

Louvain School of Management

Quels sont les challenges auxquels vont faire face les managers dans les entreprises belges dans les 5 prochaines années et quelles sont les compétences qui leurs permettront d'y répondre.

L'importance des soft skills dans la réponse à ces challenges .

Auteur: Corentin Charpentier
Promoteur·rice(s) : Loïc Decaux
Année académique 2022.-2023.
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre titulaire de master en management
Master en Science De Gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

J'aimerais prendre le temps avant que ce travail ne commence réellement pour exprimer toute ma gratitude et adresser mes remerciements à certaines personnes sans lesquelles ce travail n'aurait pas été le même.

A Monsieur Decaux, mon promoteur, pour son aide précieuse, sa disponibilité et ses recommandations sur la structure de ce mémoire.

A Madame Harmel, pour son temps et sa grande aide tout au long de ma rédaction.

Aux managers qui ont accepté d'être interrogés et qui m'ont donné un peu de leurs temps pour me permettre d'avoir une vue plus claire sur leurs challenges et leur vision de la profession.

Et bien évidemment, à ma famille et à mes amis, pour m'avoir soutenu et m'avoir permis de discuter des sujets relatifs à ce mémoire avec eux durant de nombreux mois.

Table des matières

Abstract	4
INTRODUCTION	6
CHAPITRE I	7
PANEL DES ENTREPRISES BELGES	7
SECTION I.	7
Quelles sont les entreprises présentes en Belgique ?	7
1.1.1. Présentation.	7
1.1.2. La Belgique, terre de filiales ?	7
1.1.3. Niveau d’éducation élevé en Belgique	8
1.1.4. Disparité de paysage sociétaire entre les régions.	8
1.1.5. Prédominance du secteur marchand.	9
1.1.6. Position géographique favorable au commerce international.	10
SECTION II	11
Quel est le management appliqué en Belgique	11
1.2.1. Bref historique avant 2000	11
SECTION III	12
Proposition de définition du manager	12
1.3.1. Position de la question	12
1.3.2. Essai de définition	13
CHAPITRE 2	15
LEADERSHIP AVANT LA PANDÉMIE DE COVID	15
2.1. Position de la question	15
2.2. Evolution du leadership jusqu’à 2018.	15
2.3. Quels étaient les défis rencontré pré-Covid.	17
2.4. Le Coronavirus, accélérateur des changements.	18
CHAPITRE 3	20
POSSIBLES DÉFIS DES PROCHAINES ANNÉES	20
3.1. Position de la question	20
Section I	20
La génération des milléniaux	20
3.1.1. Arrivée massive des milléniaux dans les entreprises.	20
3.1.2. Caractéristiques principales de ces générations.	20

Section II	22
Instabilités (géo)politiques et économiques	22
3.2.1. Exemples actuels.....	22
3.2.2. Le Brexit.....	22
3.2.3. La guerre en Ukraine.	23
Section III	23
Enjeux environnementaux	23
3.3.1. Le réchauffement climatique.....	23
3.3.2. Possibilité d'une nouvelle crise sanitaire.....	24
Section IV	25
Evolutions technologiques	25
3.4.1. Développement exponentiel des e-mails.	25
3.4.2. Développement de l'IA.....	25
Chapitre 4	27
QUE PEUT NOUS APPRENDRE LA CONJONCTURE ACTUELLE POUR LE FUTUR ?	27
4.1. Pourquoi se pencher sur le passé ?	27
4.2. Développer les capacités d'adaptation et d'anticipation.....	28
4.3. Compétences supplémentaires.	28
CHAPITRE 5	30
EVOLUTION DES MÉTHODES TRADITIONNELLES VERS DES SOFT SKILLS	30
5.1. Position de la question.....	30
5.2. Origines des <i>soft skills</i>	31
5.3. Développement des recherches depuis 2017- Les catégories de <i>soft skills</i>	32
5.4. <i>Soft skills versus hard skills</i>	35
CHAPITRE 6	37
ENTRETIENS AVEC LES MANAGERS	37
6.1. Présentation.	37
6.2. Importance du diplôme ?	38
6.3. Pas de changement significatif de méthode ces 10 dernières années ?	39
6.4. Exemple du Coronavirus.	39
6.5. Ressenti des challenges ?	40
6.6. Quelle seraient les compétences principales ?	40
6.7. Et l'arrivée des milléniaux ?	41
CHAPITRE 7	43

LA RECOMMANDATION DES SKILLS AU MANAGER DE DEMAIN.....	43
7.1. Position de la question.....	43
Section I.....	44
Les soft skills les plus utiles ?	44
7.1.1. <i>Think outside the box.</i>	44
7.1.2. <i>Problem solving.</i>	44
7.1.3. <i>Savoir inspirer.</i>	45
7.1.4. <i>La capacité d'écoute.</i>	45
7.1.5. <i>Accepter les commentaires.</i>	45
7.1.6. <i>L'empathie.</i>	46
Section II	46
Les catégories de <i>skills</i> à améliorer	46
7.2.1. <i>Des compétences au cœur du métier.</i>	47
7.2.2. <i>Catégories à retenir.</i>	47
7.2.3. <i>Une formation permanente nécessaire.</i>	48
Section III.....	49
Conseils sur l'apprentissage de <i>soft skills</i> pour les étudiants.....	49
7.3.1. <i>Suggestions aux formateurs.</i>	49
CONCLUSION.....	51
BIBLIOGRAPHIE	52
Annexes :	66
Annexe 1 : Tableau <i>soft skills</i> utilisé pour les interviews	66
Annexe 2 : Liste de <i>hard skills</i> (non exhaustive)	66
Annexe 3 : Questionnaire interviews	67
Annexe 4 : Interviews.....	73

Abstract

Dans ce travail, nous étudierons quels sont les défis auxquels vont faire face les managers de demain et quels sont les challenges qui leur permettront d'y répondre.

Pour ce faire, nous avons pensé qu'il était important d'avoir préalablement une vue globale sur l'environnement et le type des entreprises que nous pouvons croiser sur le territoire belge ainsi que sur les méthodes managériales appliquées depuis les années 1980 jusqu'en 2018. Cela nous a permis d'avoir un matériel de base pour évaluer les changements qui sont apparus récemment.

Il s'avère qu'un virage a été effectué depuis le début des années 2000. En effet, les entreprises sont passées d'une volonté de production purement matérielle à un réel intérêt pour l'humain et son bien-être. Cela a eu comme effet de modifier le rôle du manager pour le recentrer quelque peu sur ces sujets.

Ensuite il nous paraissait important de consacrer un chapitre au Coronavirus et ses implications sur le management, ainsi que sur quelques évolutions et évènements récents, afin d'évaluer si ces changements ont été de réels challenges pour la profession. Cependant il est important de noter que toutes les avancées apparues avec le Coronavirus, tel que le télétravail ou l'emphasis sur le bien-être, étaient déjà discutées et appliquées à petite échelle avant l'arrivée de la pandémie.

Grâce à toutes les informations récoltées sur ces sujets, nous nous sommes rendu compte que bon nombre de challenges auxquels faisaient face les managers étaient largement dépendants de leur situation et de leur secteur d'activité. Cependant, dans l'optique de fournir un travail auquel tous les managers pourraient s'identifier, nous avons isolé 5 challenges globaux auxquels devront faire face les managers, indépendamment de leur secteur ou de leur poste dans la hiérarchie de leurs sociétés.

Il nous est apparu, grâce à nos recherches, que comme les challenges, les compétences étaient largement dépendantes de la situation et du secteur dans lesquels les managers évoluent. Cependant il est un groupe de compétences « communes », les *soft skills*, aussi appelées compétences interpersonnelles, qui sont liées à la personne et aux relations qu'il entretient avec ses contemporains.

Nous avons donc exploré ces compétences et l'impact qu'elles avaient sur le rôle du manager en interrogeant un panel d'experts travaillant dans le domaine. Tout ceci nous a permis de terminer ce travail par l'énumération d'un certain nombre de compétences qui devraient être grandement utiles pour la fonction ainsi par quelques recommandations sur l'apprentissage de ces dernières pour la prochaine génération de managers.

INTRODUCTION

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus incertain. Si la totalité des entreprises se voient impactées par de nouveaux défis à venir, il est une fonction qui se trouve au cœur de ces bouleversements, celle de manager, cette dernière étant en quelque sorte le gouvernail du navire qu'est une société contemporaine.

Faisant bien souvent le lien entre la direction et les employés, il s'agit pour le manager d'être réactif face aux challenges qui s'imposent à lui.

Dans ce travail nous explorerons tout d'abord l'environnement dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui en Belgique ainsi que certains challenges auxquels devront faire face les managers de demain.

Nous nous attacherons ensuite à répondre à la question de savoir s'il est possible d'isoler un certain nombre de challenges communs à une fonction bien souvent dépendante du secteur dans lesquels elle évolue.

Nous essayerons également de comprendre comment ces challenges apparaîtront et, plus important, comment y répondre.

Enfin, nous nous demanderons quel est le panel de compétences qui aidera le manager à affronter les défis de demain, tout en réfléchissant ensuite brièvement sur la meilleure manière de les acquérir.

CHAPITRE I

PANEL DES ENTREPRISES BELGES

SECTION I.

Quelles sont les entreprises présentes en Belgique ?

1.1.1. Présentation.

Avant toute choses, et afin de pouvoir répondre au mieux à la problématique posée dans ce mémoire, il semble important de définir le genre de sociétés rencontrées sur le territoire belge ainsi que les méthodes managériales pratiquées au sein des entreprises présentes en Belgique.

Bien sûr, étant donné sa situation linguistique, des différences existent entre les régions francophone et flamande, ainsi qu'en communauté germanophone (que nous n'étudierons pas pour des raisons liées au volume du présent travail).

Nous établirons si ces différences sont significatives et impactantes pour le manager de demain. Cela nous permettra déjà d'établir certaines recommandations pertinentes qui pourront être proposées sur l'ensemble du territoire de la Belgique.

1.1.2. La Belgique, terre de filiales ?

« Aujourd'hui la Belgique est un territoire de filiales plutôt que de sociétés mères » peut-on lire en prélude du cours de comptabilité des états financier de la faculté d'économie de l'Université de Louvain-la-Neuve (De Wolf & De Rongé, n.d.). De ce constat, nous pouvons déjà noter un potentiel impact sur le rôle des managers en Belgique. Si les sociétés mères ont généralement une vision à long terme, et ce afin de pouvoir pérenniser l'activité de l'entreprise et de ses filiales, ces dernières, en revanche, peuvent avoir une vision à plus court terme répondant à des objectifs définis et parfois validés en vertu de la tutelle exercée par la société mère.

En effet, la façon de manager une société mère consiste à établir une certaine cohérence de point de vue avec la filiale, ce qui nécessite des compétences différentes du manager de la

société fille qui devra, lui, appliquer certes sa propre vision du management mais toujours sous l'égide de la mère (Bailly & Durand-Barthez, 2018).

Dans le premier cas il s'agit d'avoir une vision, comme mentionné plus haut, à long terme et, généralement, assez large que pour permettre à toutes les sociétés filles de s'y adapter. Tandis que pour les entreprises annexes, la vision sera bien souvent à plus court terme et donc nécessitera un management plus réactif et adaptable en fonction de la conjoncture.

1.1.3. Niveau d'éducation élevé en Belgique.

Notons aussi que la Belgique possède une population bénéficiant d'un niveau d'éducation assez élevé puisque plus de 42,7% de la population âgée entre 30 et 34 ans possédait (en 2016) un diplôme de l'enseignement supérieur (Niveau D'instruction | Statbel, 2022) contre une moyenne européenne de 39,1% pour la même année de 2016 (Géographie Des Niveaux D'éducation Et De Diplôme Dans Les Pays Européens | L'Observatoire Des Territoires, n.d.). Nous pouvons en conclure que la Belgique possède donc un niveau d'éducation supérieur au niveau moyen de l'Europe.

De plus, la Belgique a plus que dépassé les objectifs fixés par l'Europe (à savoir 40% de personnes avec un niveau dit « supérieur » pour 2020) (Géographie Des Niveaux D'éducation Et De Diplôme Dans Les Pays Européens | L'Observatoire Des Territoires, n.d.) en termes d'éducation avec, en 2020, 49,9% des 30-34 possédant un diplôme du supérieur.

Cependant une certaine disparité reste notable sur le territoire de la Belgique puisqu'il existe un écart de plus de 10% entre les régions flamande et wallonne (52,4% de diplômés du supérieur pour la région flamande contre 41,7% pour la Wallonie). Cette disparité est à prendre en compte car le style de management doit s'adapter aux différents types d'employés. En effet, la communication manager/employé pourrait différer en fonction du niveau et des compétences des différents membres de l'équipe. On peut aussi conclure que les entreprises en Belgique requièrent donc certaines compétences justifiant un haut niveau de formation.

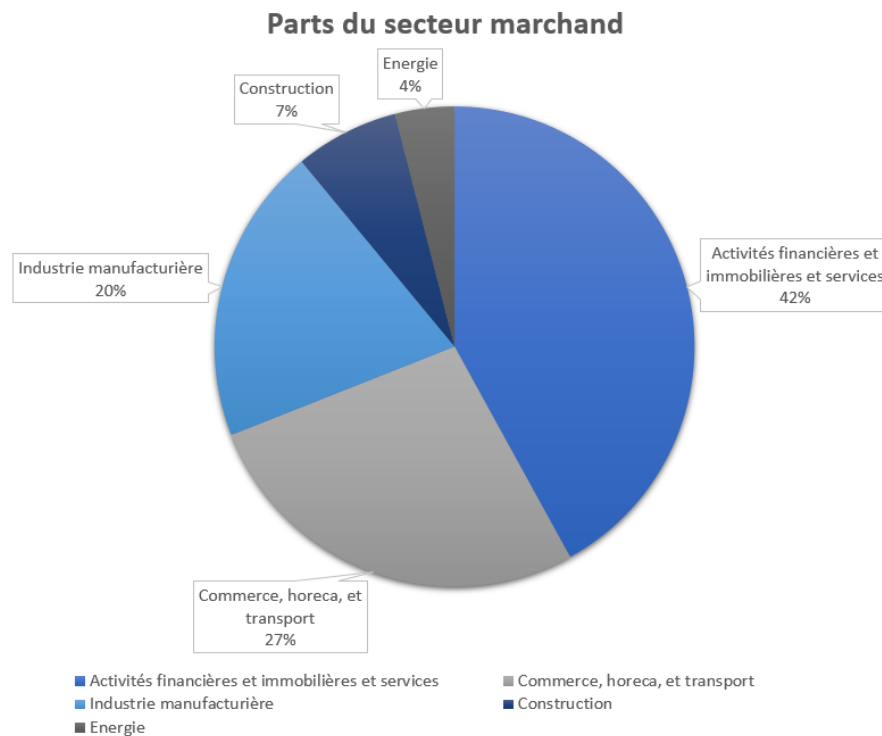
1.1.4. Disparité de paysage sociétale entre les régions.

En ce qui concerne les disparités entre les différentes Régions de la Belgique il semble que des disparités de taille et de structure de sociétés existent bel et bien entre la Wallonie et la Flandre.

En Région flamande, le nombre de PME est plus important qu'en Wallonie qui, elle, a tendance à avoir une plus grande quantité de grandes entreprises (Seghers, 2020). Cela a pour conséquence la nécessité de modifier quelque peu les méthodes managériales à employer pour convenir aux différences structurelles des entreprises. En effet, dans une grande entreprise, il s'agira d'appliquer un management capable de s'adapter à la diversité des employés et de leurs fonctions. Pour les PME un management plus spécifique est possible en fonction du domaine de l'entreprise.

1.1.5. Prédominance du secteur marchand.

En ce qui concerne les secteurs d'activités les plus présents sur notre territoire, il s'agit du secteur marchand puisque ce dernier représentait 72% des richesses créées en 2018 en région wallonne (Elias & Pôle compétences UWE, 2020). Notons que la répartition des parts de ce secteur est majoritairement réservée aux services et activités financières. La majorité des entreprises (en parts de marché) sont dédiées au secteur tertiaire avec, derrière ce dernier, le secteur secondaire. Notons aussi que la Belgique exerce un rôle très important dans les importations et exportations de produits et services dans le monde (A7 Software, n.d.). Dès lors, sur la base de ces informations, nous pouvons confirmer que l'emploi en Belgique nécessite des compétences spécifiques et complexes. De plus, au vu de l'importance des entreprises belges sur la scène internationale, il semble intéressant pour elles de recruter des personnes disposant de ces compétences spécifiques).



ELIAS, P. (2020, August). L'entreprise, je veux savoir. UWE. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.uwe.be/wp-content/uploads/2020/10/Entreprise-2020.pdf>

1.1.6. Position géographique favorable au commerce international.

De par la position géographique de la Belgique et la présence des institutions européennes à Bruxelles, une multiculturalité toute particulière à notre territoire a pour conséquence le choix de l'anglais comme langue principale usitée dans de nombreuses entreprises belges, ceci pour faciliter la communication interne et avec leurs clients de par le monde.

C'est notamment le cas pour les entreprises tirant parti du fort pouvoir d'importation et d'exportation de la Belgique. En effet, grâce à sa position géographique, la Belgique est une place de choix pour les entreprises qui souhaitent faire du commerce à l'international, grâce notamment au port d'Anvers, deuxième port le plus important d'Europe après celui de Rotterdam (Wikipedia contributors, 2022) mais aussi grâce à ses nombreux aéroports et infrastructures ferroviaires.

De toutes les informations reprises ci-dessus nous pouvons déjà tirer quelques grandes lignes de la situation des entreprises en Belgique.

Il s'agit d'un territoire sur lequel la population est relativement spécialisée puisque disposant d'un niveau d'éducation élevé. La Belgique produit principalement des biens des secteurs secondaire et tertiaire et, point important, le commerce à l'international constitue une part très importante du commerce belge amenant, *de facto*, une multiculturalité assez riche au sein des entreprises.

SECTION II

Quel est le management appliqué en Belgique

1.2.1. Bref historique avant 2000.

Les avancées managériales ont toujours eu tendance à venir des grandes entreprises.

La difficulté du management vient bien souvent du fait de devoir gérer de grandes équipes, avec des backgrounds différents et de généraliser les méthodes afin qu'elles puissent être répliquées et adaptées en fonction de la situation rencontrée par les entreprises.

C'est en partie pour cette raison que cette science est apparue assez tardivement bien que les entreprises soient présentes depuis plusieurs siècles, puisque ces dernières peuvent être retracées à ces formes prototypiques jusqu'en Grèce, avec la première entreprise marchande qui, à l'époque, ne constituait qu'un petit groupe de marchands associés (Penot, 2011).

Le management à proprement parler ne s'est imposé qu'à partir de la création des grandes entreprises où il était nécessaire pour le dirigeant de trouver des méthodes en vue de normaliser la production et la gestion des employés.

Il semble néanmoins important de revenir sur les grandes étapes par lesquelles sont passés les manager pour en arriver jusqu'à aujourd'hui en Belgique (*infra*, pts. 2.1 et s.). Notons cependant que nous développerons la période pré-pandémique ainsi que le Coronavirus dans les chapitres suivants.

Le management est encore une science relativement jeune en comparaison des sciences dites « pures », puisque l'on peut dater les débuts du management avec l'arrivée des grandes entreprises au début des années 1900 (*Management and the World's Work*, 2014).

