



La prospective managériale. Entretien flash avec Mohamed Tissioui

Publié le 11 décembre 2023

Mohamed Tissioui est maître de conférences en sciences de gestion, co-rédacteur en chef de RMA Santé et Environnement, rattaché au laboratoire de recherches NIMEC. Ses recherches et domaines d'expertises s'intéressent essentiellement aux problématiques de prospective des métiers, des conditions de travail, d'innovations sociales et de changements organisationnels dans le secteur de la santé. Il participe depuis plus de 10 ans à plusieurs études et recherches dans le secteur sanitaire, social et médico-social. Il a également participé au MOOC sur FUN "Former et développer les compétences" (plus de 38 000 personnes formées dans 105 pays) et a organisé, avec Aline Scouarnec et Sébastien Payre, un séminaire prospectif pour la caisse des dépôts sur la silver économie en 2013.

Entretien réalisé en novembre 2023



Quand on parle de prospective managériale, de quoi parle-t-on ?

Mohamed Tissioui : La prospective est une démarche d'anticipation, qui permet à travers une lecture large et anticipée de l'environnement de détecter de façon précoce les signaux faibles des changements à venir. Elle permet de proposer des scénarios pour éclairer l'action en général et managériale en particulier. On ne cherche donc pas à prédire l'avenir mais à le

construire, en agissant sur ce qui est maîtrisable.

Avant d'être une méthode ou une discipline, pour Gaston Berger, la prospective est une attitude, c'est-à-dire un état d'esprit qui conduit à préparer l'action au présent à partir d'une réflexion sur des futurs possibles ou souhaitables. Il ne s'agit donc pas de prévoir l'avenir, mais de **faire dialoguer présent et futur pour construire un avenir désirable**.

L'attitude prospective repose sur cinq principes, qui peuvent être considérés comme les principales compétences du manager de demain :

1. **voir loin** : penser l'avenir lointain (généralement un horizon de 10 à 50 ans) pour ne pas se limiter aux conséquences immédiates des décisions en cours ;
2. **voir large** : privilégier des approches pluridisciplinaires pour prendre en compte la pluralité des points de vue et éviter tout réductionnisme de notre réflexion ;
3. **voir profond** : identifier des facteurs réellement déterminants pour ne pas succomber à l'extrapolation ;
4. **prendre des risques** : accepter de remettre en cause les idées reçues pour gagner en liberté de penser ;
5. **penser à l'Homme** : être attentif à la place de l'Homme et à la responsabilité qui lui incombe.



Pourquoi les managers doivent-ils s'intéresser à la prospective ?

MT : La nécessité de la prospective s'explique par un monde en transformation, que nous pouvons résumer par l'acronyme VUCA, qui décrit :

- **la volatilité** : on est dans un monde en transformation rapide, où, malgré la disponibilité des informations, il faut agir vite et rester agile ! La situation et les informations sont volatiles...
- **l'incertitude** : car ce qu'on vit aujourd'hui et ce qui se profile demain reste incertain. Les organisations font et vont de plus en plus faire face à des ruptures. Mais elles ne disposent pas de modèle ou d'antécédent. Il faut donc se lancer pour avoir la première expérience qui sera un atout concurrentiel. La prospective reste un excellent exercice et une solution pour réduire cette incertitude ;
- **la complexité** : elle vient de la multitude de variables interdépendantes à prendre en compte. Faire de la prospective, c'est adopter une analyse globale et systémique qui intègre l'environnement global, son impact sur le business de l'organisation, les métiers individuels et les compétences ;
- **l'ambiguïté** : car dans toute transformation, les acteurs ont une faible connaissance et compréhension de la situation.

Les évolutions sont difficiles à anticiper. Par conséquent, nos actions auront des effets imprévisibles. La prospective apporte un éclairage à travers les différents scénari. Il faut donc noter qu'elle est tout sauf déterministe.



Dans un écosystème complexe, il est attendu des managers d'être au service des équipes, de collaborer et d'être agiles, mais aussi de revendiquer la fin du "command and control", quelles compétences clés doivent-ils développer pour y répondre ?

