres émotions ainsi que celles d'autrui".**

Elles lui permettront alors d'être plus authentique, à la fois envers lui-même et dans ses relations.

15

Afin d'éviter d'être en rush permanent, le manager prendra des temps de «retraite» pour se concentrer sur lui-même et ses envies profondes. Ces temps d'introspection renforceront son alignement et sa compréhension de ce qui fait sens pour lui.

Engager ce travail de développement personnel sera valorisé, et laissera donc plus de place à la vulnérabilité des personnes en entreprise. Accueillir aussi la vulnérabilité de ses collaborateurs.trices demandera au manager de faire preuve d'empathie, d'aimer l'autre dans son universalité et de se donner le droit à l'erreur.

**Pour Hugo Michaeli, étudiant à l'EM Lyon, le manager devra pouvoir admettre ses erreurs et les partager à ses collaborateurs.trices dans une quête d'amélioration et remise en question continue.**

La maîtrise du feedback envers ses collaborateurs.trices, mais aussi la capacité à l'accueillir pour lui-même, seront des préalables indispensables pour instaurer une plus grande authenticité dans les relations en entreprise. L'humilité sera nécessaire dans un monde qui demandera de s'ajuster de plus en plus vite.

# CONCLUSION

Face aux frustrations des managers aujourd'hui et au regard des nombreux entretiens que nous avons menés, un consensus se dessine : les managers de demain devront s'adapter à un environnement en changement permanent. Porté par le sens qu'il mettra dans son travail et sa volonté d'améliorer en continu l'environnement de travail dans lequel il évoluera, il choisira d'être manager et de remplir à ce titre plusieurs rôles. Engageant et engagé, il embarquera des équipes aux visages multiples et flexibles autour de la vision de l'entreprise, et fédérera ces équipes entre elles. Plus orienté vers leur autonomisation et leur valorisation, il se positionnera plus en soutien des équipes au niveau collectif, et en parallèle en tant que mentor pour les accompagner au mieux individuellement.

Pour remplir ces différents rôles, il pourra compter sur plusieurs forces : inclusif, capable d'introspection, il saura faire preuve d'adaptabilité dans un monde en perpétuel changement. Cette adaptabilité, mêlée aux autres soft skills qui seront de plus en plus valorisées, l'inciteront à s'ouvrir vers l'extérieur et à apprendre en continu.

**Fort.es de ces témoignages, comment réussir à ancrer cette vision dans la réalité ?**



Le Collectif Manager Nouvelle Génération vous partage en clôture de cette note quelques pistes - non exhaustives - pour tous les managers qui souhaitent dès aujourd'hui passer à l'action :

## À l'échelle de l'entreprise

- Créer le cadre qui va permettre aux managers de demain d'oser, de prendre des initiatives, d'innover et de développer leur sensibilité à l'impact : business, environnemental et sociétal
- Accompagner les managers dans leur transformation, en proposant des solutions personnalisées
- Mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour installer les nouveaux modes de travail (dont le phygital) dans leur routine
- A l'échelle des managers, favoriser l'accès aux formations et expériences nouvelles qui vont créer le déclic, l'envie de se révéler, d'être la meilleure version d'eux-mêmes.

## A l'échelle des collaborateurs.trices :

Introduire la notion de coresponsabilité pour que l'impulsion d'une évolution des postures managériales ne repose pas seulement sur les épaules des Directions Ressources Humaines : nous avons tous.tes notre rôle à jouer !

Merci à l'ensemble des participant.es qui nous ont permis de réaliser cette étude (étudiant.es, collaborateurs.trices, managers et DRH) et construire collectivement ce que nous espérons pour le manager de demain !

## Les équipes du projet

### **Le Lab RH**

Charlotte CLAUDÉ

Laurène MAYER

### **Le Village by CA Paris**

Thomas BENAÏM

Elisa CHEMINAUD GHEERAERT

Mylène FERY

Amélie MOUTIERS

Clément PUISEUX

### **Startup Inside**

Lorenzo CROATI

Elora PIERRE

### **Réalisation vidéo Manager Nouvelle Génération**

Pauline VIAL



## Les participant.es

Anne TEXEREAU, Accompagner vos talents

Sandrine GUÉTIN, ACCOR

Olivier GHIENNE, Accube Conseil

Emmanuelle SAINSON, Acoos

Gaëlle QUEIGNEC, Acteurs en Sciences & Innovation

Priscilla MAGDELAINE, AKEEN

Céline BARRETEAU-DAUBECH, Akto

Sabrina DUCA, Akto

Charlotte GUY DUQUESNE, Allianz

Christine LEFEBVRE DELOUPY, Allianz

Emmanuelle CHARLES, APIXIT

Stéphanie LOISON, BAKER TILLY STREGO

Pauline MARGAINAUD, Banque de France

Julien DAVID, Beiersdorf

Pauline FILIPPI, BETC

Sophie DE GROMARD, BETC

Marie Diane PICOT, BigMat France

Noël-Edouard CHENU, Boundless

Aude CAUSSEMILLE, Bouygues Bâtiment France Europe

Séverine LOUREIRO, Responsable Expérience Collaborateur et auteure du livre «Le droit à l'erreur» (Dunod, Juin 2021)