De ce fait, au début, le management était vu comme une façon de diriger, de mener une équipe de travailleurs souvent très peu formés afin de leur faire accomplir des tâches de manutention assez simples. Le taylorisme comme défini dans l'ouvrage *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 1997) était à l'époque relativement efficace.

Cette méthode de « proto-management » perdura jusqu'à la première guerre mondiale. Avant cette époque et jusqu'en 1930 le management était vu comme un moyen de domination et de contrôle des employés (Northouse, 2015).

Durant la première et la seconde guerre mondiale, l'armée était à l'époque l'équivalent de l'entreprise modèle puisqu'il fallait réussir à gérer un régiment avec des méthodes standardisées et répliquables. A l'époque, les méthodes utilisées étaient évidemment loin de celles pratiquées aujourd'hui puisque l'intérêt était alors de standardiser le comportement des soldats pour mieux pouvoir les gérer sur les champs de batailles. Néanmoins cette méthode avait l'avantage d'avoir été l'une des premières à avoir été utilisée pour des grands groupes de personnes. De plus la spécificité de la conjoncture de l'époque poussait les gouvernements et les organismes à tenter de développer de nouvelles méthodes managériales et ce afin de répondre au mieux à la situation donnée (Ahlstrom, 2011). C'est à cette époque que la domination du manager fait peu à peu place à un mode d'influence sur les employés (Northouse, 2015).

Pendant longtemps après la guerre, les pratiques managériales sont néanmoins restées peu ou prou les mêmes et ont profité des grandes avancées effectuées pendant la guerre jusqu'à l'arrivée, dans les années 80, des ordinateurs et d'internet.

SECTION III

Proposition de définition du manager

1.3.1. Position de la question.

Au fond si l'on veut définir quelles sont les méthodes managériales employées en Belgique et dans le monde, il est une question préalable à aborder : qu'est ce qui fait un manager ? Quelle est sa définition ?

Si ce terme a longtemps fluctué et reste en général dans la tête des citoyens un terme un peu flou, c'est principalement parce que sa définition varie bien souvent en fonction des personnes (Stogdill, 1974 pg. 7). Il est donc important dans ce mémoire d'essayer d'établir une base solide pour pouvoir parler du manager.

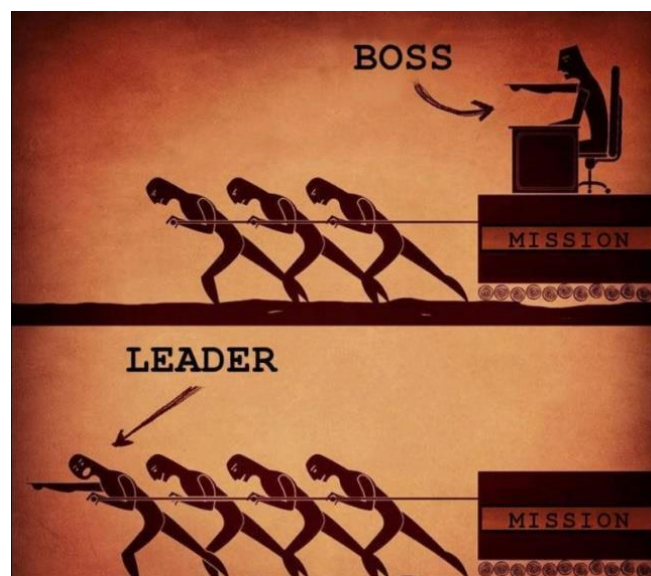
C'est dans cette partie que nous allons poser les jalons de ce qui caractérise un manager aujourd'hui dans les entreprises.

1.3.2. Essai de définition.

Selon Larousse, le management est l' « Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. » (Larousse, n.d.). Le manager est donc celui qui met en action toutes ces techniques. Cependant le manager n'est pas seulement celui qui gère correctement une équipe, il doit aussi la comprendre et la faire avancer au profit de l'entreprise.

Au vu de l'infographie bien connue ci-dessous reprenant la différence entre un boss et un leader, Le boss est *derrière* son équipe et le manager est *avec* elle.

Infographie sur le leadership :



(7 Differences Between a Boss and a Leader, n.d:
<https://www.linkedin.com/pulse/7-differences-between-boss-leader-abd-el-rahman-el-baset>

Bien que relativement simpliste pour se permettre d'expliquer ce qu'est LE manager dans ce mémoire, cette image est néanmoins relativement parlante puisqu'elle a la particularité d'imager le schisme qui s'est produit il y a de cela quelques décennies où le manager a vu sa fonction changer.

En effet, jusqu'au début du 21^{ème} siècle, le manager devait gérer son équipe et occupait une place privilégiée au sein de l'entreprise. Cette position lui permettait d'avoir d'emblée une certaine autorité sur ses employés. Mais au fil des années, nous sommes passés d'un leadership institutionnel à un leadership situationnel.

Avant les années 2000 la doctrine majoritaire concernant les managers était qu'ils étaient les gardiens du bon fonctionnement de l'entreprise. Le profit était vu comme une fin en soi et non comme objectif. Cela menait à un style de management qui privilégiait le profit et donc justifiait en quelque sorte une autorité forte (Caulkin, 2017).

Aujourd'hui, les managers ont plus tendance à être vus comme les gardiens du bon « fonctionnement » des employés. Comme l'explique si bien Northouse (2015) dans le prélude à son livre « *Leadership theory and practice* », les années 1980 ont fait la part belle à l'étude du leadership et ont vu l'arrivée de nombreuses théories, dont certaines grandes idées selon lesquelles le leader fait en sorte que les personnes sous ses ordres font ce qu'il demande : le leader de cette époque a une influence certaine ainsi que des traits bien définis.

Cette définition est toute en contraste avec celle que Monsieur Northouse donne du leader du 21^è siècle, à savoir que ce dernier est tout d'abord authentique dans sa façon d'interagir avec les gens mais aussi spirituel. Ce qui signifie qu'il utilisera d'abord des valeurs et un sens d'appartenance pour motiver le groupe auquel il fait partie (Northouse, 2015).

Nous voyons donc la difficulté d'arriver à une définition unique et pertinente du manager d'aujourd'hui puisqu'il n'est pas le même que celui de demain. Cependant afin de poursuivre ce travail efficacement voici la définition que nous aimerions retenir :

Le manager est un leader capable d'inspirer plutôt que de commander et capable de s'adapter en fonction de la situation ainsi que de ses employés.

CHAPITRE 2

LEADERSHIP AVANT LA PANDÉMIE DE COVID

2.1. Position de la question.

En 2020 le monde a dû faire face à une situation sans précédent, une pandémie qui a redistribué les cartes des organisations globales. En effet, il serait illusoire, voir faux, de penser qu'il n'y a pas eu un avant et un après Covid. Cependant il convient de connaître précisément quel était l'état des pratiques managériales avant le Covid pour examiner ensuite l'état actuel des choses. Et, nous le verrons (*infra*, pt. 2.4), la pandémie n'a fait qu'accélérer des processus qui commençaient déjà à être mis en place. Mais avant tout, il convient selon nous d'établir l'état du management avant le Covid pour voir ce que ce dernier a apporté.

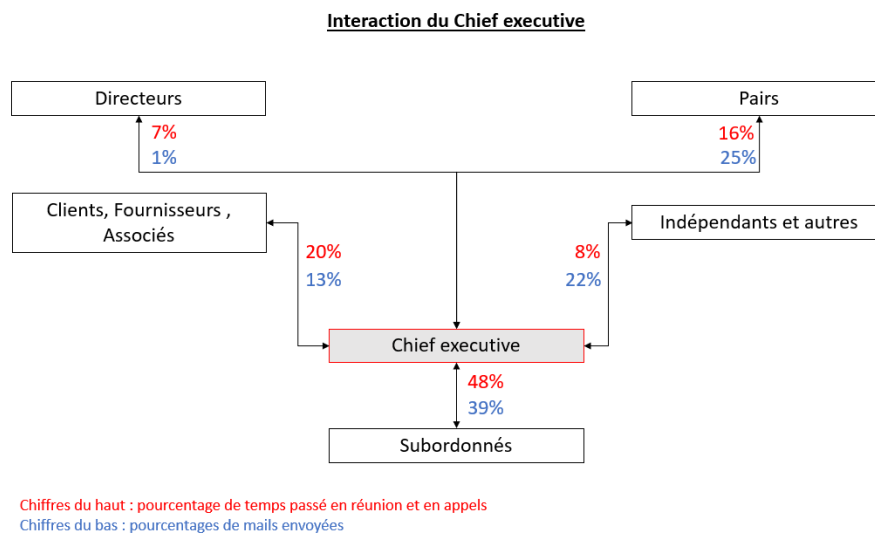
2.2. Evolution du leadership jusqu'à 2018.

Comme mentionné dans le chapitre précédent (*supra*, pt. 1.2.1), le leadership avant le Covid avait déjà quelque peu changé de paradigmes par rapport aux années 1980 où la pratique est passée d'un leadership de contrôle à un leadership de soutien (Northouse, 2015).

Cependant il est important de noter qu'à aucun moment il n'a existé un seul et unique style de management. Simplement, les styles ont évolué au fil des années et des époques pour s'adapter au mieux aux conjonctures et au fonctionnement des personnes. Il est dès lors intéressant d'observer les dissemblances de management entre les différentes générations et personnes. En effet, chaque nouvelle génération est différente de l'ancienne et apporte donc son lot de nouveautés.

Comme vu dans le chapitre précédent, le management est une science en mouvement. C'est donc en grande partie grâce au livre de Mintzberg « managing » que nous avons rédigé ce chapitre puisqu'il synthétise assez bien l'état du management pré-Covid. Dans ce livre, l'auteur nous dit : « Managing is a job with a perpetual preoccupation : the manager can never be free to forget the work, never has the pleasure of knowing, even temporarily, that there is nothing left to do » (pg 20)(Mintzberg, 2011). Ce que l'auteur essaye de nous faire comprendre, c'est que le manager a déjà cessé d'être considéré comme poursuivant un objectif de rendement et de chiffre mais essaye d'optimiser tous les processus dont il est le gardien dans son équipe.

De plus Mintzberg souligne également que le rôle du manager n'est plus de maintenir un rapport hiérarchique face à ses subordonnés mais d'établir un rapport de relations latérales face à ceux qui l'entourent.



Comme nous pouvons le voir dans ce graphique repris du livre de Mintzberg intitulé « Managing » sorti en 2010 (pg. 30), le rôle d'un manager n'est plus uniquement de gérer ses subordonnés mais de faire en quelque sorte le lien entre tous les maillons de l'entreprise (Shedding the Silo Mentality, 2005). L'organisation de la société belge et européenne tend à être moins verticale et de plus en plus horizontale ou en réseau.

Notons aussi la digitalisation croissante et toujours plus présente au sein des entreprises, qui tend à modifier de plus en plus les habitudes et qui, même avant le Coronavirus, avait un impact important sur les managers. En effet, c'est presque la fonction tout entière du manager qui change avec la technologie. Au début des années 2000, une étude démontrait qu'un directeur général ne passait, à l'époque et en moyenne, que 30 minutes de sa journée à lire ses mails (Jönsson, 2001). En 2012 ce chiffre était monté à une moyenne de 10 heures 20 minutes par semaine pour un employé faisant 37 heures semaine (The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies, 2012). Cette augmentation fulgurante montre que l'évolution de l'entreprise se fait en parallèle avec l'implémentation de nouveautés souvent liées à la technologie. De plus à cette époque déjà, les entreprises comme McKinsey se posaient

la question de savoir comment utiliser la technologie pour augmenter l'interaction entre les employés d'une entreprise (question qui se posera de façon bien plus prégnante lors de la crise sanitaire qui commencera en 2020).

Il reste à nouveau important de rappeler que toutes les avancées qui ont mené les entreprises jusqu'en 2020 ne se sont jamais réalisées en un jour. Il s'agit bien souvent de modifications qui se font au moment où un besoin spécifique arrive, généralement lié à un changement structurel ou conjoncturel, avec l'arrivée d'une nouvelle génération d'employés ou de clients. Ces changements, pour qu'ils soient complètement institutionnalisés au sein de l'entreprise, doivent répondre à un besoin senti par les dirigeants d'entreprises et par les employés.

2.3. Quels étaient les défis rencontrés pré-Covid.

Avant la pandémie, qui rebat les cartes du management et de la gestion des entreprises de par les mesures sanitaires imposées par les gouvernements, l'une des préoccupations principales des managers était l'humain au cœur des sociétés. (Workforce Challenges : Pre- and Post- Pandemic, 2022). En effet, durant cette période, l'un des points importants que soulevaient les entreprises était l'acquisition et la rétention de personnel qualifié. Nous l'avons vu (*supra*, pt. 1.1.6.), le monde à cette époque était déjà largement globalisé et il était donc possible, si les entreprises le désiraient, d'attirer des personnes qualifiées provenant du monde entier si des moyens étaient mis en place.

Dès lors si, pour une entreprise, attirer des compétences n'est pas un problème insurmontable, arriver à retenir ces talents peut parfois s'avérer plus compliqué. La génération qui a grandi avec cette mondialisation, à savoir la génération Y, a tendance à vouloir changer de position et de poste plus rapidement (job hopping- voy. *infra*, pts. 3.1.1, 3.1.2) puisqu'en moyenne un employé de cette génération restera 2,75 ans au même poste (Vemparala, 2023).

Cette tendance rend le travail du manager plus compliqué puisqu'il s'agira d'essayer de trouver des solutions pour limiter le *job hopping* ainsi que de réussir, le cas échéant, à travailler et à s'adapter à des équipes changeant régulièrement (ce problème sera néanmoins évoqué plus longuement dans les défis futurs du manager (voy. *infra*, pts. 3.1 et s.).

Pour limiter ces mouvements d'employés et assurer la rétention des personnes qualifiées, des solutions pour augmenter le bien-être au travail étaient déjà recherchées avant la pandémie.

Notons, par exemple le télétravail, qui était déjà largement discuté avant la pandémie (Petit et al., 2016). Ces solutions étaient pensées sur la base de théories comme celle de Herzberg (théorie des deux facteurs) (Kurt, 2022), qui explique que la motivation au travail est influencée par 2 facteurs (Kurt, 2022):

- *l'hygiène*, qui comprend le salaire, les conditions de travail et les relations interpersonnelles et qui aura une conséquence négative sur la motivation de l'employé si les conditions de cette dernière se détériorent ;
- *la motivation*, qui comprend le sens du travail effectué, les challenges apportés par ce dernier, la reconnaissance, et les possibilités d'évolution de carrière qui, eux, auront un impact positif sur la motivation si ces derniers sont réalisés.

Comme nous le voyons, la période pré-Covid était déjà un sol fertile et propice aux changements qui se sont effectués durant la pandémie.

2.4. Le Coronavirus, accélérateur des changements.

Il semblait bien impossible de réaliser un mémoire sur le management sans parler de la crise mondiale vécue il y a de cela 3 ans, le Coronavirus. Il est indéniable que cette situation a apportée énormément de changements au sein de l'entreprise. Mais ces changements sont-ils intervenus soudainement ou ont-ils juste été accélérés par la pandémie vécue ? (Sharma, 2022)

Prenons par exemple le télétravail qui fut bien évidemment imposé, forçant certaines sociétés à s'adapter, parfois de façon brutale. Cependant le sujet du télétravail était déjà largement discuté dans la sphère managériale ainsi que dans les organismes du travail avant la pandémie (Organisation Internationale du Travail, 2017) comme le démontre cette enquête IPSO en France, datant de 2016 et concluant que, à l'époque, 65% des français étaient intéressés par cette méthode de travail hybride.

Il était par ailleurs déjà adopté dans certaines sociétés mais peu d'employés utilisaient le télétravail, puisque seulement 24% des Français le pratiquaient en 2016 (Petit et al., 2016). Le Coronavirus a donc eu en quelque sorte un rôle d'accélérateur forcé des changements déjà mis en œuvre avant la pandémie. Ce fut également un réel défi pour les managers qui n'avaient jamais mis en place du télétravail dans leurs équipes.

Dès lors nous pouvons nous poser la question de savoir si le Coronavirus était un défi si exceptionnel pour le manager ? La réponse est une nuance de gris.

Dans un environnement de plus en plus incertain, il semble évident que le manager devra, dans le futur, faire face à un nombre croissant de changements et challenges : le Coronavirus en fut un. Mais dans la vie du manager, il n'était probablement pas le premier rencontré par ces derniers et certainement pas le dernier. Cependant il convient de voir ces challenges comme des opportunités permettant d'aller plus loin et d'expérimenter de nouvelles pratiques managériales.

CHAPITRE 3 POSSIBLES DÉFIS DES PROCHAINES ANNÉES

3.1. Position de la question.

Rien que dans un avenir proche, que dans le cadre de mon mémoire j'ai limité à 5 ans car plus aucune société, quelle qu'elle soit, politique ou économique, ne peut à mon avis faire des projections à plus long terme, il semble utile de citer ici les quelques défis qui pourraient se présenter aux entreprises au vu des conjonctures déjà actuelles.

Section I.

La génération des milléniaux

3.1.1. Arrivée massive des milléniaux dans les entreprises.

L'arrivée de la génération Y (ou aussi appelée milléniaux) est un grand bouleversement que les managers doivent prendre en compte dans leur quotidien. En effet, nous l'avons vu, les méthodes traditionnelles exercées dans les années 80 ne conviennent plus aujourd'hui. Il s'agit alors pour les managers de se réinventer et de s'adapter aux attentes de leurs employés. Un grand bouleversement fut apporté avec la nouvelle génération, la génération Y, née approximativement entre les années 80 et 2000 (Generation Y: Definition, Synonyms and Explanation, n.d.). Ce fut la première génération à être *digital native*, c'est-à-dire qui a toujours connu internet et les nouvelles technologies et a évolué avec ces dernières. C'est effectivement une génération un peu à part en raison de ses revendications et de son fonctionnement (*infra*, pt. 3.1.2.).

Rappelons-le : le manager est un leader capable d'inspirer plutôt que de commander et capable de s'adapter en fonction de la situation ainsi que de ses employés. L'adaptation est donc bien évidemment capitale pour assurer le succès de la mission du manager. Et dès lors, avec les milléniaux, sont apparus de nouveaux challenges auxquels il faut s'adapter. Cette adaptation devra aussi être faite lorsque la génération Z et même la génération alpha rentreront sur le marché du travail. (Fell, 2023)

3.1.2. Caractéristiques principales de ces générations.

- L’arrivée de la génération Y a donc grandement bouleversé l’organisation de l’entreprise pour plusieurs raisons, la première étant l’une de ses particularités la plus remarquée : le *job hopping* qui consiste à changer de travail/position sur une courte période de temps, soit environ moins de 5 ans. Selon une étude, la génération Z ainsi que les milléniaux auraient tendance à changer de travail toutes les 2,75 années (Vemparala, 2023b). Près de 65% de la génération Z ne compte pas rester plus d’un an dans sa position actuelle (“2022 Great Resignation: The State of Internal Mobility and Employee Retention Report,” 2023) (ce qui ne représente cependant pas le taux effectif de démissions au bout de ladite année). Cela rend la tâche du manager assez complexe puisqu’il doit s’adapter à une équipe qui peut potentiellement complètement changer d’une année à l’autre mais qu’il doit aussi trouver les potentiels successeurs des employés qui quittent leur job donc plus souvent que l’ancienne génération.
- La création du sentiment d’appartenance à un groupe est également un facteur non négligeable pour augmenter la rétention de ces employés. En effet, il semble important de leur permettre de se sentir valorisés et membres de quelque chose de plus grand. Il est important pour ces derniers de donner un sens à leur travail, leur motivation ne reposant pas uniquement sur l’argent. La génération Z a aussi besoin d’avantages supplémentaires, le salaire seul ne suffisant plus à justifier que l’employé reste à un poste ou dans une entreprise. Il apparaît donc utile de développer un certain nombre d’incentives pour garder l’employé motivé.
- Rappelons aussi que cette génération est *digital native* (c’est-à-dire qu’elle a grandi avec la technologie) et donc qu’elle s’en sert avec une relative aisance. Cela lui permet de se renseigner et d’évaluer sa situation par rapport à ses congénères. Cette génération est donc assez bien renseignée sur ce qui se passe dans son entreprise mais aussi dans les autres sociétés. Cette situation permet de s’affirmer et de s’enhardir face à leur manager (Sharma, n.d.). Les personnes nées entre les années 80 et 2000 savent aussi que les technologies évoluant assez vite, il est nécessaire de s’y adapter. Elles seront donc plus enclines à essayer une nouvelle méthode de travail ou une nouvelle technologie leur permettant d’être plus efficace (Sharma, n.d.).