MT : Je précise tout d'abord qu'un écosystème regroupe l'ensemble des acteurs qui interagissent avec notre organisation au sens large. Il peut donc inclure les fournisseurs, les clients, les régions, l'État, les producteurs, les concurrents et d'autres parties prenantes. Ces acteurs n'ont pas forcément le même profil. En revanche, ils partagent un même marché et ont potentiellement des intérêts communs.

Le manager de demain évoluera donc dans un écosystème turbulent et incertain. Il va être au cœur des bouleversements et les attentes seront très importantes.

Dans ce contexte, le manager doit tout d'abord se poser des questions sur les nouveaux enjeux du management à quatre niveaux :

- **le rapport à l'autre** : qui sont les personnes de mon équipe, quelles sont leurs attentes ?
- **le rapport au travail** : quelle organisation du travail et du management, comment créer une vision commune au sein de mon équipe en lien avec celle de l'entreprise ?
- **le rapport au temps** : quelles sont les différentes temporalités de mes clients, de mon équipe, de ma direction et des autres acteurs ?
- **le rapport à l'espace** : quelles sont les évolutions et attentes en matière d'environnements de travail ? Je travaille n'importe quand, n'importe où et avec n'importe quel objet : "ATAWAD" (*Any time, Any where, Any device*).

Au cœur de cette transformation de son écosystème, le manager se présente comme un acteur clé qui doit cultiver auprès de ses équipes l'innovation, la collaboration et l'agilité. Il doit donc passer du modèle "Command and Control" pour aller vers le "Inspire and Promote" pour embarquer ses équipes.

Autrement dit, pour donner du sens à ce qu'ils réalisent : il faut sortir du modèle de "comment faire", en faveur d'un modèle du "pourquoi faut-il faire", qui suscite le désir de faire auprès des collaborateurs. Pour résumer, le manager doit développer un rôle de :

- **leader et donneur du sens** en expliquant la vision globale et endosser le rôle de relais de la stratégie auprès de ses équipes ;
- **développeur des personnes** à la recherche de la croissance et le développement de ses équipes à la fois sur le plan personnel et professionnel ;
- ou encore **pilote de l'activité** en s'assurant du bon fonctionnement des processus et de la réalisation des objectifs.

Au regard de ces attentes, il devrait développer de nouvelles compétences :

- **être au service de ses équipes pour :**
 - fournir les informations essentielles pour une compréhension complète de la mission de l'organisation par tous les collaborateurs ;
 - construire une réelle vision partagée avec le plus grand nombre de collaborateurs quant au projet stratégique de l'organisation ;
 - s'auto-contrôler (notamment au niveau de ses propres émotions), quelles que soient les circonstances afin d'agir de manière éthique (par rapport aux normes définies par l'organisation) ;
- **encourager les relations de coopération** entre les différents acteurs de l'organisation en soulignant leur interdépendance selon une vision systémique, apprendre des erreurs et développer une culture managériale d'apprentissage à tous les niveaux et de façon permanente ;
- **encourager les contributions créatives** de tous les membres et de toutes les équipes de l'organisation, et ce, à tous les niveaux ;
- avoir lui-même **un rôle exemplaire au niveau de ses attitudes et de ses comportements professionnels**.

Il doit également attacher une importance essentielle à la construction et au maintien d'un climat de confiance entre tous les acteurs internes, mais aussi promouvoir la collaboration et l'agilité.

Enfin, j'aimerais préciser que ces nouvelles exigences et la complexité du rôle du manager pourrait conduire à une éventuelle crainte d'endosser ce rôle. C'est un métier qui fait de moins en moins rêver...

