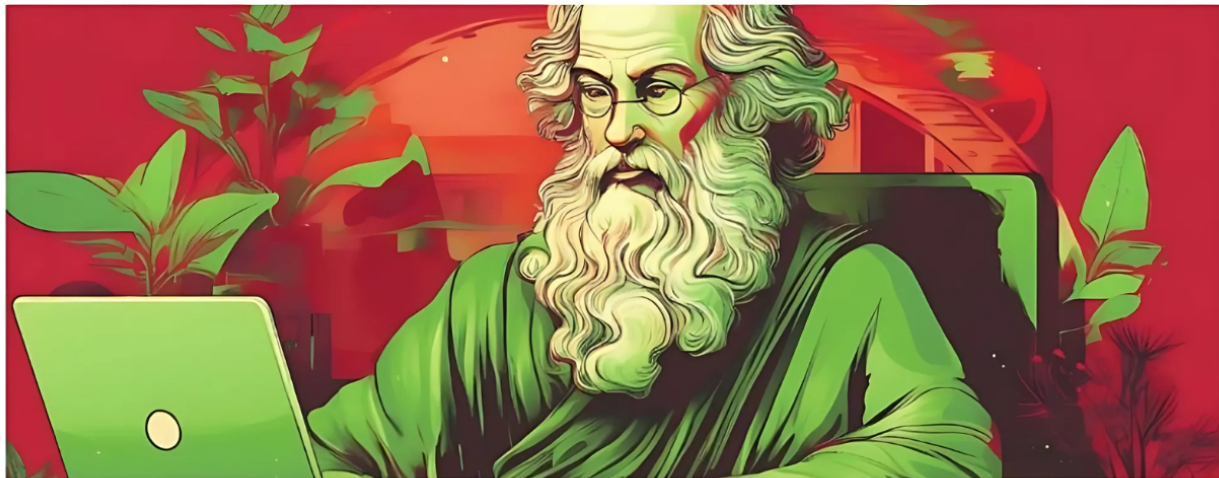


Les 7 postures managériales de 2025 selon Cécile Dejoux



L'OPINION - JOOGE FRIEY

Episode 2

Durant les fêtes de fin d'année, l'Opinion a demandé à des personnalités de se projeter à travers sept faits, dates, idées, postures à surveiller en 2025.

Cécile Dejoux est auteure, conférencière, professeure des universités au Cnam, directrice du Learning Lab Human Change et du club Future of Work, créatrice des MOOCs « L'IA générative et moi » et « Care management pour soi et ses équipes ».

LES MANAGERS SONT indispensables pour porter, expliquer et accompagner la stratégie de l'entreprise auprès des collaborateurs. Pourtant, face aux transformations du travail dues à l'intelligence artificielle générative, aux impératifs de réduction de l'empreinte carbone et à une incertitude croissante, ils sont souvent épulés et ont besoin de repères pour naviguer efficacement. Au regard des mutations actuelles, nous avons mené des études au sein du Learning Lab Human Change du Cnam et du Club Future of Work en partenariat avec Cornerstone et People First Technologies et nous avons dégagé sept postures managériales symboliques des transformations managériales en 2025.

1 GARANT DU CADRE ET ATTITUDE DE SELF-SERVICE

Être manager, c'est avant tout définir un cadre clair qui garantit la sécurité psychologique (1) et le bon fonctionnement collectif. Ce cadre offre la stabilité nécessaire pour que chacun puisse s'exprimer sans crainte, expérimenter et apprendre. Le Projet Aristote (2), mené par Google, a démontré que la sécurité psychologique est le facteur principal du succès des équipes. Ce projet a également identifié d'autres éléments cruciaux, notamment la clarté des structures et des objectifs, qui permettent aux membres de se sentir alignés et mobilisés autour d'une vision commune. Ainsi, le rôle du manager a évolué : il ne s'agit plus simplement de protéger, mais de rappeler les règles de l'organisation (sécurité informatique, RSE, comportements, etc.) et donner de la liberté d'action dans ce cadre. Le manager demande à chacun de proposer des idées et fournit aux équipes les ressources essentielles pour la mise en œuvre de celle qui seront sélectionnées. En tant que manager, vous sentez-vous prêt à rappeler les règles et faire preuve d'une attitude « self-service » vis-à-vis des membres de votre équipe ?