Toutes ces différences tendent à rendre le travail du manager plus compliqué car il est nécessaire pour ce dernier de trouver ce qui motive ses employés. Cependant il est important de voir ces éléments comme une opportunité puisque la génération Z, si elle est bien gérée, peut

être très efficace, volontaire et cherchera toujours à assumer de nouvelles tâches et responsabilités (Sharma, n.d.).

Section II

Instabilités (géo)politiques et économiques

3.2.1. Exemples actuels.

Nous l'avons vu récemment, l'Europe n'est pas à l'abri de l'instabilité politique. Nous pouvons prendre comme exemple l'Angleterre, qui a quitté l'Union européenne. Ou encore la guerre en Ukraine et les incertitudes et bouleversements que cela apporte, qui peuvent venir perturber le bon fonctionnement des entreprises.

3.2.2. Le Brexit.

L'organisation des entreprises internationales a parfois dû être repensée suite au Brexit puisque certains traités de libre échange ont dû partiellement être renégociés et que les flux migratoires et le libre échange ne sont plus aussi libres entre l'Europe et l'Angleterre.

Cela a créé, pour le manager devant gérer une équipe internationale, une certaine confusion et nécessité, le cas échéant, un rapatriement des équipes anglaises sur le territoire européen (COVID-19 : L'Union Européenne Soutient Le Rapatriement De Tous Ses Citoyens À Travers Le Monde !, 2020) . Cette manœuvre n'est pas aussi simple qu'elle y paraît, si tant est qu'elle paraît simple au premier abord, puisqu'elle nécessite une connaissance accrue des règles européennes et une adaptation des entreprises, comme par exemple le déplacement d'employés sur le payroll d'un pays européen. Nous pouvons dès lors imaginer que, si cela devait se répéter pour un autre pays, ou si la Belgique devait subir une modification de son territoire pour quelque raison que ce soit, le manager devrait s'y adapter de la meilleure façon possible, garantissant à ses employés une migration la plus douce qui soit vers le nouvel Etat de l'entreprise. Cela semble évidemment assez compliqué puisque, aussi compétent que le manager puisse être, il ne prédit pas, ou tout du moins pas encore, l'avenir.

Il convient donc pour ce dernier de pouvoir envisager un certain nombre de scénarii cohérents avec les actualités mondiales qu'il devra dès lors suivre pour mieux comprendre les prochains challenges politico-économiques auxquels son entreprise pourrait faire face.

3.2.3. La guerre en Ukraine.

En ce qui concerne les enjeux plus imprévisibles, comme la guerre en Ukraine et ses répercussions sur l'économie européenne, il est, ici encore, indispensable pour le manager de connaître et comprendre toute la *supply chain* de l'entreprise pour, en l'occurrence, pouvoir s'adapter au mieux aux restrictions de stock et aux interdictions de marché. L'actuelle guerre entre l'Ukraine et la Russie a des impacts sur les entreprises en Belgique. Avec les restrictions imposées sur le gaz importé, un certain nombre d'éléments essentiels au bon fonctionnement des entreprises comme l'électricité ou le chauffage ont vu leur prix largement augmenter (Bacq et al., 2023). Cette augmentation a fortement impacté le fonctionnement des entreprises puisqu'une large partie du budget a du parfois être réalloué à ces dépenses. Il reste donc encore une fois important pour un manager de savoir en quelque sorte « voir venir » ce genre d'évènement pour s'y préparer au mieux.

Section III

Enjeux environnementaux

3.3.1. Le réchauffement climatique.

Notons aussi qu'avec le réchauffement climatique et les catastrophes naturelles qui s'en suivent, un important flux migratoire risque d'apparaître dans les années futures (“D’ici à 2050, Le Changement Climatique Risque De Contraindre 216 Millions De Personnes À Migrer À L’intérieur De Leur Pays,” 2021). Ces mouvements pourraient apporter de nombreuses instabilités et changements qui pourraient impacter les entreprises et donc les managers (Meier, 2019).

Il en va de même pour les catastrophes naturelles qui pourraient couper des liens commerciaux entre les entreprises ou qui pourraient priver ces dernières de ressources essentielles à leur fonctionnement.

Cependant l'inverse est aussi vrai, le changement climatique pourrait créer des opportunités pour les entreprises. Il s'agira dès lors de savoir si les managers souhaitent les saisir.

Prenons par exemple la fonte de la banquise arctique. D'un côté cela engendrera une augmentation du niveau de la mer entraînant la submersion de certaines îles tropicales (Mayer, 2022) et donc de potentiels prospects ou fournisseur de matières premières, mais d'un autre côté, cela permettra d'ouvrir une nouvelle route commerciale avec l'Asie qui réduira drastiquement les temps de transit des biens par bateaux (Ingolfssdottir, n.d.). Il s'agira alors pour le manager de se poser la question éthique d'utiliser ou non ces nouvelles routes au risque d'empirer la fonte des glaces.

Afin de pouvoir éventuellement se préparer à ce genre d'éléments géopolitiques parfois inattendus, il est important pour le manager d'avoir une vue d'ensemble sur les événements pouvant éventuellement impacter son entreprise.

Pour cela il peut par exemple réaliser un screening régulier des informations à sa disposition en utilisant des flux RRS (Guides Thématiques: Automatiser Sa Veille Informationnelle: Définition Et Repérage Des Flux RSS, n.d), ou participer à des forums en lien avec le management ou encore discuter avec des homologues d'autres secteurs.

Ces contacts pourront également lui permettre de se rendre compte des techniques de management appliquées dans d'autres environnements et de s'en inspirer.

3.3.2. Possibilité d'une nouvelle crise sanitaire.

Enfin pour conclure ces possibles facteurs de challenges auxquels pourront faire face les managers de demain, il s'agit de ne pas négliger de potentielles nouvelles crises sanitaires (N. H. Ogden et al., 2017) qui ont comme particularité d'être peu prévisibles. Il semble en effet que ce genre d'évènement risquerait d'arriver plus fréquemment dans le futur mais il est à l'heure actuelle impossible de prédire quand une nouvelle pandémie frapperait le monde. Ces événements auront cependant à nouveau un impact non négligeable sur l'organisation de la société et le travail du manager. Il est donc nécessaire d'apprendre du Coronavirus pour pouvoir anticiper les potentiels effets que les prochaines maladies pourraient causer sur l'organisation de la société.

Section IV

Evolutions technologiques

3.4.1. Développement exponentiel des e-mails.

Nous avons mentionné plus haut dans ce travail l'importance des technologies dans les métiers d'aujourd'hui. Si bien qu'aujourd'hui un employé consacre en moyenne jusqu'à 2h30 par jour à la seule lecture de ses mails qui peuvent monter jusqu'au nombre de 200 (Acton, 2017). Cela pourrait représenter jusqu'à 10 année de travail sur l'intégralité d'une carrière (Mendu, 2022). Nous le voyons donc, l'impact des nouvelles technologies est non négligeable et ne peut être ignoré par le manager dont le rôle pourrait se voir fluctuer en fonction desdites technologies.

3.4.2. Développement de l'IA.

De même, il se peut que le développement de l'intelligence artificielle ait un impact sur le manager de demain. En effet, l'IA est capable d'analyser et d'interpréter le langage naturel (humain) et permet déjà, grâce à l'analyse des micro-expressions du visage, de la posture, des propos, des messages écrits, de détecter les signaux de découragement des salariés ou d'insatisfaction des clients grâce à l'analyse des conversations téléphoniques (ton de la voix, débit de parole, etc.) et de dispenser des conseils aux employés des call-centers.

Les intelligences artificielles vont probablement un jour pouvoir aider dans l'encadrement et la motivation des équipes. La tâche du manager sera alors de vérifier, de valider et éventuellement d'appliquer les solutions proposées par l'IA.

La manière de manager est aussi variée qu'il existe de managers-leaders différents (*infra*, pts 5.1 et suiv. et chap. 6), donc il nous semble que le management ne pourra jamais être complètement exercé par une IA seule. Par contre, si l'entreprise applique encore une ancienne forme de management orientée sur les « résultats financiers », le management de ces sociétés nous paraît pouvoir être exercé en grande partie par l'IA.

Les managers devront donc apprendre à collaborer avec l'IA, et développer un regard critique sur les solutions qu'elle proposera.

« Ce n'est que dans de telles conditions qu'ils pourront être « augmentés » plutôt que « remplacé » par elle. Pour cela, ils devront de plus en plus s'orienter vers des activités de leader. Le développement d'une vision personnelle sera un atout précieux, tout comme la capacité à encadrer et à motiver les troupes en privilégiant tout ce que l'IA ne maîtrise pas comme l'écoute attentive, l'empathie et la bienveillance.

Ils devront aussi apprendre à collaborer avec l'IA, afin d'en tirer des bénéfices au quotidien. Ils pourront, par exemple, s'appuyer sur les analyses d'algorithmes pour asseoir leurs décisions ou consulter une intelligence artificielle pour détecter les « signaux de détresse » émis par leurs équipes. Enfin, ils devront également acquérir une vision critique sur les analyses et les conseils fournis par l'IA.

Cela implique d'importants changements dans la définition même du rôle de manager. Celui-ci devra renoncer à certaines décisions et à certaines analyses, et donc céder de son pouvoir à un algorithme. Il devra toutefois également développer tout ce qui le distingue de l'IA, à savoir une vision stratégique qui lui est propre, l'écoute attentive et la bienveillance auprès de ses collaborateurs » (Rio-Jeanne, 2021).

Chapitre 4

QUE PEUT NOUS APPRENDRE LA CONJONCTURE ACTUELLE POUR LE FUTUR ?

4.1. Pourquoi se pencher sur le passé ?

Aujourd'hui plus qu'au siècle dernier, le monde est en perpétuelle et rapide mutation et, même s'il semble impossible de prédire le prochain grand changement qui viendra perturber le travail du manager, nous pouvons néanmoins imaginer, grâce aux expériences du passé, un certain nombre de scénarii auxquels le manager devra se préparer s'il souhaite effectuer son travail efficacement, que ce soit dans la gestion humaine ou structurelle.

L'enjeu ici n'est pas de lire l'avenir ou d'imaginer tous les scénarios catastrophes, car si c'était le cas, le rôle du manager deviendrait une science exacte et serait alors beaucoup plus facile à définir ou à apprendre (il n'existerait plus de frontière entre le « bon » et le « mauvais » manager), mais de travailler sur les capacités d'adaptation de la société et des employés afin que ces derniers soient en quelque sorte prêts à faire face à toutes les éventualités.

Nous avons établi dans les chapitres précédents ce qui faisait un manager (*supra*, pts. 1.3.1 et 1.3.2) ainsi que les méthodes employées par ces derniers au cours des dernières années (*supra*, pts. 1.2.1 à 2.4). Mais à quoi peut servir l'analyse des méthodes passées si ces dernières ne sont plus utilisées aujourd'hui ?

En effet, nous l'avons vu, la façon de manager dans les années 80 n'était pas du tout la même qu'au début des années 2000. De même l'arrivée des premières technologies dans les entreprises semble bien désuète aujourd'hui. Cependant il est important de comprendre d'où l'on vient pour savoir où l'on va. Le management est une science en perpétuel changement et il est bien compliqué de dire si les méthodes utilisées aujourd'hui le seront encore demain.

C'est la raison pour laquelle il nous semble important d'examiner ce qui est arrivé dans le passé pour comprendre comment les changements se sont produits et surtout pourquoi. Avec ces informations et ces analyses, il devient plus simple d'imaginer ce qui pourra à son tour bouleverser, dans le futur, le travail des managers. C'est pour cette raison qu'il est primordial de se pencher sur ce qui a mené le manager d'aujourd'hui à exercer sa profession de cette façon afin d'entrevoir ce qui constituera les compétences du manager de demain.

4.2. Développer les capacités d'adaptation et d'anticipation.

Nous l'avons écrit dans notre tentative de définition du manager (*supra*, pt. 1.3.2.), l'adaptation est primordiale. Il s'agit du cœur de ce qui constituera un bon manager au fil des années. En effet, la conjoncture et les mentalités à l'égard de ce que constitue le travail changent au fil des années. Cependant un manager ayant une capacité d'adaptation importante pourra fournir un support important et efficace à ses employés.

Il s'agit là d'un devoir que chacun devrait accomplir consciemment. Il consiste à analyser les actions précédentes afin de pouvoir y ancrer nos actions futures pour maximiser nos chances de réussite. Cependant, ce genre d'analyse se fait généralement de manière inconsciente, à chaud et sur le moment qui précède de peu une décision. C'est là que nous estimons qu'une solide formation est nécessaire (*infra*, pts. 7.2.3 et suiv.) (A Critical Analysis of the Process of Human Choice, 1987) (Gilboa, 2019).

4.3. Compétences supplémentaires.

Tout manager a au moins un minimum de vue d'ensemble de la profession. Il est conscient que son équipe doit être motivée pour fournir un effort nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. La question réside dans le type de support qu'il doit fournir. Dans les années 80/2000, le facteur motivant était principalement une incitation pécuniaire. Cela servait à l'époque de motivant suffisant pour animer une équipe.

Avec le début des années 2000 les *incentives* étaient devenues la norme, avec l'implémentation de *team building* pour augmenter la coordination de groupe (Robinson, 2022). Les incitants au travail n'étaient plus seulement financiers (Stupid Economics, 2015) mais correspondaient à l'attente de l'employé.

Avec l'arrivée de la génération Z dans les entreprises, la motivation principale est désormais le besoin d'appartenir à un groupe et de sentir son travail valorisé (*supra*, pts. 3.1.1, 3.1.3). Cela a rendu la tâche du manager plus ardue mais toujours réalisable.

Toutes ces besoins ont été découverts par essais/erreurs et grâce à la discussion manager/employés. Sans ces dernières méthodes, le monde du management souffrirait d'un retard énorme par rapport à l'attente des employés. De plus avec la pratique et l'habitude d'exercer

ces méthodes, un manager pourra s'adapter et se rendre compte plus rapidement qu'un changement d'attitude face à ses employés est nécessaire.

De ce fait, il est aujourd'hui une question à laquelle il est crucial de répondre pour pouvoir définir comment le manager de demain répondra aux défis qu'il rencontrera dans le futur: quelle sont les compétences dont ce dernier aura besoin ?

En effet, nous avons constaté que la situation dans les entreprises évoluait plus rapidement aujourd'hui et que l'humain, plus que jamais, était aux cœur des préoccupations des managers. Mais il reste que, pour gérer des humains, si la théorie et les connaissances sont certes importants, bien souvent ce seront les *soft skills* qui feront la différence.

CHAPITRE 5

EVOLUTION DES MÉTHODES TRADITIONNELLES VERS DES SOFT SKILLS

5.1. Position de la question.

Depuis quelques années les *soft skills* (compétences douces) sont un sujet de plus en plus discuté dans le monde professionnel et de l'éducation et souvent opposés aux *hard skills* (compétences dures) qui ont régné en maîtres pendant tout le 20^e siècle.

Réputés comme le pilier de l'efficacité d'un employé, les *hard skills* ont bien souvent été considérés comme la façon d'évaluer la performance d'une personne grâce à ses connaissances dures sur un sujet. Cette vision avait un sens lorsque le bénéfice d'une entreprise était vu comme la chose primordiale. En effet, lorsque la rentabilité prime sur les autres paramètres, il est évident que seules les compétences qui rendront plus performant dans les tâches directes (donc celles demandées par l'employeur) seront privilégiées et poussées au développement.

Si l'objectif du manager est la rentabilité seule, alors il sera dans son intérêt d'évaluer la performance de ses employés sur la façon dont ils s'acquittent de leurs tâches quotidiennes. Cette vision nécessite une lourde supervision de la part du manager et les compétences interpersonnelles des employés ne sont que peu sollicitées ; les employés n'ayant dans ce cadre pas assez d'indépendance que pour les développer. Il appartiendra donc au chef d'équipe d'avoir un leadership fort, un leadership transactionnel (fonctionnant grâce à des récompenses et des punitions) ou un leadership autocratique, qui gère son équipe sans communication intergroupes (Jones & Watson, 2016) (Northouse, 2015). Ces méthodes fonctionnaient particulièrement bien à la fin du 20^e siècle et au début du 21^e.

Cependant, nous l'avons vu plus haut dans ce travail (*supra*, pts. 2.3 et 4.3), depuis une quinzaine d'année, l'humain est de plus en plus mis en avant au sein des sociétés. Dès lors, les anciennes pratiques managériales ne sont plus aussi pertinentes qu'elles l'ont été dans le temps.

Avec l'augmentation de la considération du bien être des employés sont arrivées les compétences interpersonnelles ou « *soft skills* ». Si les employés ne sont plus uniquement vus

et considérés pour leur efficacité dans les tâches directes qui leurs sont confiées, s'ouvre désormais une nouvelle fenêtre de compétences importantes à prendre en compte dans le cadre d'un leadership transactionnel.

Aujourd'hui la majorité des entreprises ont compris que l'efficacité des employés est en grande partie liée à la motivation de ces derniers et à l'organisation générale de l'équipe. Pour arriver à avoir un impact sur ces facteurs, ce sont bien souvent les *soft skills* qui sont sollicités.

Seulement voilà, l'arrivée de ces compétences interpersonnelles chamboule le fonctionnement des entreprises puisque ces dernières sont difficiles à connaître et évaluer. C'est le paradigme de ces nouvelles compétences : ces dernières sont grandement recherchées mais très difficiles à évaluer.

5.2. Origines des *soft skills*.

Il est important de noter que les compétences interpersonnelles ne sont pas un concept totalement nouveau. Originellement, le concept de *soft skills* vient de l'armée américaine qui en a développé les principes durant les années 60. A cette époque ce terme n'était qu'ébauche et se verra mieux défini au fil des années et des recherches sur ce sujet initialement défini comme la doctrine "systems engineering of training". L'armée avait comme objectif de trouver des compétences pour optimiser l'organisation et le fonctionnement des bataillons. Le but était de mieux pouvoir cadrer les jobs en lien avec les personnes et l'administratif mais pas pour les postes requérant l'intervention de machines ou d'armes (Russell, 2021). (Notons le caractère relativement important de cette information puisqu'aujourd'hui, les *soft skills* sont évidemment au cœur de la fonction du manager, un poste au cœur de l'humain).

Ce n'est qu'en 1972 que le terme *soft skill* apparaîtra pour la première fois dans le rapport CONARC Soft Skills Conference (Continental Army Command Fort Monroe [C. A. C. F. M.], 1973).