Une [étude prospective RH7.0](#) réalisée par notre équipe de l'IAE de Caen, à l'occasion des 70 ans de l'ANDRH, nous a permis d'identifier 7 tendances, 21 scenari RH, mais surtout 7 compétences clés, notamment pour le manager de demain :

- **veiller** : les managers doivent développer des activités de veille et de prospective tant sur les outils, les pratiques et les processus. Une posture stratégique et prospective est requise dans la détention de cette compétence. Une vision prospective est donc utile dans l'acquisition et le renforcement de cette compétence : avoir une alerte sur les grandes transformations et évolutions que vivent les organisations ;
- **piloter** : les managers s'entourent d'outils de pilotage, de contrôle et de mesure afin de pouvoir engager des réflexions autour du conseil, de l'accompagnement et de la formulation de propositions ou solutions innovantes. Il s'agit de piloter de façon structurée, structurante et efficiente afin de faciliter l'ajustement du facteur humain à son environnement et aux impératifs de performance. Il faudra être attentif à la bonne utilisation des ressources disponibles ;
- **transformer** : les managers doivent être au cœur des transformations des

organisations et être les ambassadeurs de ces changements qui conduisent à transformer les organisations, les outils, les pratiques et les processus. Transformer, c'est intégrer le changement dans sa culture et les managers devront l'intégrer pleinement et en faciliter l'appropriation auprès des collaborateurs ;

- **accompagner/conseiller** : accompagner les grandes transformations, dont celle du digital, que vivent les organisations. Cet accompagnement se fera à la fois dans sa dimension individuelle mais également en tenant compte des collectifs de travail. Accompagner et conseiller afin de soutenir managers, collaborateurs et décideurs. Il s'agit ici d'accompagner les acteurs de façon très opérationnelle mais également les organisations au regard de leur stratégie ;
- **écouter** : écouter les parties prenantes pour vaincre les résistances aux changements. Cette posture d'écoute permettra aux managers d'être davantage orientés vers les collaborateurs, personnellement ou via des communautés en étant à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes. Cette écoute assure une meilleure qualité de vie au travail qui peut d'ailleurs aboutir au bien-être. En développant cette compétence, c'est la possibilité de prévenir les conflits en facilitant la médiation et le dialogue social ;
- **respecter** : les intérêts des parties prenantes internes (salariés, collaborateurs, direction, managers, organisations représentatives du personnel) et externes (actionnaires, fournisseurs, clients, citoyens, acteurs du marché de l'emploi et de la formation, société dans son ensemble, générations futures, freelancers, partenaires et prestataires des organisations) ;
- **mesurer** : l'efficacité et l'efficience des dispositifs de gestion et de management au sein des organisations. Cette mesure doit à la fois être quantitative, mais également et surtout qualitative. Une approche contrôle de gestion sera alors un appui important pour proposer des leviers d'action.



Dans cette prospective, quels sont les scénari à venir pour les managers ?

MT : Une étude prospective réalisée, par notre équipe de recherche de l'IAE de Caen, auprès de 64 managers de proximité, a permis d'identifier 9 profils de manager que je vous propose de découvrir :

1. le manager "pompier ou Sauve qui peut ":

- c'est un manager en souffrance ;
- en contradiction permanente entre les attentes de la direction et les possibilités du terrain ;
- qui doit faire face parfois à un manque de compétences dans ses équipes et qui a besoin de soutien et de reconnaissance de la part de sa hiérarchie ;
- ses principales missions sont de régler les problèmes qui se posent pour satisfaire

les parties prenantes (conflits du travail, problèmes d'absentéisme et de production, etc.) ou encore de trouver des solutions d'urgence ;

- doué de diverses compétences telles que la flexibilité, la réactivité et l'adaptabilité, son environnement de travail se compose principalement de situations d'urgence et de pression venant de la direction, des clients et de l'environnement externe.

2. Le manager en mode projet :

- c'est un manager qui mobilise et fédère son équipe autour d'un projet pour améliorer la performance de l'entreprise ;
- il anime son équipe de manière plutôt participative ;
- il optimise la communication dans le service et entre les services ;
- il assure un feed-back des problématiques terrain entre la direction et son équipe ;
- ses principales compétences sont : être un leader, être à l'écoute, être autonome, avoir une capacité à travailler en équipe.