Laura MALTRET, BPCE

Marine De Boucaud, Bridgepoint

Isabelle DASNOIS, Bridgestone Europe

Foued KEFIF, Business France

Laurence PEGEOT, CA Indosuez Wealth Group

Sabrina SEDOUD, CA Indosuez Wealth Group

Brisac Da Fonseca Cristel, CAAV

Aziza BEN GHOZZIA, CACEIS

Eeva BOYER, CACEIS

Rym FAKHET, Capgemini

Antoine FERRAUD, Cartier

Olivier BRESSY, CASRA

Laure BOUDES, Cegos

Jérôme FRITEAU, CNAV

Dounia EL GUASMI, CNAV

Juliette DUCLOS, Cofidis Group

Sandra HEBERT, Colliers

Manuela MONTAGNANA, Compass

Nicolas DUBRAC, CompuGroup Medical

Geertrui DE WOLF, Caisse Régionale du Crédit Agricole Atlantique Vendée

Véronica SYRIANI, Crédit Agricole

Elizabeth BOUAULT, Crédit Agricole

Alpes-Provence

Helene BUTTIGIEG, Crédit Agricole Alpes-Provence

Laure BLANDIN, Crédit Agricole Assurances

Fabrice GUERIZEC, Crédit Agricole Atlantique Vendée

Géraldine BABONNEAU, Crédit Agricole Atlantique Vendée

Isabelle ROBIN, Crédit Agricole Atlantique Vendée

Myriam MUSTIERE, Crédit Agricole Atlantique Vendée

Carl PECK, Crédit Agricole Centre Est

David BOUIT, Crédit Agricole Centre Est

Hervé FAYE, Crédit Agricole Centre Est

Yann FERNANDES, Crédit Agricole Centre Est

Anouck CLERGET, Crédit Agricole Champagne Bourgogne

Clotilde BLAISE, Crédit Agricole Champagne Bourgogne

Cécile HUC, Crédit Agricole Charente Maritime Deux Sèvres

Mickael DESCHAMPS, Crédit Agricole Charente Maritime Deux Sèvres

Nathalie MILLEVILLE, Crédit Agricole consumer finance

Cédric POSTEL-VINAY, Crédit Agricole Consumer Finance

Céline MARTIGNY, Crédit Agricole Consumer Finance

Anne-Catherine ROPERS, Crédit

Agricole Corporate and Investment Bank

Alexandre PINCEMIN, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

Carole DEROUARD, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

Cécile CLERMONT, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

Saoussen PARANT, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

Amélie CHABOUD, Crédit Agricole Côtes d'Armor

Minh-Lan HIS, Crédit Agricole de la Réunion

Monique JISTA, Crédit Agricole de la Réunion

Christophe CIRE, Crédit Agricole de Lorraine

Nathalie DUVAL, Crédit Agricole de Lorraine

Benoît MORLEVAT, Crédit Agricole des Savoie

Gérard CITRON, Crédit Agricole des Savoie

Frédéric DUTERTRE, Crédit Agricole Île-de-France

Odile BACQUET, Crédit Agricole Île-de-France

Olivia DUDRET, Crédit Agricole Île-de-France

Bettina ROSCONVAL, Crédit Agricole Immobilier

David DALVERNY, Crédit Agricole Loire Haute-Loire

Stéphanie BOIRON, Crédit Agricole Loire Haute-Loire

Laurent DEGARDINS, Crédit Agricole Nord de France

Nathalie FROMENTIN, Crédit Agricole Normandie-Seine

Guillaume CROQUIN, Crédit Agricole Normandie-Seine

Inès CHARLES, Crédit Agricole Normandie-Seine

Alain MEIGNAN, Crédit Agricole SA

Roberta CECCHIN, Crédit Agricole SA

Cédric GELIBERT, Crédit Agricole Technologies et Services

Christine GRAND, Crédit Agricole Technologies et Services

Femke BLANCQUAERT, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

Maha RAMBOUSEK, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

Pascale LE DENN, Crédit Agricole Group Infrastructure Platform

Xavier DAMOUR, Crédit Agricole Group Infrastructure Platform