Le concept de compétences interpersonnelles n'est donc pas tout à fait récent et, disons-le tout de suite, ces dernières ont toujours été utilisées même de manière inconsciente. Prenons par exemple le cas de célèbres entrepreneurs du 20^e siècle pour prouver que, même si ce concept n'avait pas encore été défini, ces compétences étaient néanmoins bien utilisées.

Tableau explicatif des soft skills des grand manager du 20^{iem} siècle

			
Walt Disney (Disney)	Henry Ford (Ford)	Steve Jobs (Apple)	Richard Branson (Virgin)
-Think outside the box -Créativité -Innover -Confiance en soi -intelligence émotionnelle -Savoir coacher	-Think Outside the box -Reflexion Logique -Innover -Organisé -Prise de parole en publique	-Créativité -Persuasion -Orienté resultats -Orienté Clients -Prise de parole en publique -Innover	-Adaptabilité -Reflexion logique -management -Orienté resultat -Collaborer

(La liste ébauchée ci-dessus est non exhaustive et nous l'avons réalisée à partir de divers interviews, documents et vidéos sur ces personnalités).

Comme vous pouvez le voir ces compétences ont été depuis bien longtemps cultivées par les entrepreneurs à succès dans l'histoire des entreprises. Cependant ce n'est que récemment que ces dernières ont été intégrées dans le pool des compétences nécessaires ou utiles à l'obtention et au maintien d'un poste de manager dans une entreprise.

5.3. Développement des recherches depuis 2017- Les catégories de *soft skills*.

Cependant on peut noter un intérêt croissant pour le sujet dans la littérature et sur internet car les recherches à cet égard augmentent de façon exponentielle depuis 2017 (Google Trends : Soft Skills Search, n.d.).

La question est de savoir pourquoi cet intérêt grandissant et pourquoi ces skills semblent aussi importants aujourd'hui pour le manager.

Notons également que les *soft skills* peuvent être répartis en 6 catégories différentes, à savoir : la communication, la pensée critique, l'éthique professionnelle, l'attitude constructive, le leadership et le travail de groupe ¹.

Toutes ces catégories semblent primordiales pour exercer un management efficace. Et il va de soi que tout le monde possède la plupart de ces compétences. La question est de savoir les développer et de les utiliser correctement. Elles peuvent être toutes utilisées mais bien souvent le manager aura grandement développé un ou deux skills dans chaque catégorie en fonction soit du secteur dans lequel il évolue, soit des besoins de son équipe. Notons aussi que cette liste de catégories est non exhaustive mais qu'elle reprend les skills qui reviennent le plus dans la littérature scientifique à ce sujet.

1°. La catégorie *communication* permet au manager de fluidifier les informations entre les stakeholders et les équipes. Les compétences liées à cette catégorie permettent d'être plus performant sur un certain nombre de domaines liés aux rapports interpersonnels, comme la négociation, l'assertivité ou l'écoute, qui seront des outils bien utiles au manager devant interagir avec ses employés dans des situations délicates. La prise de parole en public ou la qualité rédactionnelle quant à elles seront utiles au manager devant communiquer avec l'extérieur de l'entreprise dans des situations de marketing ou pour s'adresser à des clients par exemple.

2°. La section *esprit critique* regroupe les compétences permettant une adaptation face aux incertitudes rencontrées dans le travail du manager. Ainsi nous y trouvons des compétences comme l'adaptabilité, penser en dehors des cadres ou l'innovation. Toutes ces aptitudes peuvent aider à se démarquer, à apporter des solutions nouvelles aux problèmes et challenges auxquels le manager est confronté. La résolution des problèmes, la réflexion logique et la détection des problèmes peuvent également aider le manager à résoudre plus rapidement une certaine quantité de problèmes régulièrement rencontrés.

¹ Nous aurions pu utiliser les classifications standards comme celles de Truex et Kvasny (Michael J. Gallivan et al., 2004) mais celles-ci semblaient peu applicables au rôle de manager. Nous avons donc choisi de développer notre propre liste que vous retrouverez en annexe (annexes 1).

3° Le groupe consacré à *l'attitude constructive* contient quant à lui des compétences comme la confiance en soi, l'optimisme, l'humour et la courtoisie. Toutes ces compétences peuvent participer au bien-être de l'équipe managée comme à l'efficacité elle-même du manager. Ces compétences, que l'on peut assimiler au bonheur, peuvent augmenter la productivité puisque certaines études ont démontré que le bien-être et le bonheur au travail peuvent augmenter la productivité des employés (De Neve & Ward, 2017). Ces compétences sont donc primordiales si le manager veut augmenter le bien-être de ses équipes, bien être qui devient de plus en plus important pour l'attractivité d'un poste en entreprise (*supra*, pts 3.1.1, 3.1.2). Notons cependant que ces compétences ne sont pas à elle seules responsables du bien-être et du bonheur au travail.

4°. La quatrième catégorie correspond aux compétences en lien avec le *leadership* et comprend des aptitudes diverses comme la prise de décision, savoir coacher et savoir déléguer, inspirer et résoudre les conflits. Toutes ces compétences semblent être le fondement solide d'un bon manager aujourd'hui. Il doit être capable de déléguer mais aussi d'inspirer et d'inciter à vouloir le suivre. Aujourd'hui, nous l'avons vu, la génération Z souhaite avoir une certaine indépendance dans son travail mais aussi bénéficier d'une forme de supervision. Ils souhaitent ne plus avoir de supérieur mais bien un coach qui leur permet d'avancer dans leur carrière. Le manager ayant la capacité de coaching aura donc plus de facilités à aider les milléniaux.

5°. *L'éthique professionnelle* est bien évidemment extrêmement importante à tous les niveaux de l'entreprise puisque la « compliance » est l'un des fondements de toute entreprise (Plane, 2020). C'est particulièrement le cas pour les managers puisqu'ils servent en quelque sorte de modèle aux employés. Ils se doivent donc d'être irréprochables. Nous le mentionnons au point précédent, savoir coacher peut-être une compétence bien utile pour un manager. S'il endosse ce rôle, alors l'éthique en deviendra d'autant plus importante qu'il constituera, pour le coaché, un mentor et une personne à suivre. C'est pour ces raisons que l'on retrouve dans cette catégorie des compétences comme le sens du devoir, la fiabilité, la capacité à travailler sous pression ou encore la confidentialité et être organisé. Toutes ces compétences rendront le manager bien plus fiable et « compliant » au niveau de l'entreprise.

6°. Enfin le dernier groupe de compétences constitue tout ce qui touche au *travail d'équipe*. Pierre angulaire dans rôle du manager, ces compétences font particulièrement sens puisque, par définition, le manager doit s'occuper d'une équipe et donc doit pouvoir gérer le travail effectué par la team. C'est pour cette raison que cette catégorie reprend par exemple l'intelligence émotionnelle, la capacité de collaboration ainsi que celle de donner et de recevoir des feedbacks ou encore l'empathie et la persuasion. Toutes ces compétences peuvent être nécessaires au manager si ce dernier souhaite faire évoluer son équipe.

Notons que cette liste de *soft skills* est bien évidemment non exhaustive et pourrait évoluer au fil des années pour y accueillir un certain nombre de nouvelles compétences ².

5.4. **Soft skills versus hard skills.**

Nous l'avons vu *supra* (pts. 3.1. et s.), le monde de l'entreprise est devenu de plus en plus incertain et dépendant, notamment de la conjoncture politico économique des pays dans lesquels elles sont situées. Cette situation nécessite le déploiement toujours plus important d'un certain nombre de compétences.

De plus avec l'arrivée des nouvelles technologies (*supra*, pts. 3.4.1, 3.4.2), il paraît évident que les compétences associées doivent être adaptées. Mais alors pourquoi ne pas garder les *hard skills* (annexe 2) comme éléments principal ?

Concrètement, c'est encore le cas dans la pratique, puisque les compétences dites « dures » sont encore largement analysées dans le processus de recrutement (DeLong & Elbeck, 2018). Cependant il est très intéressant de remarquer que selon Indeed, entreprise de recrutement, l'intégralité des compétences nécessaires pour les managers spécialisés dans le recrutement sont des compétences interpersonnelles (Indeed Editorial Team, 2023) comme la communication, la persuasion ou la gestion du temps.

Il est aussi important de noter que les *soft skills* sont plus facile à isoler et généraliser pour la fonction de manager car ces derniers ne dépendent que peu ou pas du secteur dans lequel

² Voyez une liste de *soft skills* qui ont été présentés lors des interviews de managers en annexe.

ces métiers s'exercent puisqu'ils sont relatifs aux compétences humaines. Ceci contrairement aux *hard skills*, qui sont grandement liés aux secteurs dans lesquels le manager évoluera.

Nous avons pu constater au cours des entretiens avec les managers que ces derniers accordent une importance grandissante aux *soft skills* par rapport au *hard skills*. Ces derniers ont tendance à être supplantés par les technologies développées dans le but d'aider à accomplir les tâches quotidiennes.

Prenons par exemple la comptabilité. Compétence dure par excellence, aujourd'hui son apprentissage et sa gestion ont été grandement facilitées par les logiciels de gestion comptable, souvent bien plus faciles à apprendre et à utiliser que la comptabilité elle-même.

Se pourrait-il que, pour le rôle du manager, les compétences classiques soient de moins en moins nécessaires pour être efficace dans son travail ? C'est en tout cas ce que pensent les interrogés.

Evidemment, les *hards skills* ne seront jamais complètement supplantés par leurs pendants interpersonnels puisqu'il est nécessaire d'étudier, de comprendre et de maîtriser les sujets entourant le rôle du manager (*infra*, pt. 7.3.1).

CHAPITRE 6

ENTRETIENS AVEC LES MANAGERS

6.1. Présentation.

a) Méthode de travail.

Pour avoir un aperçu clair et spécifique de la situation des managers dans les entreprises belges, nous avons décidé d'interviewer une série de professionnels dans ce domaine.

Toutes les personnes interrogées avaient, au moment de la rencontre, des employés à manager.

Tous les intervenants ont été soumis à un questionnaire standardisé, réalisé avec la méthode de l'entonnoir (Rosala & Moran, 2022) et qui a été conçu dans le but de limiter au maximum tous les biais pouvant influencer les répondants (annexe 3). Vous retrouverez également en annexe les fichiers audio des entretiens ainsi qu'une retranscription de l'interview de Monsieur L qui a été modifié pour des raisons de confidentialité et d'anonymisation du nom de l'intervenant et de son entreprise.

De plus, le sujet réel de l'interview a été caché aux interrogés avant ledit questionnaire et ce, encore une fois, pour éviter tout biais ou influence au moment des réponses.

Les personnes ayant répondu à cette enquête qualitative s'étaient vu communiquer le sujet général, à savoir une interview sur le management, mais rien de plus.

Cependant il est important de noter que le guide d'entretien, bien que standardisé, s'est vu adapté aux réponses données lors de l'interview. Il est donc possible que certaines questions diffèrent légèrement d'un cas à l'autre ou que des informations supplémentaires aient été demandées lors de cet entretien, dans l'optique de pouvoir approfondir l'étude qui a été faite de ces enquêtes.

Le panel des répondants a été sélectionné pour être assez large que pour comprendre tous types de managers. Cela comprend des managers de petites équipes d'employés, peu spécialisés et assez polyvalents, des managers d'équipes relativement spécialisés, mais aussi

des managers devant s'occuper d'équipes composées majoritairement d'expatriés travaillant en Belgique.

Nous passerons donc en revue dans ce chapitre certaines questions qui ont été posées, la raison pour laquelle elles étaient incluse dans ce questionnaire, ainsi que les réponses qui peuvent nous apporter une clarification sur la situation actuelle des managers en Belgique.

b) Limites

Au cours de la rédaction de ce mémoire, nous comptions initialement interroger un nombre de 10 managers et ce afin d'avoir une vue globale de la situation actuelle.

Cependant, après avoir pris contact avec près de 30 managers, nous n'avons récolté que 8 réponses positives.

Deux de ces répondants ont dû annuler l'interview par manque de temps et n'ont malheureusement pas eu l'opportunité de se libérer avant la fin de la rédaction de ce mémoire.

Par ailleurs, certaines grandes entreprises de consulting nous ont clairement indiqué qu'elles ne souhaitaient pas discuter de questions managériales en dehors de la société. Cette réponse semble indiquer que ce sujet reste relativement sensible pour certaines organisations.

Nous avons dès lors conscience que l'analyse des enquêtes reste à prendre avec précautions puisque manquant d'une certaine redondance des données que nous aurions pu obtenir en interrogeant plus de managers.

Nous pensons cependant que les personnes que nous avons pu interroger constituent néanmoins un panel plutôt représentatif de l'environnement des entreprises en Belgique puisque faisant aussi bien partie de grandes entreprises internationales que de petites, dans des domaines spécialisés ou plus généraux.

6.2. Importance du diplôme ?

Le premier point important à noter est que le niveau de diplomation et de spécialisation était plus important pour les managers ayant beaucoup d'ancienneté. Ainsi, nous pouvons par exemple citer le diplôme de Monsieur Tonneau qui dispose d'un master de gestion à Solvay ou Mme Oerlemans qui dispose d'un master d'une école londonienne.

Cependant aucun des managers interrogés qui faisait partie de la génération des milléniaux ne possédait un diplôme de management ou même un diplôme obtenu dans un domaine proche. Nous pouvons prendre le master en langue de Madame Lesagne, ou monsieur Michel qui dispose d'un bachelier en communication.

Il est également important de noter que l'intégralité des interrogé, à la question « *Pensez-vous qu'il est important d'avoir suivi des études de manager pour le devenir ?* » ont répondu : non.

“To me, a good manager is a lot in soft skills and you don't learn soft skills at school, right? It's more experience and attitudes as well, right? Being being able to listen, being able to communicates”. (Mme Birgite)

Il semble que les managers aujourd'hui se rendent compte que le manager se définit en fonction de la situation rencontrée et des opportunités et que cette fonction nécessite une adaptation et un apprentissage constants.

« C'est pas tellement une étude comme ça de de septembre jusqu'en juin. C'est plutôt des des formations que tu suis (...) pendant ta carrière qui facilitent les choses comme manager ».
(Mr L)

6.3. Pas de changement significatif de méthode ces 10 dernières années ?

Il est intéressant de noter que les personnes interviewées n'ont pas remarqué de changement significatif dans les manières de manager ces 10 dernières années. Cette observation s'explique, comme nous l'avons indiqué plus haut dans ce travail, par le fait que ces changements s'opèrent subrepticement et en s'étalant sur de longues périodes. En effet, à part le Coronavirus qui est apparu de façon assez abrupte, le reste des changements se sont opérés au rythme de la société et des entreprises.

6.4. Exemple du Coronavirus.

En ce qui concerne le Coronavirus justement, il ne semble pas que cet évènement ait radicalement changé le travail des managers qui ont bien évidemment du s'y adapter comme

l'explique Monsieur L avec son équipe composée d'une majorité d'employés étrangers qui se sont parfois retrouvés seuls en Belgique pendant les quarantaines :

« ils sont ici (en Belgique) seuls dans leur appartement ici à Bruxelles, (...) Il faut faire des choses pour qu'ils se sentent bien dans l'équipe ». (Monsieur L)

Un effort de leur part a été réalisé pour s'assurer du bien-être de l'équipe, même à distance.

« (...) Tant qu'on était tous en en présentiel, on sentait beaucoup plus les tensions ou les frustrations soit de l'équipe en général, soit d'un membre de l'équipe en particulier. Un découragement, quelqu'un qui perd pied, c'est sûr qu'en distancié, c'est beaucoup plus difficile à déceler ». (Monsieur Tonneau)

Ces réponses montrent bien que l'un des principaux challenges en raison du Coronavirus n'était pas l'implémentation de nouvelles techniques de travail (qui rappelons-le étaient déjà discutées avant l'apparition de la pandémie) mais bien de réussir à maintenir une certaine cohésion et de s'assurer que les employés continuent à se sentir bien dans leur travail.

6.5. Ressenti des challenges ?

En ce qui concerne la question *« quels challenges/défis rencontrez-vous au jour le jour dans votre fonction »* la réponse des manager était grandement dépendante de leurs situations personnelles au sein de leurs entreprises ainsi que de leurs propres questionnements.

Cela allait du développement du chiffre d'affaires et de la communication pour les petites entreprises, à la recherche de personnes compétentes pour des poste spécialisés pour les plus grandes équipes. Cela nous montre bien la diversité des rôles des managers et que cette fonction et grandement dépendante des conjonctures entourant les entreprises.

« Mais est-ce que c'est peut-être pas, justement, la transition actuelle des managers d'aujourd'hui ? De se dire quelle est la fonction ou quoi ? Elle change, elle bouge. Est-ce qu'on demande d'être plus directeur ou juste manager ? est-ce que je dois plus m'occuper de mes équipes ou plutôt du chiffre d'affaires ? » (Mr Michel)

6.6. Quelle seraient les compétences principales ?

En ce qui concerne les questions plus spécifiques aux compétences, à la question de l'importance des *soft* et *hard skills* pour le manager, les interviewés ont répondu en moyenne que le travail du manager est constitué de 60% de *soft skills* et 40 % de *hard skills* avec la plus haute pondération en faveur des *soft skills* pour 85% donné par Monsieur Tonneau et la pondération en faveur des *hard skills* était de 50% pour madame Lesagne , mais tous estiment que, dans le futur, l'importance des *soft skills* ne diminuera pas en faveur des *hard skills*.

En ce qui concerne la liste des compétences interpersonnelles retenue par les interviewés nous l'aborderons plus en détail dans le chapitre suivant, puisqu'il constitue un point essentiel de ce travail (*infra*, pts 7.1 et suiv.).

Il semble néanmoins intéressant de noter que pour la question « *pouvez-vous me donner 5 hard skills essentiels au manager aujourd'hui* », nous nous attendions à voir quelques difficultés de la part des répondants, ces derniers semblant avoir du mal à identifier de façon précise les *hard skills* qu'ils utilisent au jour le jour dans leur fonction. Ils ont néanmoins tous réussi à en donner une liste généralement composée de 2 ou 3 compétences, toutes fortement liées à leur environnement et leur secteur, ce qui en fait un matériel très difficile à analyser avec le type d'enquête utilisée dans ce mémoire.

6.7. Et l'arrivée des milléniaux ?

En ce qui concerne la dernière partie de l'entretien qui portait sur l'arrivée des nouvelles générations et la façon d'y répondre il semble que les managers y voient un challenge ainsi qu'une opportunité.

« Ça les renvoie à ces fondamentaux (*le job hopping*), pour moi quelqu'un qui quitte une entreprise peut être perçu comme un échec pour le manager, c'est qu'il n'a pas réussi à fédérer, attirer et garder les membres de son équipe (...) ça veut dire qu'il doit passer du temps, plus de temps à s'assurer que ses équipes s'épanouissent » (Mr Bruno)

« Mais c'est en effet, c'est une jonglerie qui est très compliquée parce que pour le manager, bien il va devoir former, il va devoir s'adapter aux nouvelles personnalités, et cetera » (Mr Michel)

Nous pouvons le voir dans les réponses mentionnées ci-dessus, les managers semblent bien conscient du challenge humain que représente le *job hopping*. Cependant ils semblent également conscients qu'il est de leur ressort de réussir à freiner cette tendance en apportant un environnement sain et agréable pour tous.

Cette enquête nous a donc permis de nous rendre compte d'une réalité palpable. Les managers sont bien conscients du changement qui s'opère au sein de leurs entreprises et sont volontaires dans leurs approches.