2 GARDIEN DE LA PERFORMANCE ET DE L'IMPACT

Le manager est le gardien des indicateurs de performance, tant individuelle que collective. Mais aujourd'hui, il doit aller plus loin en apprenant à ses collaborateurs à s'inscrire dans une démarche d'impact. Avoir de l'impact, c'est apporter de la valeur à un travail réalisé par quelqu'un d'autre et produire des livrables clairs, directement exploitables par d'autres pour générer une valeur cumulée comme dans une chaîne de production où chaque étape améliore le produit final. Cela implique aussi de promouvoir une culture de contribution collective, où chaque action s'aligne sur des objectifs communs et renforce la responsabilité partagée. En tant que manager, que pensez-vous de tester la méthode de l'« impact mapping » (Gojko Adzic) et ses outils de priorisation réfléchi (« quelle tâche ? dans quel but ? », « Pour qui ? », « Pour quoi ? ») ?

3 DÉVELOPPEUR DE SELF CARE ET TEAM CARE

Le manager est au cœur du « Care Management » (Dejoux, 2022), qui repose sur trois piliers interdépendants : le « Self Care », où chacun apprend à gérer son stress et à identifier les zones de création de valeur ; le « Team Care », qui s'appuie sur le système scientifique de management des SR (Routines, rôles, règles, reconnaissance, respect) ; et le « Planet Care », qui donne du sens au travail en alignant les collaborateurs autour d'un projet fédérateur. Inspiré par un ensemble d'études et de concepts comme la résilience, popularisée en France par Boris Cyrulnik (3) et la sécurité psychologique mentionnée plus tôt, ce modèle favorise une culture de confiance, de reconnaissance et de valeur collective. Le manager a-t-il suffisamment conscience que la première étape est de s'occuper de son « Self Care » ?

4 FACILITATEUR DE LA COLLABORATION ET DE LA COOPÉRATION

Le manager devient facilitateur de la collaboration, de la coopération et de la co-compétition. Il ne s'agit plus seulement de réunir les équipes pour résoudre des problèmes, mais d'élargir les perspectives en participant à de nouveaux écosystèmes de coopération, y compris avec des concurrents. Cette approche, connue sous le nom de « coopération », combine concurrence et collaboration pour créer de la valeur mutuelle (4). Par exemple, l'industrie pharmaceutique voit fré-

quemment des collaborations entre entreprises rivales pour développer des médicaments innovants, partageant les coûts de recherche tout en accélérant la mise sur le marché.

Le manager saura-t-il maîtriser l'art de la coopération, en identifiant les domaines qui peuvent conduire à des solutions novatrices tout en protégeant le capital immatériel de l'entreprise ?

5 PASSEUR DU MONDE CONVERSATIONNEL AU MONDE AGENTIQUE

Devenir « IA compatible » est désormais une nécessité, tant pour les managers que pour leurs équipes. Cependant, cela ne suffit plus : à l'horizon 2025, les agents IA, conçus pour agir de manière autonome, viendront compléter les agents conversationnels comme ChatGPT. Avec ces nouveaux « agents IA » (Computer Use, Jarvis, etc.), on va passer, sur certaines tâches, de l'automatisation à l'autonomie.

Ainsi, Gartner estime qu'au moins 15 % des décisions professionnelles quotidiennes seront prises par des agents IA d'ici 2028 (5). Ces outils exigeront des managers une maîtrise de nouvelles compétences : compréhension des capacités et des limites de l'IA, capacité à coordonner les interactions entre humains et agents, et aptitude à prendre des décisions éthiques. Dans quelle mesure le manager est-il prêt à laisser la place à des agents IA qui à terme pourront prendre des décisions, certainement, à sa place ?

6 FORMATEUR À L'IA POUR TOUS ET À L'ÉCOLOGIE DE L'IA

IA par ci, IA par là. Mais faut-il vraiment utiliser ces outils tout le temps ? Le rôle du manager s'étend désormais à une réflexion critique sur l'impact écologique et humain de l'intelligence artificielle. Saviez-vous que 10% à 20% de l'énergie des centres de données aux États-Unis est actuellement consommée par l'IA (6) ? Ou encore que la demande mondiale en matière d'IA pourrait amener les centres de données à consommer plus de 1 000 milliards de gallons d'eau douce d'ici 2027 (7) ? Le manager doit adopter une approche frugale et équilibrée, en utilisant l'IA pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée tout en évitant deux écueils majeurs : déshumaniser les relations de travail et contribuer à l'explosion de l'empreinte carbone. Cela implique de comprendre les impacts environnementaux des outils déployés et de veiller à ce que leur utilisation reste centrée

sur la création de valeur réelle. Êtes-vous prêt à ce paradoxe ?