Marguerite DELORMEL, Cow Gestion

Laure Du Boullay, Dataiku

Caroline BAUDUIN, Daveo

Cyril HARPOUTLIAN, Daveo

Marc MARLIOT, Daveo

Ludovic BOUTIN, Decathlon

Florent FRONTELA, Deloitte

Catherine JACQUET, Deloitte

Pauline MARRIER D'UNIENVILLE, Deloitte

Rim CHOUAIEB, Deloitte

Laure SANITAS, Deloitte

Mohamed JAD MAHMOUDI, Deloitte

Sylvie LECHEVIN, Devoteam

Lucas AKLI, DIGITAL INCLUSIF CONSULTING

Vincent THAI, Dream Catcher Sales

Emmanuel PALLARD, DXC technology

Lionel PRUD'HOMME, École IGS-RH

Jean-François DEVELEY, EDF

Christophe VERTIGHEM, EDF

Maÿlis CLAUDON, EDHEC Business School

Frédérique CHABBERT, EFFENCY

Sabine PARISIS, Effy

Alexandre LECARPENTIER, Effy

Hugo MICHAELI, EM Lyon

Antoine AUVERGNE, EM Lyon

Antoine REBOULLET, EM Lyon

Chloe NOVASQUE, EM Lyon

Claire LACROZE, EM Lyon

Claire TSENG, EM Lyon

Coline SUCROT, EM Lyon

Elsa MESSAI, EM Lyon

Fanny CAQUELARD, EM Lyon

Guillaume LEGRAND, EM Lyon

Guillaume RIMAUD, EM Lyon

Hélène DUONG, EM Lyon

Jade FORT, EM Lyon

Julia DA PRATO, EM Lyon

Laura GOUTAUDIER, EM Lyon

Laure HAZARD, EM Lyon

Leonie CALMELS, EM Lyon

Lisa FILIPPI, EM Lyon

Louis DEBARGE, EM Lyon

Matisse BOFFY, EM Lyon

Nolwenn SCHAAN ARTURO

LOUREIRO, EM Lyon

Paul Ambroise BURDET, EM Lyon

Sarah SCHWARZ, EM Lyon

Simeon VALDMAN, EM Lyon

Tom FOEX, EM Lyon

Valentine HASSOUN, EM Lyon

Victoire RAVILLON, EM Lyon

Victoire BERTRAND, EM Lyon

Victor VANEECLOO, EM Lyon

Julie Fabbri, EM Lyon

Caroline Chollet Rutz, EM Lyon

Alexandre MALAREWICZ, Empowill

Jackie VENTUROLI, Enedis

Morgane BENSADOUN, Enedis

Séverine CHEVALIER, Enedis

Caroline VECCHIONE, Engie

Mireille RANDRETSIA, ERAMET

Elise GASSER, Essilor

Maud VANDAELE, Estimeo

Thierry MONCOUTIÉ, ENSEA

France VILLETTE, Fédération Nationale du Crédit Agricole

Kate CHEMIERE, Fédération Nationale du Crédit Agricole

Murielle ANWEILER, Fédération Nationale du Crédit Agricole

Nadège HELIARD, Fédération Nationale du Crédit Agricole

Nora ESNAULT, Fédération Nationale du Crédit Agricole

Pierre CARETTE, Fédération Nationale du Crédit Agricole

Valerie ANTOUN ANDRÉ, Fédéra-

tion Nationale du Crédit Agricole  
Vanessa JOUSSE, Fédération Nationale du Crédit Agricole  
Anna POUZERGUES, FrenchFounders  
Noémie KLEES, GEIREC  
Géraldine CARON, Géraldine Caron Conseils  
Laurence GOUILLARD, Groupama Gan Vie  
Claire WEISSMANN, Groupe BEL  
Amandine PELEMAN, Groupe Fed  
Damien SOURISSEAU, Groupe IGS  
Pierre COMBES, Groupe Lefebvre Sarrut  
Guillaume BEGHIN, Groupe LE-GENDRE  
Sonia POLLISSARD, HARMONIE MUTUELLE  
Eléonore PETIT, HSBC  
Marie Charlotte DELEUZE, HUTTOPIA  
Jean-Charles BOISNARD, iAdvize  
Christian COURTIES, ICAM  
Séverine CATRY, ICAM  
Marin ROUVILLOIS, IÉSEG CONSEIL Paris  
Maxime BIZET, IÉSEG CONSEIL Paris  
Nurhat KOK, IÉSEG CONSEIL Paris  
Yann BRETTELLE, IÉSEG CONSEIL Paris  
Bernard COULATY, IESEG School of Management  
Jacques ANGOT, IESEG School of Management  
Cathelène CARRIÈRE, INRIA Paris  
Isabelle DE BUSSAC, Jobpack  
Adeline HENRI, KPMG  
Blandine THIBAUT-BIACABE, L'Oréal  
Constance MICELI, La Relève  
Sylvia MASSING, Lagardere Travel Retail  
Carole VERGEZ, LCL  
David GULINSKI, LCL  
Mathieu SAUNIE, LCL  
Thierry BOISSIER, LCL