Cependant cette enquête nous a également permis de nous rendre compte que les compétences et défis rencontrés par les managers sont grandement dépendants de leur situation ainsi que de leur environnement.

Il devient ainsi assez difficile de pouvoir donner des recommandations quant aux *hard skills* tant ces derniers se voient adaptés au poste et au secteur du manager.

Cependant il semble que les *soft skills* soient moins tributaires des différences impactant les *hard skills*.

C'est pour cette raison que nous avons choisi de développer ce sujet dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 7

LA RECOMMANDATION DES SKILLS AU MANAGER DE DEMAIN

7.1. Position de la question.

Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, toutes les personnes interrogées constatent que les *soft skills* sont aujourd'hui plus utiles et plus utilisés par les managers que les *hard skills* (de l'ordre de 70% de *soft skills* pour 30% de *hard skills*) et que cette tendance risque d'augmenter dans les 5 prochaines années. De cette constatation, et si, nous l'avons établi plus tôt dans ce travail, les *hard skills* deviennent de moins en moins prégnants dans le travail du manager actuel, il nous reste dès lors à se poser la question qui titre ce Mémoire : quelles sont les compétences nécessaires aux manager de demain ? Assurément ce seront des *soft skills*.

Cependant, au vu des interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire, il paraît assez compliqué d'établir une liste spécifique et définie de ce qui sera nécessaire au manager de demain.

En effet, les réponses que les interviewés ont données semblent bien souvent décrire une situation globale dans laquelle ils évoluent. Notons par exemple l'interview du Manager du Vr-hut qui, face à la concurrence toujours plus présente de centres de divertissement m'a confié après l'interview avoir du mal à augmenter sa visibilité sur les réseaux sociaux. Avec cette information en main, nous pouvons aisément imaginer pourquoi selon lui la prise de parole en public constitue une compétence capitale. Il en est de même pour Mr L qui, devant mener une équipe composée majoritairement de personnes issues des sphères internationales, a pris comme compétence importante « *working together* » après nous avoir parlé de l'importance de garder une cohésion de groupe pendant le Coronavirus.

Nous avons cependant tenté d'établir, grâce à notre enquête qualitative et aux informations récoltées durant nos recherches, une liste des compétences interpersonnelles qui seront les plus utiles au manager. Nous allons aussi établir la façon dont les managers et les futurs managers peuvent développer ou acquérir ces compétences.

Section I.

Les soft skills les plus utiles ?

7.1.1. *Think outside the box.*

Cette compétence est revenue plusieurs fois durant les entretiens avec les managers et, en effet cette dernière pourrait être l'une des compétences principales utile au manager de demain car dans un monde qui risque de devenir de plus en plus incertain, une compétence liée à la créativité comme celle-ci pourrait permettre au manager de trouver des solutions innovantes aux problèmes rencontrés. Cela permettrait aussi au manager de tester de nouvelles approches pour résoudre des problèmes récurrents.

Nous l'avons également vu lors des entretiens, la concurrence entre les entreprises devient de plus en plus grande grâce aux réseaux sociaux qui permettent de toucher un plus large public. Cette compétence permettrait au manager de pouvoir se différencier de la concurrence et donc de permettre d'augmenter la visibilité de son entreprise en proposant des contenus différents. En termes de gestion des employés, la compétence pourrait également être d'une grande aide puisqu'elle permettrait de mieux s'adapter aux changements et aux challenges générés par ces derniers (comme avec l'arrivée des milléniaux qui ont, nous l'avons vu, nécessité un certain nombre d'adaptations).

7.1.2. *Problem solving.*

Cette compétence est revenue un certain nombre de fois dans les interviews réalisées et, en effet cette dernière peut paraître assez utile pour tout manager ayant à gérer un certain nombre d'éléments et de projets. Nous l'avons vu lors de l'analyse des interviews, les réponses apportées étaient bien souvent dépendantes de la situation des managers. En effet, la logique voudrait que, comme les *hard skills*, les *soft skills* dépendent au moins un peu de l'environnement du manager. Cependant cet environnement reste, tout du moins à quelques égards, similaire entre les différents secteurs. Cela nous permet donc de dire que la résolution de problèmes est un *skill* qui sera hautement considéré dans les prochaines années en raison de l'environnement incertain dans lequel les managers vont évoluer.

En effet, la capacité de résolution des problèmes, si elle est déjà utile à bon nombre de managers aujourd'hui pourrait bien devenir nécessaire pour ces derniers demain et cette compétence pourrait aller de pair avec celle citée plus haut à savoir « Think outside the box ».

7.1.3. Savoir inspirer.

Une compétence qui est revenue souvent chez les interviewés était la capacité d'inspirer. Compétence intrinsèque au rôle de manager ou plus largement de leader puisqu'il est nécessaire à ce dernier de pouvoir inspirer afin de pouvoir fédérer son équipe derrière lui. Dès lors, si un manager souhaite devenir un bon leader, il se doit de réussir à développer ses compétences inspirationnelles.

Nous l'avons mentionné plus tôt dans ce travail (*supra*, pts. 2.3 et 4.3), le rôle de leader va prendre de plus en plus d'importance dans une société où l'humain est progressivement remis au centre des préoccupations. C'est pour cette raison que cette compétence risque d'être importante dans les prochaines années car les milléniaux ont besoin de sentir qu'ils font partie de quelque chose de plus grand, d'un tout (Vemparala, 2023). Pour cette raison, il faut que le manager les inspire et qu'il puisse leur faire comprendre qu'ils sont importants pour l'entreprise. Savoir être un moteur inspirant pour le travail des autres semble donc bien dans les prochaines années devenir une source de motivation et donc de performance des employés (Ovidiu-Iliuta, 2013).

7.1.4. La capacité d'écoute.

Le manager d'aujourd'hui doit savoir écouter son équipe pour lui permettre de mieux s'épanouir et pour détecter les problèmes et les opportunités qui en découlent. Comme l'explique Monsieur L. dans son interview, il est important de savoir écouter les membres de son équipe pour détecter leurs forces et leurs faiblesses et pouvoir leur proposer des challenges adéquats. Cette compétence rentre donc au cœur des relations manager/employé et peut, si elle est bien développée, grandement améliorer la relation inter-équipe.

7.1.5. Accepter les commentaires.

La compétence « accepting feedback » est également l'une des compétences les plus citées lors des entretiens avec les managers. Cette capacité n'est cette fois pas tournée vers les employés (comme la capacité d'inspirer ou celle de savoir écouter) mais vers le manager lui-même. Nous pouvons imaginer qu'il est essentiel pour tout manager souhaitant s'améliorer d'être capable d'accepter les remarques qu'on lui fait. Cette capacité n'est par contre pas essentielle pour le management en silo puisque, dans les entreprises avec une forte implémentation hiérarchique, cette dernière n'est pas forcément utile à développer. En effet, cette compétence ne peut s'exercer que quand une communication ouverte et à double sens est instaurée entre les équipes et le manager.

Nous l'avons vu dans ce travail, l'humain est désormais mis au cœur des sociétés et les milléniaux souhaitent être inclus dans le but de l'entreprise. Dans cette optique-là, il paraît donc important de savoir prendre en compte les commentaires et faire évoluer l'équipe et la société dans la bonne direction.

7.1.6. L'empathie.

Il s'agit encore une fois d'une compétence essentiellement humaine.

Le manager doit avoir de l'empathie pour comprendre son équipe et la motivation de ses employés. La majorité des interrogés ont expliqué que cette compétence était capitale aujourd'hui puisque si le manager est en quelque sorte le lien entre la direction et les employés, il est primordial pour ce dernier de se mettre à la place de ses employés pour les aider à se sentir mieux dans leur travail. Il s'agit d'une compétence que les managers se doivent d'exercer dans un monde où les liens sociaux sont ceux qui forment une équipe et qui motivent les employés. Nous l'avons vu dans le chapitre sur l'arrivée des milléniaux sur le marché du travail (*supra*, pts. 3.1.1 et 3.1.2), ces derniers sont en recherche de sens et d'inclusion. L'empathie permettra au manager de comprendre quel est le sens recherché par cette génération et sera donc plus à même de leur procurer ce qu'ils recherchent, et donc de les rendre plus efficaces et plus attachés à l'entreprise.

Section II

Les catégories de *skills* à améliorer

7.2.1. Des compétences au cœur du métier.

Au-delà d'une liste de compétence à développer pour le manager de demain, ce qui ressort réellement de ce travail est que, comme les compétences dures, les compétences douces sont intrinsèquement liées au secteur et à la mission du manager. Aujourd'hui, la grande majorité de la littérature scientifique s'accorde à dire que tous les *soft skills* sont nécessaires dans l'environnement de l'entreprise puisqu'au final ce sont eux qui définissent l'attitude et les interactions des employés (Vasanthakumari, 2019).

Il est important de noter qu'il n'existe pas de hiérarchie dans la catégorisation des *soft skills* des personnes. En revanche nous l'avons vu, il en existe certains qui seront plus utiles au manager de demain. Il convient alors de se demander si certaines des 6 catégories mentionnées plus haut dans ce travail (*supra*, pt. 5.3) ne seraient pas assez importantes à développer. Nous ne parlons plus ici de compétences interpersonnelles en particulier mais d'une catégorie qui permettrait aux managers d'affronter les challenges auxquels ils feront face dans le futur.

7.2.2. Catégories à retenir.

Trois catégories ressortent des interviews réalisées avec les managers.

1°- La première est la catégorie de la *pensée critique* : il semblerait que la capacité à s'écarter du chemin classique de la pensée soit associée par les managers interrogés à une plus grande chance de réussite. Cette catégorie semble assez importante pour ces derniers puisque la totalité des interrogés a choisi au moins une compétence parmi les 7 proposées dans cette classe.

Il semble assez évident que la pensée logique soit un élément d'inquiétude pour les manager. En effet, dans un monde de plus en plus incertain et qui devra faire face à de nombreux challenges, être capable de penser de façon logique et rationnelle tout en sachant s'éloigner des sentiers battus en cas de besoin semble être une compétence qui leur permettra de se démarquer de la concurrence tout en permettant de trouver des solutions et donc de pouvoir rassurer leurs équipes. Comme mentionné dans l'interview de Monsieur Michel, aujourd'hui il est facile de s'inspirer des managers qui ont connu la réussite grâce à des méthodes qui sortaient de l'ordinaire et, afin de donner l'intégralité des propos exprimés par Mr Michel, sont bien souvent visible sur internet ou via les réseaux sociaux.

2°- La deuxième catégorie est celles relative aux *skills* permettant de *développer le travail d'équipe*. Il semble assez évident pour les managers interrogés que l'équipe est la composante primordiale. Il incombe à tout manager, s'il souhaite être efficace et atteindre les objectifs donnés par ses supérieurs, de travailler en communion avec son équipe. Le leadership consiste à transformer des individus avec des objectifs divergents en une équipe qui avance dans la même direction (Mintzberg, 2011). De plus si les managers font de plus en plus face à une nouvelle génération qui est capable de changer relativement souvent de travail et donc d'équipe, il va devenir primordial pour le manager d'être à même de créer un esprit d'équipe assez rapidement et d'intégrer des nouveaux employés au sein du groupe. Le fait que cette catégorie ressorte des enquêtes réalisées dans ce travail tend également à montrer que les managers sont conscients qu'un changement s'est opéré et qu'il est nécessaire d'instaurer une certaine dynamique ainsi que de prendre soin des employés. L'humain est au centre des entreprises et non le profit et les incitations pécuniaires.

3°- Enfin la troisième catégorie de *soft skills* est relative au *leadership*. Il semble que les managers d'aujourd'hui ne se considèrent plus simplement comme des personnes en charge d'une équipe et de projets. Selon Mintzberg, le leadership ne semble pas être un facteur intrinsèque à la fonction de manager (Mintzberg, 2011). Il apparaît cependant que toutes les personnes porteuses de cette fonction soient attachées à leur capacité de savoir motiver et inspirer leurs employés. Cela ne semble pas être une conjecture hors de propos que d'imaginer qu'aujourd'hui, si l'humain a été remis au cœur de nombreuses entreprises, le leadership est devenu un ensemble de compétences nécessaires au manager si celui-ci souhaite réellement tirer pleinement profit des capacités de ses employés.

7.2.3. Une formation permanente nécessaire.

Aujourd'hui, face aux incertitudes que nous avons pu voir dans ce mémoire il semble bien difficile de pouvoir prédire le set de compétences que tout manager devra développer si celui-ci souhaite réussir. Bien sûr, nous l'avons vu il est possible d'effectuer une liste d'un petit nombre de *soft skills* qui devraient être, selon toute vraisemblance, utiles. Ces compétences sont directement données par les managers et devraient, avec les informations récoltées dans ce travail, leur permettre d'affronter les défis des 5 prochaines années. Seulement avec une conjoncture de plus en plus incertaine, il ne serait pas impossible de voir apparaître une nouvelle

compétence interpersonnelle qui se verra devenir indispensable aux managers. C'est pour cette raison qu'il incombe au manager de régulièrement s'informer sur le sujet et de suivre des formations sur les *soft skills* qu'il souhaite développer. En ce qui concerne la formation de ces *soft skills*, il nous semble intéressant de dédier une partie de ce mémoire à la formation des futurs managers qui évolueront dans cet avenir incertain.

Section III

Conseils sur l'apprentissage de *soft skills* pour les étudiants

7.3.1. Suggestions aux formateurs.

Étant en pleine finalisation de notre master, nous ne pouvions pas ne pas mentionner la situation de l'éducation dans le domaine universitaire. Si, pendant plusieurs décennies, les formations étaient basées sur de la théorie pure et très peu de travaux pratiques, un nombre croissant de cours et de spécialisations dans divers domaines optent de plus en plus pour des exercices pratiques et travaux de groupes. Mais ces techniques sont encore disruptives dans un monde académique qui tend à être assez conservateur. Et si ces méthodes ont fait leurs preuves et sont encore tout à fait pertinentes dans des domaines tels que le droit ou la médecine, le sont-elles encore pour des domaines comme le management ?

Les *soft skills* ne sont pas des compétences qui s'apprennent mais des aptitudes qui se développent. Pour ce faire, il est donc nécessaire de les pratiquer (Guerra-Báez, 2019) ce qui ne peut se faire lors des cours magistraux donnés devant un grand nombre d'étudiants.

Quel sont dès lors les solutions pour le corps professoral ?

Si l'objectif des formations universitaires est de permettre aux étudiants de se spécialiser en vue de se lancer dans la vie professionnelle, alors dans le domaine du management, il est important de développer les *soft skills* puisqu'il pourront significativement augmenter le taux d'embauche à la sortie des universités (John, 2009).

Dès lors pour permettre aux étudiants de développer ce type de compétences, de nombreuses approches peuvent être employées si l'on se base sur la théorie de l'apprentissage

qui induit que les individus apprennent en observant leurs pairs (What Is Social Learning Theory? - Social Work Theories, 2022).

Ainsi, par exemple, permettre aux étudiants de travailler en groupe sur des projets leur permettra probablement de développer leurs compétences en observant. Réaliser des travaux de groupes permet aussi de mieux appréhender les dynamiques inhérentes au monde du travail et au travail d'équipe puisque bien souvent c'est en équipe que le manager devra travailler. Rappelons aussi qu'il est primordial pour les étudiants de pratiquer les compétences vues ou apprises pour pouvoir les intégrer et réussir à les utiliser quotidiennement dans leurs tâches (Guerra-Báez, 2019a). Dès lors il semble également important de développer leur autonomie afin qu'ils puissent réussir dans les tâches mentionnées précédemment.

Il semble sur ce point assez intéressant de noter la conclusion du rapport de CIPD de 2010 qui conclut que :

“The most important of the soft skills are best learned with a small amount of highly focused and relevant formal input, a large amount of real-world experience, practice inside and outside of one's comfort zone, and timely, relevant and constructive feedback from other people in a community of practice, and where the consequences of what we do can be easily observed and understood” (Chartered Institute of Personnel and Development, 2010)

En ce qui concerne l'évaluation de ces compétences, il semble que les évaluations certificatives ne soient pas en mesure d'identifier correctement les avancements des futurs managers. C'est pour cette raison qu'une mise en place d'évaluations *formatives* visant à analyser l'avancement des étudiants pourrait être efficace et utile (Guerra-Báez, 2019a) (Bennett, 2011). La littérature scientifique tend à démontrer que les feedbacks ont un réel impact sur l'apprentissage des compétences interpersonnelles (Gibb, 2014).

CONCLUSION

Aujourd'hui plus que jamais il est important de noter que le manager est dépendant des conjonctures qui l'entourent dans l'exercice de son travail. Il est également devenu primordial pour ce dernier de maîtriser tous les aspects humains nécessaires pour aider son équipe à mener à bien les tâches qui lui sont confiées.

Cependant, ce travail a montré que le rôle du manager n'est plus de connaître toutes les spécificités du secteur dans lequel il évolue, mais d'être à même de posséder des capacités pouvant aider son équipe en lui permettant d'évoluer dans de bonnes conditions.

Le manager d'aujourd'hui, s'il maîtrise bien ses capacités humaines, sera tout à fait à même de s'entourer d'employés suffisamment compétents et spécialisés pour qu'il puisse se tourner vers eux s'il en a besoin.

C'est pour ces raisons que les *soft skills* deviennent si important, aussi bien pour le manager pour qu'il puisse aborder son travail sereinement avec assez d'aisance pour interagir avec tous les éléments d'une société, mais également pour ses employés qui seront plus à même de communiquer leurs besoins à leur manager si ce dernier possède les bonnes compétences interpersonnelles.

En ce qui concerne l'apprentissage de ces compétences interpersonnelles, il est utile de repenser le système éducatif pour y intégrer au mieux les *soft skills*. Cela passe par des formations mais également des exercices pratiques et une intégration des étudiants dans le monde professionnel afin qu'ils puissent utiliser ces compétences. Tous ces apprentissages, s'ils sont exercés et intégrés, devraient permettre au manager de demain de faire face à tous les challenges qui se présenteront à lui avec une relative aisance et surtout assez d'outils pour trouver une solution l'incluant lui et son équipe. Cela lui permettra également d'être un bon coach et mentor pour les personnes qu'il supervise et, plus important, de rester un manager efficace tout au long de sa carrière.

BIBLIOGRAPHIE

6 - *Secteurs économiques pertinents en Belgique - Quoi.* (n.d.). Toolbox Droits De L'homme.

Retrieved January 19, 2023, from <https://entreprises-droitshomme.be/tool/6/quoi>

7 *Differences Between a Boss and a Leader.* (n.d.). LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/7-differences-between-boss-leader-abd-el-rahman-el-baset>

29,9% de la population a un diplôme de l'enseignement supérieur | Statbel. (2016, March 23).

<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/299-de-la-population-un-diplome-de-lenseignement-superieur>

2022 Great Resignation: The State of Internal Mobility and Employee Retention Report.

(2023). In *lever.co*.