7 DU MANAGER SHIVA AU « MANAGER MINIMALISTE » AVEC ET SANS IA

Le manager « Shiva », capable de tout gérer - du business à la RH en passant par la motivation - doit apprendre à déléguer, notamment à l'intelligence artificielle générative (IAG), pour recentrer son action sur sa véritable valeur ajoutée : décider, motiver, développer les talents, gérer les crises et résoudre les conflits. Si l'IAG peut l'assister dans des tâches opérationnelles telles que l'analyse de données ou la gestion administrative, le manager doit repenser son métier autour du chemin critique qui s'inspire des travaux de James E. Kelley, Jr. de Remington Rand, ces actions stratégiques et prioritaires qui maximisent l'impact avec un minimum d'efforts. En appliquant la loi de Pareto (20% des efforts produisent 80% des résultats), le manager minimaliste identifie ce qui est essentiel et élimine le superflu, tout en intégrant l'IAG de manière réfléchie. Par exemple, il doit éviter de perdre du temps à vérifier ou à corriger les productions automatisées si cela ne crée pas de valeur.

Nous proposons l'expression « manager minimaliste ». C'est celui qui gagne ainsi en authenticité, en se concentrant sur ce qui compte vraiment : guider les équipes, inspirer une vision et créer un environnement propice à l'innovation et à la performance collective en sachant quelles tâches il fait avec et sans IA pour préserver ses compétences cognitives.

En 2025, le manager ne sera plus simplement un leader opérationnel, mais un catalyseur d'impact, un architecte de la co-compétition, et un pionnier dans l'adoption raisonnée et minimaliste de l'IA généraliste et des agents IA.

Cécile Dejoux

- (1) Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (Wiley).
- (2) Google. *Projet Aristote*.
- (3) Cyrulnik, B., Seron, C. (2009). *La résilience ou comment renaitre de sa souffrance*. (Editions Fabert).
- (4) Brandenburger, A. M. ; Nalebuff, B.J. (1996). *La Co-opétition*.
- (5) Gartner (2024). *Top 10 Strategic Technology Trends for 2025*.
- (6) *Time Magazine*: «How AI is Fueling a Boom in Data Centers and Energy Demand» (2024)
- (7) arXiv e-prints, Li et al. (2023): *Making AI Less "Thirsty": Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models*.

Prochain épisode : La nouvelle année dans l'œil de Patrick Artus



l'Opinion BEY MEDIAS PRESSE & INTERNET SASU - 8, rue Bellini, 75116 Paris - www.l'opinion.fr - Actionnaire : Bey Medias SAS. Président, directeur de la publication : Nicolas Beytout. Vice-président, rédacteur en chef : Rémi Godouau. Rédacteurs en chef adjoints : Olivier Baccuzat, Emmanuel Giniaty, Fabrice Gliszczynski et Cécile Desjardins. BEY MEDIAS PUBLICITÉS - Tél : 01 40 69 46 96. Directrice générale adjointe, commerce : Cécile Colomb. Publicité commerciale : Ronan Daligault, Jean Sylvain Laborde, Pierre-Louis Orsini. Publicité financière : Nicolas Wattimbo. SERVICE ABONNEMENTS L'OPINION : 15 avenue du Général Leclerc, 80643 Chamilly Cedex. Tél : 01 55 56 70 73 du lundi au vendredi de 9h à 18h - Email : abonnements@l'opinion.fr. Forfait de l'abonnement pour 1 an - France métropolitaine : 319 €. IMPRESSION : Paris Offset Print (La Courneuve). Dépôt légal mai 2013 - ISSN : 2266-9922 / C/PAP : 1128 C 91894. Papier produit à partir de fibres issues de forêts certifiées durablement. Origine du papier : Norvège. Taux de fibres recyclées : 0%. Entropisation : Prot 0,022 kg / tonne de papier.