Jérémy LAMRI, Le Lab RH  
Cécile JARLETON, Le Lab RH  
Eric BLUM, Le Lounge Online  
Mounia GUEDRI, Lefebvre Sarrut Services  
Laurent JULIENNE, LERINS & BCW  
Charlotte PONS, Leroy Merlin  
Julie DENKO, Leroy Merlin  
Mounira ZOUARH, Leroy Merlin  
Marine RENAUVAND, LIDL  
Louis CORBEL, LVMH  
Mathilde THOREL, Makesense  
Sophie LAPLANE, Mantu  
Etienne CADRE, Mantu  
Emma HALLOUIN-MÉLOU, Matmut  
Marie MISSANT-SPRIET, Matmut  
Mathilde LE COZ, Mazars France  
Frédérique RUE-DAVID, MEDEF Centre Val de Loire  
Bruno QUEMENER, Move2.digital  
Béatrice LATAPIE, Mutuaide  
Elodie HOUSSARD, Mutuaide  
Loïc MOUGEOLLE, Naval Group  
Aadil BEZZA, Nestlé  
Marjorie DI PLACIDO, O'Clock  
Damien JOGUET, OCTO Technology  
Mathieu BEAUVILLAIN DE MON-TREUIL, Oracle  
Benoît TESTORI, Orange  
Charlotte PUISSAN, Orange  
Christian BOLLAERT, Orange  
Clara MILLERO, Orange  
Delphine THIEULEUX, Orange  
Alexandre WILLERVAL, Orange  
Adeline CHARLIER, Orange  
Daphne DUPOIZAT, Othentik  
Albane GUERRIER, Page Personnel  
Natalie MONJO, Petit Bateau  
Florent LETOURNEUR, Quiblier Conseil by HTMY  
Hanane CARMOUN, Raymond James Asset Management  
Thibaut DE NORAY, Rémy Cointreau  
Marcela RUAS-CAILLET, Renault  
Jérôme DE LA BROSSE, Safran  
Caroline GARNIER, SAP  
François CORNET, SAP

Eric BENVENISTE, Siemens Mobility SAS  
Aurélié TOPOR, Simplébo  
Julie CARRIERE, SINGULART  
Jean-Baptiste MERIEUX, Singulart  
Guillaume SERRES, Sodexo  
Claude MONNIER, Sony Music  
Virginie FLORE, SPIE batignolles  
Pierre AUDIERNE, Straumann Group France  
Ambre CROCIS, Suricats consulting  
Céline HARDY, Synergie  
Julie CRISTOFARI, talent.io  
Valentin MENARD, Teamii  
Sylvie COTTRET, Technicolor  
Valerie TRASSARD, Technicolor  
Agnès DALOGLOU, Thales  
Isabelle MANCEL, Thales  
Dorothee DECROP, Thank you and Welcome  
Laurent AUSSIBAL, TRANSCENDIS  
Claire BEAUSSART, Travaux.com  
Emma BOISSEAU, IFCAM - Université du Groupe Crédit Agricole  
Hervé LEPECQ, IFCAM - Université du Groupe Crédit Agricole  
Isabelle HOLIE, IFCAM - Université du Groupe Crédit Agricole  
Marie VERCHERE, Urban Linker  
Pauline CABARET, Valore  
Carole GOURMELON, Village by CA Île-et-Vilaine  
Catherine LAUDIC, Village by CA Morbihan  
Dimitri DENEUVE, Village by CA Rouen  
Jean-Philippe DELBOSC D'AUZON, Ville de Paris  
Véronique FRANCK-MANFREDO, Ville de Paris  
Peter BARRETT, We Speak  
Charlotte BARANGER, WeAct  
Arthur WEILL, Web And Cow  
Noella GAVIER, Welcome To The Jungle  
Olivier MILCENT, Welcome To The Jungle  
Jessica FOUILLEUL, Wojo

LeLab  
RH

LE  
VILAGE  
by 

startup  
inside