A critical analysis of the process of human choice. (1987, March 1). PubMed.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/3295926/>

A7 Software. (n.d.). *Le secteur pharmaceutique hisse la Belgique dans le top 10 des pays*

exportateurs. Wallonia.be. Retrieved September 15, 2021, from

<https://wallonia.be/fr/actualites/le-secteur-pharmaceutique-hisse-la-belgique-dans-le-top-10-des-pays-exportateurs>

Acton, A. (2017, July 13). How To Stop Wasting 2.5 Hours On Email Every Day. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/annabelacton/2017/07/13/innovators-challenge-how-to-stop-wasting-time-on-emails/>

Ahlstrom, D. (2011). *The Hidden Reason Why the First World War Matters Today: The*

Development and Spread of Modern Management. JSTOR. Retrieved January 27,

2023, from <https://www.jstor.org/stable/24591041>

- Askeland, H. (2020). Institutional Leadership: Maintaining and Developing the ‘Good’ Organisation. *Understanding Values Work*, 139–158. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_8
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bacq, C., Verboogen, B., & Baudoux, N. (2023, April 18). *Évolution des prix de l’énergie en Belgique jour par jour*. L’Echo. Retrieved April 4, 2023, from <https://www.lecho.be/dossiers/crise-energetique/evolution-des-prix-de-l-energie-en-belgique-jour-par-jour/10410704.html>
- Bailly, O., & Durand-Barthez, P. (2018). De la complexité de la gouvernance de groupe. *Revue D’économie Financière*, 130(2), 245–258. <https://doi.org/10.3917/ecofi.130.0245>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2003). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 81(8), 101–108, 141.
- Bennett, R. E. (2011). Formative assessment: a critical review. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 18(1), 5–25. <https://doi.org/10.1080/0969594x.2010.513678>
- Bonnstetter, B. (2001). The DNA of global leadership competencies. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 131–144. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1520-6874\(200003/04\)42:2%3C131::AID-TIE1%3E3.0.CO;2-2](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1520-6874(200003/04)42:2%3C131::AID-TIE1%3E3.0.CO;2-2)

- Caulkin, S. (2017, May 25). *Management theory was hijacked in the 80s. We're still suffering the fallout*. The Guardian. Retrieved February 7, 2023, from <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/nov/12/management-theory-hijacked>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2010). Using the head and heart at work A business case for soft skills. In *CIPD*. Retrieved April 13, 2023, from <https://docplayer.net/46765623-Using-the-head-and-heart-at-work-a-business-case-for-soft-skills.html>
- Chicca, D., & Chicca, D. (2023). Transforming LEGO Group HR, brick by brick - I by IMD. *I By IMD*. <https://www.imd.org/ibyimd/strategy/transforming-lego-group-hr-brick-by-brick/>
- Conseillers économiques et commerciaux*. (n.d.). Awex. Retrieved February 4, 2023, from <https://www.awex-export.be/fr/contacts/conseillers-economiques-et-commerciaux>
- Continental Army Command Fort Monroe [C. A. C. F. M.]. (1773). CONARC Soft Skills Training Conference. In *DTIC*. Continental Army Command Fort Monroe. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA099612#:~:text=The%20CONARC%20Soft%20Skills%20Training,engineering%20of%20soft%20skill%20training>.
- COVID-19 : l'Union européenne soutient le rapatriement de tous ses citoyens à travers le monde !* (2020, April 30). Représentation En France. https://france.representation.ec.europa.eu/informations/covid-19-lunion-europeenne-soutient-le-rapatriement-de-tous-ses-citoyens-travers-le-monde-2020-04-30_fr
- Craig, W. (2022, December 16). *The History of Computers - A Timeline From 1800s to Now*. WebFX. Retrieved January 16, 2023, from <https://www.webfx.com/blog/web-design/the-history-of-computers-in-a-nutshell/>

- De Neve, J., & Ward, G. (2017). Happiness at Work. *Social Science Research Network*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2943318>
- De Wolf, M., & De Rongé, Y. (n.d.). *Comptabilité 2 et analyse des états financiers* [Slide show]. Moodle.
- Delfino, G. F., & Van Der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387. <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2020-4657>
- DeLong, D., & Elbeck, M. (2018a). An Exploratory Study of the Influence of Soft and Hard Skills on Entry Level Marketing Position Interviews. *Marketing Education Review*, 28(3), 159–169. <https://doi.org/10.1080/10528008.2017.1349475>
- DeLong, D., & Elbeck, M. (2018b). An Exploratory Study of the Influence of Soft and Hard Skills on Entry Level Marketing Position Interviews. *Marketing Education Review*, 28(3), 159–169. <https://doi.org/10.1080/10528008.2017.1349475>
- D’ici à 2050, le changement climatique risque de contraindre 216 millions de personnes à migrer à l’intérieur de leur pays. (2021). In *La Banque Mondiale* (2022/12/CCG). Banque Mondiale. Retrieved April 8, 2023, from <https://www.banquemonddiale.org/fr/news/press-release/2021/09/13/climate-change-could-force-216-million-people-to-migrate-within-their-own-countries-by-2050>
- Druker, P. (1998, September). *Management and the World’s Work*. Harvard Business Review. Retrieved February 3, 2023, from <https://hbr.org/1988/09/management-and-the-worlds-work>
- Eaton, K., Forsythe, J., Griffiths, M., Hatfield, S., Kirby, L., Mallon, D., Poynton, S., Scoble-William, N., & Van Durme, Y. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte

- Insights. Retrieved February 10, 2023, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- ELIAS, P. (2020, August). L'entreprise, je veux savoir. *UWE*. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.uwe.be/wp-content/uploads/2020/10/Entreprise-2020.pdf>
- Elias, P. & Pôle compétences UWE. (2020, August 13). L'entreprise je veux savoir. *www.wallometre.be*. Retrieved January 23, 2023, from <https://www.uwe.be/wp-content/uploads/2020/10/Entreprise-2020.pdf>
- Fell, A. (2023, March 6). Understanding Generation Alpha - McCrindle. *McCrindle*. Retrieved April 11, 2023, from <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/generation-alpha-defined/#:~:text=That%20is%20why%20the%20generations,Alpha%20from%202010%20to%202024.>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gammarano, R. (2022, August 23). *100 statistiques sur l'OIT et le marché du travail pour célébrer le centenaire de l'OIT*. ILOSTAT. Retrieved February 14, 2023, from <https://ilostat.ilo.org/fr/100-statistics-on-the-ilo-and-the-labour-market/>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- Generation Y: definition, synonyms and explanation*. (n.d.). Retrieved April 12, 2023, from <https://www.herohunt.ai/recruiting-glossary/generation-y>

- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Brittain Leslie, J. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167–181. <https://doi.org/10.1108/01437730810852506>
- Géographie des niveaux d'éducation et de diplôme dans les pays européens | L'Observatoire des Territoires. (n.d.). <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/kiosque/2017-educsup-01-geographie-des-niveaux-deducation-et-de-diplome-dans-les-pays-europeens>
- Gibb, S. (2014). Soft skills assessment: theory development and the research agenda. *International Journal of Lifelong Education*, 33(4), 455–471. <https://doi.org/10.1080/02601370.2013.867546>
- Gilboa, I. (2019, November). *Analyzing Decisions is Part of Our Humanity*. HEC Paris. <https://www.hec.edu/en/knowledge/articles/analyzing-decisions-part-our-humanity>
- Godin, S. (2020, November 29). *Let's stop calling them 'soft skills' - It's Your Turn*. Medium. Retrieved February 17, 2023, from <https://itsyourturnblog.com/lets-stop-calling-them-soft-skills-9cc27ec09ecb>
- Google trends : Soft skills search. (n.d.). Google Trends. Retrieved April 17, 2023, from <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=soft%20skills&hl=en-US>
- G-P. (2022, October 15). *6 Strategies to Boost International Employee Retention*. G-P. Retrieved February 12, 2023, from https://www.globalization-partners.com/blog/international-employee-retention-strategies/?utm_source=Adwords
- Guerra-Báez, S. P. (2019a). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar E Educativa*, 23. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>

Guerra-Báez, S. P. (2019b). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar E Educativa*, 23.

<https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>

Guides thématiques: Automatiser sa veille informationnelle: Définition et repérage des flux

RSS. (n.d.). Retrieved April 10, 2023, from [https://bu.univ-](https://bu.univ-amu.libguides.com/veille/reperer_fluxRSS)

[amu.libguides.com/veille/reperer_fluxRSS](https://bu.univ-amu.libguides.com/veille/reperer_fluxRSS)

How has Covid-19 affected Management and Leadership? - ITEC. (2022, November 10).

ITEC Skills. Retrieved April 20, 2023, from

<https://www.itecskills.ac.uk/blog/2022/02/09/how-has-covid-19-affected-management-and-leadership/>

Indeed Editorial Team. (2023). Recruitment Manager Skills: Definition and Examples. *Indeed*

Career Guide. <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/recruitment-manager-skills>

Ingolfssdottir, A. (n.d.). *Arctic Politics: Lecture 9 : Shipping* [Slide show; Power point].

Joly, H. (2012). Les dirigeants des grandes entreprises industrielles françaises au 20e siècle.

Vingtième Siècle. Revue D'histoire, 114(2), 16. <https://doi.org/10.3917/vin.114.0016>

Jones, L., & Watson, B. (2027, May 5). *Intergroup Communication*. Obo. Retrieved April 7,

2023, from <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0122.xml>

Jönsson, S. (2001). Managers work with words - an introduction. *Gothenburg Research*

Institute.

https://www.researchgate.net/publication/228525162_Managers_work_with_words-an_introduction

- Korn, M., & Light, J. (2011, June 7). Business Schools Tap “Soft” Side. *WSJ*. Retrieved March 20, 2023, from <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704740604576301491797067346>
- Kurt, S. (2022). Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory: Two-factor. *Education Library*. <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
- Larousse, Æ. (n.d.). *Définitions : management - Dictionnaire de français Larousse*. Retrieved February 8, 2023, from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>
- Leavitt, H. J. (1958). Management in the 1980’s. *Harvard Business Review*, 36(6), 41–48. <https://ci.nii.ac.jp/naid/10010868992/>
- LHH. (2022). Comment valoriser ses soft skills lors d’un recrutement ? *Lhh*. <https://www.lhh.com/fr/fr/actualite/valoriser-soft-skills-recrutement/>
- Light, M. K. a. J. (2011, June 7). Business Schools Tap “Soft” Side. *WSJ*. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704740604576301491797067346>
- Lloyd, R. (2020, June 1). *The History of Management – The Four Functions of Management*. Pressbooks. Retrieved February 4, 2023, from <https://fhsu.pressbooks.pub/management/chapter/the-history-of-management/>
- Mabey, C., Mayon-White, W. M., & Mayon-White, W. M. (1993). *Managing Change*. SAGE Publications. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=BBZhAzTPOLkC&oi=fnd&pg=PA20&dq=company+is+now+a+network&ots=tGkAhcpSod&sig=uvv-YlOacsXZDQhFthjpqqTuFWY&redir_esc=y#v=onepage&q=company%20is%20now%20a%20network&f=false

Management and the World's Work. (2014, August 1). Harvard Business Review.

<https://hbr.org/1988/09/management-and-the-worlds-work>

Managerial skills: what has changed since the late 1980s | Emerald Insight. (2008, March 7).

Emerald Insight. Retrieved January 22, 2023, from

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730810852506/full/html?skipTracking=true>

Maud. (2021, May 17). *De l'esclavage au yoga : l'histoire du bonheur du travail*. LA

GRANDE SERRE. Retrieved February 4, 2023, from

<https://lagrandeserre.com/histoire-du-bonheur-au-travail/>

Mayer, N. (2022, December 17). *Réchauffement climatique : ils sont les premiers à devoir*

quitter l'île où ils vivent à cause de la montée des eaux. Futura. Retrieved April 5,

2023, from [https://www.futura-sciences.com/planete/actualites/rechauffement-](https://www.futura-sciences.com/planete/actualites/rechauffement-climatique-rechauffement-climatique-ils-sont-premiers-devoir-quitter-ile-ils-vivent-cause-montee-eaux-102307/)

[climatique-rechauffement-climatique-ils-sont-premiers-devoir-quitter-ile-ils-vivent-cause-montee-eaux-102307/](https://www.futura-sciences.com/planete/actualites/rechauffement-climatique-rechauffement-climatique-ils-sont-premiers-devoir-quitter-ile-ils-vivent-cause-montee-eaux-102307/)

Meier, O. (2019). Chapitre 5. L'adaptation de l'organisation et de ses structures. *Management*

Sup, 113–142. [https://www.cairn.info/management-interculturel--9782100788897-](https://www.cairn.info/management-interculturel--9782100788897-page-113.htm)

[page-113.htm](https://www.cairn.info/management-interculturel--9782100788897-page-113.htm)

Mendu, C. (2022, January 24). *Gestion du temps : les mails sont un fléau pour l'entreprise -*

Foldr. Foldr. <https://foldr.fr/gestion-du-temps-mails-fleau-pour-lentreprise/>

Michael J. Gallivan, M., P. Truex, D., & Kvasny, L. (2004). Changing Patterns in IT Skill

Sets1988–2003: A Content Analysis of Classified Advertising. *Data Base for*

Advances in Information Systems.

[https://www.researchgate.net/publication/220627712_Changing_Patterns_in_IT_Skill](https://www.researchgate.net/publication/220627712_Changing_Patterns_in_IT_Skill_Sets1988-2003_A_Content_Analysis_of_Classified_Advertising)

[_Sets1988-2003_A_Content_Analysis_of_Classified_Advertising](https://www.researchgate.net/publication/220627712_Changing_Patterns_in_IT_Skill_Sets1988-2003_A_Content_Analysis_of_Classified_Advertising)

- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Prentice Hall.
- Mondiale, L. B. (2021, September 13). D’ici à 2050, le changement climatique risque de contraindre 216 millions de personnes à migrer à l’intérieur de leur pays. *World Bank*.
<https://www.banquemonddiale.org/fr/news/press-release/2021/09/13/climate-change-could-force-216-million-people-to-migrate-within-their-own-countries-by-2050>
- Niveau de diplôme de la population de 25 ans et plus*. (2022, December 5). Iweps. Retrieved January 22, 2023, from <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/niveau-de-diplome-de-population-de-25-ans-plus/>
- Niveau d’instruction* | Statbel. (2022, March 31). <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/niveau-dinstruction>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice, 7th Edition* (Seventh). SAGE Publications, Inc.
- Ogden, N., AbdelMalik, P., & Pulliam, J. (2017). Emerging infectious diseases: prediction and detection. *Canada Communicable Disease Report*, 43(10), 206–211.
<https://doi.org/10.14745/ccdr.v43i10a03>
- Ogden, N. H., AbdelMalik, P., & Pulliam, J. (2017). Emerging infectious diseases: prediction and detection. *Canada Communicable Disease Report*, 43(10), 206–211.
<https://doi.org/10.14745/ccdr.v43i10a03>
- Organisation Internationale du Travail. (2017, February 15). *Un nouveau rapport met en évidence les avantages et les difficultés du télétravail*. Organisation Internationale Du Travail. Retrieved April 4, 2023, from https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_544140/lang--fr/index.htm
- Ovidiu-Iliuta, D. (2013). Review of Applied Socio-Economic Research volume 5 issue 1/ 2013. *REASER*. Retrieved April 14, 2023, from <http://reaser.eu/Archives.php>

- Penot, A. (2011, December 19). *Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire — Sciences économiques et sociales*. Retrieved January 25, 2023, from <https://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>
- Petit, G., Duhautois, S., & IPSOS. (2016, November 16). Télétravail : les Français adhèrent ! <https://www.ipsos.com/fr-fr>. Retrieved April 11, 2023, from <https://www.ipsos.com/fr-fr/teletravail-les-francais-adherent>
- Plane, E. (2020). Le droit de la compliance : quel bénéfice pour l'entreprise ? In *Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises* (pp. 174–183). EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.saval.2020.02.0174>
- PME par secteur d'activité | SPF Economie*. (n.d.). Retrieved January 24, 2023, from <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/pme-par-secteur-dactivite>
- Rio-Jeanne, V. (2021, April 1). Ce que l'intelligence artificielle va changer pour les managers - Harvard Business Review France. *HBR France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/01/23992-ce-que-lintelligence-artificielle-va-changer-dans-la-fonction-de-manager/>
- Robinson, A. (2022). History of Team Building. *teambuilding.com*. [https://teambuilding.com/blog/team-building-history#:~:text=%F0%9F%99%82-,1920s%20%26%201930s%20\(the%20origins%20of%20team%20building\),around%20the%201920s%20and%201930s](https://teambuilding.com/blog/team-building-history#:~:text=%F0%9F%99%82-,1920s%20%26%201930s%20(the%20origins%20of%20team%20building),around%20the%201920s%20and%201930s).
- Rosala, M., & Moran, K. (2022, July 24). *The Funnel Technique in Qualitative User Research*. Nielsen Norman Group. Retrieved April 11, 2023, from <https://www.nngroup.com/articles/the-funnel-technique-in-qualitative-user-research/>

Russell, J. (2021a). What are “Soft Skills” and Why Are They Important? — Habitly. *Habitly*.

<https://www.habitly.com/blog/what-are-soft-skills-and-why-are-they-so-important>

Russell, J. (2021b). What are “Soft Skills” and Why Are They Important? — Habitly.

Habitly. <https://www.habitly.com/blog/what-are-soft-skills-and-why-are-they-so-important>

Sarens, G., Lenz, R., & Decaux, L. (2016). insight into self-images of internal auditors.

Louvain School of Management Research Institute.

https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/fr/object/boreal%3A185620/datastream/PDF_01/view

Seghers, G., Dealmakers, M., & Dealmakers. (2020, June 4). *Reprendre une société en*

Flandre ou en Wallonie : Quelle différence ? (Matthieu Geelhand - Dealmakers).

Plateformedetransmission.be. Retrieved February 2, 2023, from

<https://www.plateformedetransmission.be/fr/astuces-et-conseils/detail/reprendre-une-societe-en-flandre-ou-en-wallonie-quelle-difference>

Sharma, A. (2022, October). *How To Appeal To The Dynamic Gen-Z Workforce*. Oliver

Wyman. Retrieved April 8, 2023, from [https://www.oliverwyman.com/our-](https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2022/oct/what-gen-z-wants-how-to-appeal-to-this-dynamic-workforce.html)

[expertise/insights/2022/oct/what-gen-z-wants-how-to-appeal-to-this-dynamic-workforce.html](https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2022/oct/what-gen-z-wants-how-to-appeal-to-this-dynamic-workforce.html)

Shedding the Silo Mentality. (2005, February 25). Network Computing. Retrieved February

10, 2023, from <https://www.networkcomputing.com/data-centers/shedding-silo-mentality>

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.

Stupid Economics. (2015, August 21). *Incentives : Expérience, COP21 et Canettes* [Video].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OZicaaqgmb8>

Sugar, A. (2023, February 2). *When You're Doubting Your Leadership — and Others Are, Too*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/02/when-youre-doubting-your-leadership-and-others-are-too>

Tarigan, R. I. (2019). The Role of Multicultural Education Toward Students' Creative Thinking Skills (Case Study on Kaki Dian Emas Foundation, Indonesia). *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, 3(2).
<https://doi.org/10.33152/jmphss-3.2.3>

Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications.

The most in-demand soft skills for 2023: How many do you have? | Michael Page. (n.d.).

Michael Page. <https://www.michaelpage.co.uk/advice/career-advice/skills-centre/most-demand-soft-skills-2023-how-many-do-you-have>

The origin of soft skills. (n.d.). Retrieved January 18, 2023, from

<https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>

The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. (2012,

July 1). McKinsey & Company. Retrieved February 15, 2023, from

<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>

Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), 129.

<https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>

Thompson, S. E., & Parthasarathy, S. (2006). Moore's law: the future of Si microelectronics.