3. Le manager "relai d'information" :

- dans un management actif :
 - il s'implique dans la mise en œuvre de la stratégie terrain ;
 - il s'approprie et filtre l'information ;
 - il fait un reporting montant et descendant ;
 - il diffuse les attentes des clients à son équipe dans une démarche d'amélioration continue ;
- toutefois, dans un rôle passif :
 - il est vecteur de communication descendante ;
 - il diffuse l'information à l'état brut ;
 - il ne participe pas à l'élaboration de la stratégie ;
 - le rôle principal de ce manager est de communiquer ;

4. Le manager "régulateur digital" :

- il sait s'approprier les nouvelles technologies de l'information et de la communication et s'assurer que leur utilisation respecte les individus et ne dégrade pas leurs conditions de travail ;
- ses principales missions :
 - fixer la limite de l'utilisation du numérique ;
 - privilégier la relation humaine ;
 - aide/participe à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail ;

5. Le manager "humanisateur" :

quelles que soient les modalités de travail, le manager met tout en œuvre pour que l'environnement de travail ne soit pas déshumanisé. Pour cela il :

- porte une attention particulière aux relations de travail ;
- place le bien-être des collaborateurs au cœur de ses missions ;
- veille au bien-être de ses collaborateurs en adaptant l'organisation et les exigences de travail : en optimisant les relations de travail, en prenant en compte les valeurs et les attentes des collaborateurs, en anticipant et en participant aux changements, en veillant au maintien de l'équilibre vie privée/ vie professionnelle,

etc. ;

- favorise la proximité entre les collaborateurs et veille à leur intégration ;
- propose un cadre de travail agréable : aménage et adapte les conditions de travail aux besoins des collaborateurs lorsque cela est possible.

6. Le manager "intendant" :

- il assure la remontée d'information du service vers la direction et les autres services ;
- il assure des tâches administratives ;
- il planifie l'activité de son service en prenant en compte les contraintes organisationnelles en fonction du budget alloué ;
- il assure le traitement des dossiers courants, planification de l'activité ;
- il assure le lien avec les autres services : transmission d'informations, traitement des courriers et des mails ;
- c'est un manager avec des compétences transversales, d'organisation et de méthodologie, doté d'un esprit de synthèse et d'analyse, etc.

7. Le manager "innovateur" :

- il est créatif, innovant, toujours en recherche d'amélioration, de nouveautés ;
- il est facilitateur d'innovation ;
- il sait associer son équipe aux réflexions sur l'innovation car il part du principe que l'innovation est souvent issue de l'expérience des opérateurs ;
- c'est un manager orienté vers l'observation, la gestion de projets ainsi que l'identification et la résolution de problèmes.

8. Le manager "caméléon" ou "couteau suisse" :

- c'est un manager qui sait tout faire. Ses missions sont à la fois techniques, administratives, managériales, financières, stratégiques, RH, gestion, qualité/sécurité, etc. ;
- il travaille en relation avec l'environnement interne à l'entreprise (son service d'affiliation, le service RH, la direction) et l'environnement externe (clients, fournisseurs, etc.) ;
- il est multi-compétences : flexibilité, capacité d'adaptation, polyvalence, capacité à fédérer, capacité à motiver, capacité d'anticipation, capacité d'analyse et d'autoévaluation, capacité d'accompagnement du changement, créativité, écoute, réactivité, capacité à déléguer et à responsabiliser, capacité à gérer son temps/planifier, capacité à gérer le stress et les conflits, leadership, ouverture d'esprit, exemplarité et légitimité, capacité de résolutions de problèmes, etc.
- un manager disposant d'une formation complète généraliste de niveau bac +3 a-minima, avec expérience du terrain ou une nécessité de formation continue pour développer les compétences manquantes, à la fois techniques et transversales.

9. Le manager "panoramix" :

- il est celui qui "sait tout", au bon sens du terme !
- il est un expert technique dans son domaine et allie les fonctions de manager et de "conseiller" ;
- il tient plus sa légitimité de l'expertise que ses équipes lui reconnaissent que de

- sa position hiérarchique ;
- il détient le savoir et suscite dès lors le respect ;
- il est à la fois manager et acteur de terrain technique ;
- il adopte un style participatif/consultatif.