Materials Today, 9(6), 20–25. [https://doi.org/10.1016/s1369-7021\(06\)71539-5](https://doi.org/10.1016/s1369-7021(06)71539-5)

- V. Cespedes, F. (2014, December 19). *Stop Using Battle Metaphors in Your Company Strategy*. Harvard Business Review. Retrieved January 26, 2023, from <https://hbr.org/2014/12/stop-using-battle-metaphors-in-your-company-strategy>
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066–072.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>
- Vemparala, T. (2023). Solving the Mystery of Millennial and Gen Z Job Hoppers. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/7012-millennial-job-hopping.html>
- What employees expect in 2021*. (n.d.). IBM. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employee-expectations-2021>
- What is Social Learning Theory? - Social Work Theories*. (2022, June 9). CORP-MSW1 (OMSWP). <https://www.onlinemswprograms.com/social-work/theories/social-learning-theory/#:~:text=Social%20learning%20theory%20suggests%20that,for%20his%20influence%20on%20behaviorism>.
- Wikipedia contributors. (2022, October 13). *Port d'Anvers*.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Port_d'Anvers
- Wikipedia contributors. (2023). RSS. *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/RSS>
- Workforce Challenges: Pre- and Post- Pandemic*. (2022, April 1). Retrieved February 8, 2023, from <https://www.claconnect.com/en/resources/articles/2021/workforce-challenges-pre-and-post-pandemic>

Annexes :

Annexe 1 : Tableau *soft skills* utilisé pour les interviews

Communication public speaking Writing skills Negotiation Persuasion Assertiveness Listening skills	Critical thinking Problem solving logical thinking adaptability detecting problems Creativity Think outside the box InnovationInnovating	professional ethics Result oriented Privacy Sense of duty Organised Punctuality customer oriented trustworthiness working under pressure
constructive attitude self-esteem cooperative skills optimism enthusiasm sence of humour courtesy Patience	Leadership Conflict resolution Decision-making Coaching skills knowing how to delegate know how to inspire	Teamwork Emotional intelligence Team building Working together accepting Feedback Empathy persuasion

Annexe 2 : Liste de *hard skills* (non exhaustive)

- Comptabilité
- Gestion de la supply-chain
- Macro-Economie
- Micro-Economie
- Informatique
- Codage
- Système d'information bancaire
- Droit belge
- Droit européen
- Droit international
- Medecine
- Psychologie
- Geologie
- L'anthracologie.
- L'anthropologie.

- L'archéozoologie

Annexe 3 : Questionnaire interviews

Présentation/ début d'entretien

Je suis étudiant à la Louvain School of Management où j'étudie le management.

*Pour mon mémoire de master, la question que je vais traiter porte sur : **“Quels sont les challenges auxquels vont faire face les managers dans les entreprises belges dans les 5 prochaines années et quelles sont les compétences qui leurs permettront d’y répondre”***

J'ai prévu d'interagir et d'interviewer quelques "experts" au sujet du management et qui ont une position de manager.

Le but est de cartographier les compétences et l'environnement auxquels le manager fait face quotidiennement et celui auquel il fera face dans un futur proche.

J'ai apporté avec moi une liste de questions que j'aimerais vous poser.

Tout d'abord, je vous poserai quelques questions sur la nature du management et sa situation actuelle, puis je vous poserai des questions spécifiques liées à votre vie quotidienne en tant que manager. Si, à un moment donné, vous souhaitez sauter une question, c'est tout à fait possible. De plus, si vous souhaitez ajouter une précision ou poser une question, sentez-vous libre d'interrompre cette interview à tout moment.

L'entretien que nous menons aujourd'hui pourrait durer une heure et demie et sera traité de manière strictement confidentielle. Si vous le souhaitez, je peux anonymiser votre nom pour plus de confidentialité et éviter de divulguer le nom de votre entreprise.

Je voudrais vous demander si je peux enregistrer l'entretien. La raison en est que cela me permet d'écouter plus attentivement ce que vous dites. De plus, cela me permettra plus tard de réécouter l'enregistrement et de transcrire soigneusement les informations fournies. Après la rédaction de mon mémoire, si vous le souhaitez, j'effacerai les enregistrements et les transcriptions des entretiens.

Nous vous enverrons, ainsi qu'aux autres répondants, une copie de mon mémoire de maîtrise, si vous le souhaitez.

- Êtes-vous d'accord pour que j'enregistre cette séance ?

- L'objectif de cet entretien et la manière dont j'utiliserai les données sont-ils clairs pour vous?

[Après le consentement, je démarrerai l'enregistrement].

Tout d'abord, merci de me recevoir.

Comme vous l'avez compris si vous souhaitez être anonymisé, vous pouvez me donner un nom d'emprunt que j'utiliserai lors de ma transcription.

Questionnaire

1. Quel est votre poste actuel ?
 - Pouvez-vous expliquer en quoi ce dernier consiste.
2. Pouvez-vous me faire un rapide résumé de votre carrière ?
3. Comment pensez-vous être arrivé à votre poste aujourd'hui ?
4. Quel est votre niveau d'étude ?
5. Où pensez-vous que vous serez dans les 5 prochaines années (même entreprise, même poste ?) et dans les 10 prochaines années ?
6. Pouvez-vous me définir ce qu'est un manager selon vous ?
 - Quel est son rôle aujourd'hui ?
7. Pouvez-vous me définir ce qu'était, selon vous, un manager avant le coronavirus ?
 - Pensez-vous que ce rôle a fortement changé pendant le covid ?
 - Est-ce que le télétravail a changé votre façon de manager ?
8. Pensez-vous que la vision du manager a changé durant ces dernières 5-10 années ?
 - Si oui pourquoi ?
9. Pensez-vous qu'il est important d'avoir suivi des études de manager pour le devenir ?
Pour devenir médecin il faut avoir fait des études de médecine, pour ingénieur pareil, est-ce le cas du manager ?
10. Pensez-vous que le manager joue un rôle impactant au sein de l'entreprise ?
11. Croyez-vous que le rôle du manager évolue plus vite aujourd'hui qu'il y a 20 ans ?
12. Quels challenges/défis rencontrez-vous au jour le jour dans votre fonction ?

- Comment réussissez-vous à gérer ces défis ?
13. Pouvez-vous me lister des compétences nécessaires, selon vous aujourd'hui, à la fonction de manager ?
 14. Connaissez-vous les concepts de soft-skills et hard-skills ?
 15. A propos, de la dernière question, faisons un petit exercice : Vous avez 100 points à donner, pouvez-vous me donner l'importance des soft skills et des hard skills (100 étant tout à fait nécessaire) ?
 - Pensez-vous que cette pondération va changer dans le futur ?
 16. Pouvez-vous me donner 5 soft skills nécessaires au manager d'aujourd'hui ? (si pas donner une liste avec différents soft skills).
 - Pouvez-vous me donner 5 soft skills qui seront importants au manager de demain ? (5 ans)
 17. Pouvez-vous me donner 5 hard skills essentielles au manager aujourd'hui (si pas donner une liste avec différents soft skills)
 - Pouvez-vous me donner 5 hard skills qui seront importants pour le manager de demain ? (5 ans)
 18. Quel est le plus gros challenge auquel vous pensez devoir faire face dans le futur ?
 19. Est-ce que vous pensez qu'il existe des différences de management entre les différentes générations ?
 20. Comment voyez-vous l'arrivée de la nouvelle génération de manager ?
 21. Que pensez-vous du fait que les nouvelles générations tendent à changer de travail plus rapidement ? pensez-vous que cela impacte le manager dans ses tâches ?
 22. Avez-vous des questions ou des précisions à ajouter sur le questionnaire auquel vous venez de répondre ?
 23. Acceptez-vous de me communiquer votre adresse mail afin que je puisse vous envoyer une copie de mon mémoire une fois ce dernier rédigé ?

Grand merci de votre aide précieuse !

INTERVIEW DOCUMENT

Presentation/ start of interview

I am a student at the Louvain School of Management where I study management.

*For my master thesis, the question I will try to answer is: **"What are the challenges that managers in Belgian companies will face in the next 5 years and what are the competences that will allow them to respond to them?"***

I plan to interact and interview some "experts" about management who are in a managerial position.

The aim is to map the competences and the environment that the manager faces on a daily basis and that which he will face in the near future.

I have brought with me a list of questions I would like to ask you.

First, I will ask you some questions about the nature of management and its current situation, and then I will ask you specific questions related to your daily life as a manager. If at any point you wish to skip a question, that is perfectly possible. Also, if you want to add a clarification or ask a question, feel free to interrupt this interview at any time.

Our interview today could last for about an hour and will be treated in strict confidence. If you wish, I can anonymise your name for confidentiality and avoid disclosing your company name.

I would like to ask you if I can record the interview. The reason is that it allows me to listen more carefully to what you say. In addition, it will allow me to listen to the recording again later and carefully transcribe the information provided. After writing my dissertation, if you wish, I will erase the recordings and transcripts of the interviews.

We will send you and the other respondents a copy of my Master's thesis, if you wish.

- Do you agree that I should record this session?

- Is the purpose of this interview and how I will use the data clear to you?

[After consent, I will start the recording].

First of all, thank you for seeing me.

As you understand, if you wish to be anonymous, you can give me an alias which I will use in my transcription.

Questionnaire

1. What is your current position?
 - Can you explain what the latter consists of?
2. Can you give me a quick summary of your career?
3. How do you think you got to your position today?
4. What is your level of education?
5. Where do you think you will be in the next 5 years (same company, same job?) and in the next 10 years?
6. Can you define what you think a manager is?
 - What is its role today?
7. Can you tell me what you think a manager was before the coronavirus?
 - Do you think that this role has changed significantly during covid?
 - Has teleworking changed the way you manage?
8. Do you think that the vision of the manager has changed in the last 5-10 years?
 - If so, why?
9. Do you think it is important to have studied management to become a manager? To become a doctor you need to have studied medicine, to become an engineer you need to have studied engineering, is this the case for a manager?
10. Do you think that the manager plays an impactful role in the company?
11. Do you think the role of the manager is changing faster today than it did 20 years ago?
12. What challenges do you face in your job on a daily basis?
 - How do you manage these challenges?
13. Can you list some of the skills you think are necessary for a manager today?
14. Are you familiar with the concepts of soft-skills and hard-skills?
15. About the last question, let's do a little exercise: You have 100 points to give, can you give me the importance of soft skills and hard skills (100 being quite necessary)?

- Do you think this weighting will change in the future?
16. Can you give me 5 soft skills needed by today's manager (if not give a list with different soft skills).
- Can you give me 5 soft skills that will be important to the manager of tomorrow?
17. Can you give me 5 hard skills essential to the manager today (if not give a list with different soft skills)
- Can you give me 5 hard skills that will be important for the manager of tomorrow?
18. What is the biggest challenge you think you will face in the future?
19. Do you think there are differences in management between the different generations?
20. How do you see the arrival of the new generation of managers?
21. What do you think about the fact that the new generations tend to change jobs more quickly?
22. Do you have any questions or clarifications to add to the questionnaire you have just completed?
23. Would you be willing to give me your email address so that I can send you a copy of my dissertation once it has been written?

Thank you very much for your valuable help!

Annexe 4 : Interviews

Liens vers les fichier audio des interviews :

https://drive.google.com/drive/folders/1OtUgu8mCUf8wZUVBVj09UWOcC3cbaH_m?usp=s_haring

Transcription interview Monsieur M :

Euh hop alors donc je me présente, je suis un étudiant de la Louve School of Management et j'étudie le management et pour mon mémoire de master la question que je vais traiter porte sur le sujet, quels sont les challenges auxquels vont faire face les managers dans les entreprises belges dans les 5 prochaines années et quelles sont les compétences qui leur permettront d'y répondre. Pour répondre à cette question, j'ai prévu d'interviewer un certain nombre d'experts, à savoir des managers et la façon dont cette interview va se poser va se dérouler. Tout d'abord, je vais vous poser quelques questions sur la nature du management et sa situation actuelle. Et puis je vous poserai des questions un peu plus spécifiques liées à votre vie quotidienne en tant que manager. Si à un moment donné vous souhaitez sauter une question, c'est tout à fait possible. De plus, si vous souhaitez ajouter une précision ou poser une question, sentez-vous libre d'interrompre cette interview à tout moment. Je tiens à préciser qu'il y a aucune bonne ou mauvaise réponse, vraiment. Le but de cette interview, c'est d'avoir une discussion. L'interview qu'on va mener aujourd'hui peut durer 01h30 sera traitée de façon strictement confidentielle si vous le voulez, je peux anonymiser votre nom et ne pas divulguer le nom de l'entreprise. Comme nous l'avons évoqué un petit peu plus tôt, je vais enregistrer cette interview pour pouvoir la retranscrire et pouvoir la retravailler après dans mon mémoire. Et donc la première question que je vous fais, ce que pour l'instant tout va bien, et est-ce que vous souhaitez anonymiser votre nom et l'entreprise ?

Euh j'ai aucun problème de de de utiliser mon nom donc là tu peux me citer je... **** parce que j'ai pas le l'accord. Officiel de **** Euh, allez tout d'abord, il faut Je devrais demander des des des choses spécifique pour ca.

Il y a pas de souci alors donc les les enregistrements seront.

Donc tu tu mets Mr **** le nez se peut être qui travaille dans une banque ou euh secteur bancaire ou quelque chose pareil ?

Okay, d'accord et donc juste pour l'interview, sera retranscrite. Donc vous pouvez tout à fait utiliser le nom de l'entreprise pendant l'interview et dans ma retranscription à ce moment-là, je je je supprimerai tous les noms donc y a pas de souci, vous êtes pas obligé de de réfléchir à dire la Banque, même chose pour le nom. Alors je vais commencer par la première question, est-ce que vous pouvez me dire Quel est le poste que vous avez actuellement ?

J'ai 2 postes en fait, je suis le Head of Nordics et je suis aussi le Lead de CSC client donc les clients qui Euh, qui sont surtout dans service des clients services.

OK, et ce que vous pouvez un petit peu me dire en quoi le Head of Nordic consiste et quels sont vos tâches, un petit peu quotidiennes.

Le head of nordics est un job plutôt commercial. C'est avec un team de 15 personnes essayer de augmenter le business avec des clients internationaux qui sont basés dans les pays nordiques. Donc, Scandinavie, Finlande, Baltic States et Iceland.

Ok.

Euh, comme tu sais d'ailleurs. Le lead CSC services. C'est plutôt d'une d'une autre façon, c'est plutôt, c'est pas basé sur le spectre géographique, c'est plutôt sur les clients qui sont dans le même industrie, c'est-à-dire services ce qui est vraiment très broad, how do you say broad ?

Large !

Vraiment large, euh. Qui est vraiment très très large. Et et de oui de aussi là, avec les mêmes buts de de, de de commercialiser et de augmenter le business avec ses clients là.

D'accord. Est-ce que vous pourriez me faire un rapide résumé de votre carrière jusqu'aujourd'hui ?

Donc je suis ingénieur commercial. Euh, j'ai travaillé chez BNP quelques années, c'était encore dans le siècle passé. On, 99 ai commencé chez **** d'abord comme manager mid Corp. Ensuite j'ai fait parental Market. Ensuite, j'ai fait cash management. Euh, je je suis. J'ai fait comme cash management corporate client à Bruxelles. Ensuite J'ai fait, je suis devenu PAM dans ans les nordiques Et depuis 2019. Euh, depuis 2019, je suis le head du Norick.

Ok, d'accord, vous, vous vous avez mentionné ingénieur commercial, je suppose que c'est un niveau de master.

Oui.

OK, comment est-ce que vous pensez être arrivé à votre poste aujourd'hui ? Quels sont les facteurs qui vous ont permis d'arriver jusqu'à votre poste selon vous ?

Je pense que j'ai eu un drive commercial. Après ces années, j'aime bien travailler avec des clients, donc c'est un peu le drive commercial je je pense que j'ai déjà une expé, une bonne expérience dans des autres produits. De sorte que je sais ce qu'on peut faire vis-à-vis des clients et ce qu'on a , ce qu'on ne peut pas faire. Or ce qu'il faut avoir aussi de la chance. Et je pense que j'aime bien et apparemment je suis bon on en manager un team, dans manager un team gérer un team ?.

Ok d'accord, gérer une équipe effectivement tout à fait. OK, parfait. Merci, est-ce que où Pensez-vous que vous serez dans les 5 prochaines années ? Donc la même entreprise, le même poste et alors la même question pour les 10 prochaines années, si vous arrivez à y répondre.

Je ne sais pas Corentin , je pense que les années à venir...Tout d'abord d'une façon je suis, il y a encore beaucoup plus de potentiel dans le Nordics et donc je pense que la Banque aimerait bien que je reste encore dans cette fonction, de sorte que je peux augmenter les chiffres d'affaires comme on l'a fait les années précédentes d'une manière **** est très internationale et moi je n'ai pas vraiment de limitation, donc je peux travailler aussi vraiment dans un autre poste chez **** donc dans un autre poste étranger. Et de l'autre manière, comme les nordiques est un est un marché croissante, je vois aussi des autres banques qui sont actifs là, donc peut-être que c'est une possibilité de faire de travailler la même chose, mais de mais dans une autre banque.

Ok. Alors si si, si je résume bien, tout dépendra de du challenge un petit peu qui vous sera proposé.

Oui, une challenge qui se qui ne seras propose, le support qu'on reçoit, c'est-à-dire finalement si on veut accroître, il faut avoir plus de gens est-ce qu'on en aura ? Est-ce que la banque donnera plus de gens, je ne sais pas.

Ok, pas de. Souci, est-ce que vous pouvez me définir ce qu'est un manager selon vous aujourd'hui ?

Il y a le lead by exemple, c'est pour moi personnellement très important. Donc je veux vraiment être ... si je peux dire, battre avec l'équipe même. Je vois vraiment... Parce que je veux sentir ce qui se passe avec avec les clients. Euh d'une autre manière, il faut selected les gens avec les avec... des

bonnes compétences, hein. Comme on travaille dans des, dans des différents pays, je dois une fois avoir qui sera un bon relationship manager avec ...avec quels clients. Donc il y a l'aspect de management, certainement. L'aspect management pour moi c'est 2 choses. Il faut pousser un peu, aller, il faut-il faut donner du confort aux gens, mais il faut leur aussi de temps en temps comment je dirais ?

Pour aller Challenger ?

Challenger exactement exactement, il faut le pouvoir, les challenger. Et il y a de plus en plus le côté administratif, malheureusement, de temps en temps parce que ça... Ca prend du temps et un des des dans une banque et tu sais chaque 2 semaines, il y a des trucs que je dois signer comme les les frais, les les, comment est-ce qu'on dit, les frais de les, les expériences de de de voyage. Les accès aussi, certains systèmes les donc, tout ça qui est, qui prend du temps et qui je comprends aussi le que c'est que que ce soit fait ce que ce qu'on doit le faire mais. Oui euh, c'est pas mon, c'est pas le, c'est pas mon mon job préféré. Ok c'est ce point spécifique un spécifique.

Ok, donc si je résume bien le le rôle du manager pour vous c'est 3 piliers. C'est lead by exemple, Challenger les les employés et le côté administratif.

Oui, d'accord et challenger, c'est les 2, hein, c'est donner du confort aussi hein, hein, d'une façon qu'on est de donner de confort. Allez, c'est vraiment manager le team hein.

Oui, oui, tout à fait.

T'as des différents caractères dans le TEAM t'as des gens qui, euh... En soi, ce sont déjà vraiment bien avec des clients et qui vont toujours au dernier bout et et et ... donc là je dois en faire grand-chose. Mais peut-être qu'il faut faire vis-à-vis du client, je peux pas faire grand chose mais peut être que ils oublient temps en temps de suivre certain training obligatoire ou...ou des autres choses qu'ils ne ne ne font pas parce qu'ils trouvent pas que c'est, euh, parce que c'est urgent, donc ils se sont vraiment, ils se focus vraiment sur les clients et donc donc tout le monde comme ça, il faut-il faut bien... faut être vraiment people manager pour voir dans quel il sont bien et dans quels ils sont moins bien.

Ok People Management, est-ce que, selon vous, le le, le rôle du manager était différent avant le coronavirus. Est-ce que le coronavirus a un rôle impactant, par exemple, avec l'arrivée du télétravail ?

Oui, euh. Je pense que dans le dans le dans le dans... pendant le Corona, Vénus, il fallait faire quelque chose pour que le teams reste un team quand tout le monde reste à sa maison, il y a des gens qui, hein. Comme tu sais, il y a des gens avec un qui sont, qui vient de des autres pays, qui n'ont pas de de de famille. La famille ici, qui n'ont pas de de pas beaucoup des amis, donc ils sont ici seuls dans un appart, dans leur appartement ici Bruxelles, il faut... Il faut faire des choses pour qu'ils se sentent bien dans le, dans l'équipe et que que l'équipe est là. Maintenant, de c'est de plus en plus obligatoire que de qu'on revient à la banque. Et donc, et donc c'est c'est moins priorité pour moi. mais oui heu

Ok donc si je comprends bien le le coronavirus a un petit peu changé la façon de manager où il fallait plus faire attention à l'esprit d'équipe, des employés et et à essayer de les garder...

Exactement exactemen. Et donc le coronavirus a aussi engendré le le le problème que le problème... le défi que dans le temps tout le monde venait à la banque, pas de question. Maintenant

il y a des gens qui viennent de temps en temps à la banque, il y a des gens qui veulent travailler à la maison mais. Comme tu sais, on a des clients par exemple, on a des, des, des des clients, mais des gens de l'équipe qui viennent de la Russie, est-ce que ils peuvent travailler de leur maison en Russie quand ils sont là ? Donc des des questions pareil.

OK, d'accord. Est-ce que vous pensez que la vision du manager a changé durant ces 5 et 10 dernières années ?

La vision ?

La vision du manager est-ce que selon vous ? Le la la perception que les gens ont du manager a un petit peu changé.

Je pense, je ne pense pas. C'est une question que est ce que le manager. Tu sais dans le temps, j'avais un manager qui voulait qu'on était là. Euh que tout le monde était là à 08h30 heu, maintenant, tu peux plus exiger ça des gens. Il y a peut-être des des managers qui ont toujours ça dans leur tête et donc heu ceux là ou des des managers qui exigent ça et donc ces managers là peut être que dans ce cas-là la réponse serait oui . Parce que comme manager, il faut-il faut évoluer avec le temps. Et donc Euh, il faut plus demander aux gens qui doivent être là à 08h30, mais ils doivent faire les heures et ils doivent naturellement... Le Focus doit vraiment être sur la output et et donc t'as plus de. Il faut vraiment, oui. Plus voir ce qu'il font.

Donc c'est en fait, c'est si si si j'essaie de résumer, le rôle du manager, c'est. Plus une question de maintenant, il faut plus s'adapter par rapport aux employés ?

Il faut plus pas à l'employé, mais plutôt à le à, le nouveau structure qui est dans dans les différentes sociétés quoi. Si tu exiges tout le monde d'être là à 08h30 chaque jour euh de la semaine bah heu je pense pas que tu aurais beaucoup de gens dans ton team.

OK, d'accord, très bien alors alors je vais passer à la question suivante, est-ce que vous pensez qu'il est important d'avoir suivi des études de manager pour pouvoir le devenir, donc par exemple pour pouvoir pour pouvoir devenir médecin, il faut avoir fait des études de médecine pour des pour devenir ingénieur, il faut avoir suivi des études d'ingénieur. Est-ce que selon vous c'est pareil pour le rôle du manager ?

Oh, tu sais tout d'abord, il faut-il faut aimer de faire ça. Euh et il y a des gens qui n'aiment pas d'être manager. Et ensuite, c'est pas tellement une étude comme ça de de septembre jusqu'en juin. C'est plutôt des des formations que tu suis. Euh, quand t'as quand tes des formations que tu suis pendant tes tes pendant ton pendant, ta carrière. Qui facilite les les choses comme comme manager.

D'accord, OK, est-ce que vous pensez que le manager joue un rôle impactant au sein de l'entreprise ?

Oui.

Ok, très bien. Est-ce que vous savez dire pourquoi est ce que par exemple c'est lui qui joue le rôle entre la direction et les employés, ce qui fait plutôt un lien et ce qui...

Il fait naturellement, il fait le lien Il est un peu le sounding board entre les 2 hein, donc d'une façon il y a la direction qui donne un certain ou le board qui donne une certaine direction et et c'est c'est à nous de le mettre dans les KPI des différents gens et de suivre que tout le monde à la même direction

ou va dans le va dans la même direction. Et d'un autre côté, je trouve que le manager doit aussi s'il y a des problèmes dans le dans le World flow des des, des soucis ou des des opportunités aussi, transmettre ces idées là vis-à-vis le, le vis-à-vis, le bord.

Est-ce que vous croyez que le rôle du manager évolue plus vite aujourd'hui qu'il y a 20 ans ? Donc vous disiez un peu plus tôt que le manager devait s'adapter aux nouvelles structures dans l'entreprise. Est-ce que vous pensez que l'entreprise du coup bouge plus rapidement qu'il y a 20 ans ? Et si oui, est-ce que ça impacte le rôle du manager ?

Oh je sais pas en fait, je dirais que ça va plus vite peut-être, mais je suis convaincu que de l'autre côté de il y avait 20 ans que là, il y avait aussi des évolutions, hein. Je me rappelle encore quand je suis commencé a la banque. En 99 chez ****, on avait pas de Email donc tu peux pas imaginer comme c'est comment c'était sans email mais on c'est adapté.

OK, d'accord. Je très bien. Est-ce que... quels sont les challenges et les défis que vous rencontrez au jour le jour dans votre fonction et comment est-ce que vous réussissez à gérer ces défis ?

Le plus grand ? Euh pour moi c'est trouver le temps. Euh trouver du temps, euh. Je n'ai pas toujours euh, le temps de faire tout. Et donc oui, comment on le résoudre ? Je travaille tard le soir, je travaille le week-end, je travaille, peut être que je prends pas de vacances. Euh, et je donne un certain structure, c'est à dire que je me concentre plutôt, allez le matin, je me concentre surtout sur des choses plus difficiles et l'après midi si j'ai le temps et le soir certainement, je fais mes mails.

D'accord OK. Et au niveau de de la la la gestion de vos équipes, est-ce que vous avez des des gros défis qui vous viennent en tête ou ou des choses de ce genre ?

Euh. Je pense que avec dans le marché pareil c'est. Temps en temps, difficile de trouver le employé qui ...Comment on dit ca...? Allez, j'ai un certain profil en tête et temps en temps, c'est difficile pour trouver le candidat qui qui rapporte aux attentes ? c'est comme ca qu'on dit ?

Qui repond au attentes ?.

Qui répond ! Qui répond vraiment à tous les à, à tous les exigence, à à tous les paramètres qu'on avait dit .Et donc il faut être un peu flexible dans sa aussi .

D'accord.Est-ce que vous pourriez me lister un certain nombre de compétences nécessaires selon vous aujourd'hui, à la fonction du manager ?

Du manager ? oui. Un peu flexibilité, euh avoir un certain certains niveaux d'intelligence, euh je trouve. Euh, il doit... Ça doit être un bosseur et certainement aussi de l'empathie. Oui.Et ils doivent vraiment aimer ce qu'il fait, quoi d'accord ?

Ok, parfait. Est-ce que vous connaissez le concept des soft skills et des Hard skills ?

Oui.

D'accord, parfait à propos de la la dernière question. En termes de pondération, est-ce que vous pourriez me donner l'importance des soft skills et des Hard skills sur une échelle de 100. Donc est-ce que, selon vous, le rôle du manager est composé à 50% de hard skills et 50% de soft skills ? Est-ce que cette balance est un peu plus...

Oh je pense pas que le manager doit connaître tout. Je donc c'est pour ça que de plus en plus devient dans une dans une monde très spécifique et. Euh, et donc il y a certains compétences, certains compétence que le que les gens ou les employés ont que le manager n'a pas. Et de cette façon là les soft skills, devient de plus en plus important pour moi.

Ok, vous vous pourriez me donner une une une balance en pourcentage aujourd'hui ?

Je pense que c'est, c'est différent de de de fonction en fonction, mais je trouve que les soft skills sont plus importants que les que les hard skills au moins 60%...70% soft skills.

Okay d'accord, et est ce que selon vous cette pondération va changer dans le futur ? Ce que les soft skills vont devenir plus importants ? Est-ce qu'on va revenir sur des hard skills ?

Je pense que le soft skills vont augmenter, oui.

D'accord, OK pour la...

Si tu veux dans une si tu votes dans une société de plus en plus de allez où il y a des managers de de plus en plus hautes dans la dans la fonction. Je pense que les soft skills devient encore de plus en plus important.

Ok.

Il faut avoir la confiance dans les gens et que ils font leur leur job d'une meilleure façon, aller d'une d'une .Et ce qu'on dit, une meilleure façon ? beste.

Tout à fait meilleure façon, et donc, selon vous, l'importance des soft skills augmente en fonction de la position du manager ?

Je pense que oui, ouais tu me le demandes maintenant comme ça hein, je te donne euh mon avis, mais j'ai jamais réfléchi à ça.

Ok, d'accord, je, je continue effectivement y a pas de y a pas de mauvaise réponse donc ...Et alors pour la question suivante, je vais vous partager mon écran et il va y avoir une liste de soft skills. Je vais vous demander si vous savez en prendre hop, est-ce que vous voyez mon écran ? Ok, Attendez juste un petit moment. Hop, vous devriez voir mon écran.

Oui.

Est-ce que vous savez me donner 5 soft skills dans cette liste ci qui vous sont pour vous les plus importants pour le manager aujourd'hui ? Hop. Alors je peux un petit peu descendre. Je vais carrément.

Le manager, vraiment le manager

Les Manager oui, oui.

Je peux faire tous les ce que je peux voir, tous les les.

Oui, alors attendez juste vienne.

Je veux voir tous tous les tous les options. D'abord, avant que je.

Oui, oui, oui, je alors je vais juste... Effectivement je change la disposition pour que ce soit plus simple à vous. Voilà comme. Ça là, vous voyez normalement tous les tous les skills. Alors je vous, je vous ai demandé 5 mais c'est pas une échelle qui est fixe si vous voulez en prendre un petit peu plus, il y a aucun souci si vous voulez en prendre un peu moins, il y a pas de problème non plus, ne soyez, soyez libre effectivement de choisir un petit peu le nombre que vous voulez, mais il faut que ce soit environ aux alentours de de 5. Alors, je vous entends pas. Moi, je vous entends plus malheureusement.

C'est mieux maintenant?

Ah oui, oui, je vous entends, je vous entends.

Ok, il faut essayer comme ça, donc je prends chaque, je prends une une une option dans chaque colonne en fait donc. Euh ouais le premier listening skills.

Est-ce que vous savez m'expliquer un petit peu pourquoi ?

Tu sais, on on, on reçoit beaucoup de choses, des différents trucs et on doit réagir vite et de temps en temps c'est c'est bien de de ne pas décider directement ou ou directement et de de prendre un pas en arrière, certainement avec dans un TEAM si diverse où j'ai comme tu comme tu sais, j'ai 7 nationalité des gens avec un âge de de 25 jusque un âge de 59, 60 donc heu et temps en temps c'est bien de de oui, d'écouter vraiment quel est vraiment le problème avant de se décider ?

Ok, d'accord, parfait alors. Alors du coup pour la pour le 2nd Soft-Skills ?

Heu problem solving.

Euh d'accord encore une fois, est-ce que vous savez m'expliquer un petit peu pourquoi?

Basé ce qu'on a allez, on a a un mailbox ou des des choses de de tas de différences avec beaucoup de de de problèmes. Allez, c'est tout, c'est il y a beaucoup de problèmes dedans et donc oui, je trouve que la manière pour comment résoudre. D'une manière efficace est est un atout. Oui, il qu'il faut avoir, ouais.

Ok. Pour le suivant, Soft-skills.

Quand euh. Là c'est vraiment personnel, je pense plutôt personnel, un moi dans un job commercial. J'aime bien result oriented, hein, j'aime bien les kpi.

Ok.

Euh mais working under pressure est aussi important pour moi, OK ? Euh si tu ne sais pas travailler sous pression, ça ne tu n'arriveras pas comme aller à donc un peu les 2 là.

Ok, pas de souci donc les 2 sont importants, très bien.

Okay, ce constructive attitude. Oui, je je le dire. Que je, euh, optimisme peut-être optimisme. Je pense que ça facilite, ça facilite les choses.

Ok.

De prendre et de plus en plus dans un team d'en ça, de temps en temps dans un team qu'il y a des gens qui y sont, qui y donnent ...qui se qui se focus un peu trop sur des problèmes et pas sur les

opportunités donc, et quelqu'un avec un peu d'optimisme peut résoudre ça Ouais. Knowing How to delegate, management leadership manager ? Ce que tu veux dire management, c'est.

C'est une bonne question, je c'est vraiment pouvoir gérer les les, les employés et et les et les, les défis effectivement qui arrivent. Dans dans une vue un petit peu d'ensemble.

C'est un peu bizarre, non ? La question est. Sur les euh, hein que le.

Que le manager, effectivement, est.

Mais les bonnes manager, qu'est-ce qui management ? Oui et là.

Ouais le le, le va bouger effectivement pour les. Prochaines interviews, vous avez raison.

Je dirais decision making.

Ok.

De temps en temps, il faut prendre des décisions et tu temps en temps, tu sais que ce c'est que ce sont des décisions qui ont un positif mais qui ont aussi un point négatif donc ouais, mais ainsi soit-il.

D'accord, Ouais Ouais Ouais.

Allez empathy oui, allez working together est aussi très important je trouve, mais heu oui.

Je vais aussi vous poser la question, est-ce que vous pensez que les soft skills que vous avez choisis vont être amenés à changer dans les 5 prochaines années et si oui, est-ce que vous pourriez me dire quels sont les soft skills qui, selon vous, vont devenir très importants pour le rôle du manager demain ?

Bah Corentin, si on dit que le manager va de plus en plus... Qu'il n'est pas l'expert et que de plus en plus, il doit gérer un team ou il y a beaucoup d'expertise, mais il lui-même ne sait pas toujours la solution. Ou là.. il n'a pas les compétences. Je pense que les listening skills, très important un certains optimismes et decision making and working together, empathy seems.. Sont pour moi les les...oui. oui, c'est un peu la même chose, je trouve, oui.

D'accord, pas de souci, euh. D'accord, d'accord, alors c'était tout hop pour ce petit exercice et on va retourner sur des questions un peu plus standard, est-ce que vous pourriez aussi me donner 5 hard skills qui selon vous sont essentiels pour le manager d'aujourd'hui ? Alors malheureusement pour ce si j'ai pas de liste parce que vous l'aviez dit en fait les skills sont un petit peu dépendants de la fonction et du secteur du manager.

Ok.

Mais ce que vous pourriez me donner, par exemple, pour vous, quels sont 5 hard skills qui vous sont nécessaires aujourd'hui si vous en avez moins, il y a aucun souci. C'est vrai que c'est toujours un peu plus compliqué de pouvoir trouver des skills. Mais donc voilà.

Ça dépend vraiment de la fonction. Je trouve quoi, hein ? C'est. C'est vraiment un donc.. Dans ce allez pour moi hard skill, c'est vraiment les compétences liées à la fonction.... Désolé, j'ai une autre personne qui me téléphone.

Pas de souci, pas de souci.

Donc moi c'est. Qu'est-ce le team fait chez nous ? Ce sont donc cash management. Donc pour moi la notion de cash management ça me semble assez important. Aussi, Euh, on donne des crédits donc pour moi, euh un certain base de de credit analyses est important pour moi. Les langues naturellement sont très importantes parce que on travaille avec un comme je t'ai dit un team de de 6/7 différentes langues. Et ensuite oui, en général des des allez on vend certains produits hein, donc il faut avoir.... Dans de par exemple Financial Market and debt Capital Markets, ce sont pour moi le plus important, d'accord, OK.

Quel est selon vous le plus gros challenge auquel vous allez devoir faire face dans le futur ?

En hard skills ou quoi ou euh ?

Votre pour votre fonction de de manager.

Les les, les plus grands challenges ?

Le plus grand challenge est que que que vous pensez que vous allez devoir faire face dans dans les 5 prochaines années. Non pas dans les 5 prochaines années , dans le futur, je selon vous. Si vous n'en voyez pas, c'est pas très grave.

Que le les gens les trouver, trouver les bons des des des, des gens motivés.

Euh OK donc donc plutôt accès sur les employés ? Donc plutôt axé sur les les employés si je comprends bien, essayez de pouvoir trouver les les talents manquant .

Oui, trouver et et et trouver les employés. Faire le nécessaire qu'il reste donc leur donner des formation on ou ou leur donner les challenges de ce des, des, des nouveaux défis ? Ce qu'on dit ça, des nouveaux défis ? pourquoi ils ont challengé?

Tout à fait tout à fait.

Ça, ce sont ça, c'est important. Oui.

Je vous ai entendu dire effectivement les faire rester. Alors est ce que ce que vous pensez justement de de l'arrivée de la nouvelle génération de de, de, de personnes, donc les les milléniaux qui ont tendance à faire à, à changer de de, de de job plus rapidement que les personnes des générations précédentes ?

Oui bah donc. Euh, c'est à moi de essayer qu'il reste au moins 3 ans de temps en temps j'ai réussi de temps en temps, je ne réussis pas. Tu sais que juliane est parti maintenant et elle est à peine resté 2 ans. Et c'est pas même et je pense pas qu'elle est un millénium donc ca c'est aussi autre chose. Je trouve que. Tout d'abord, tu, tu dois avoir diversité dans ton team, hein. Il faut avoir du tout. Et. Et je pense que ça, c'est un atout. Et donc je sais très bien que j'ai des jeunes dans le Team et Il y a 2 choses , certainement, il y a des jeunes qui sont vraiment très doués et que tu dois donner chaque, je sais pas, chaque 3 mois ou chaque 4 mois, un nouveau défi, de sorte qu'ils peuvent te qu'ils peuvent vraiment voir, qu'ils qu'ils sont, Qu'ils qu'ils... À croître, comment est-ce qu'on dit accroître leur leurs connaissances, qu'ils ont ?

Oui, oui, oui. Apprendre de nouvelles choses, accroître les connaissances, oui.

Voilà qu'ils ont appris des qu'ils ont vraiment appris des nouvelles choses. Mais il y a aussi des jeunes. Euh oui ou que je que je peux voir, Allez que je vois vraiment qu'ils sont pas du tout du précis par exemple et qui n'ont pas les mêmes talents. Je oui ou je dois ou on doit faire autre chose avec, c'est-à-dire de temps en temps. J'ai déjà eu des gens qui ne peuvent pas qu'ils peuvent pas rester dans le job parce qu'ils ne sont pas bons.

Ok. OK. Est-ce que vous pensez que le fait que les les jeunes donc vous l'avez dit ont besoin , certains jeunes ont besoin de de plus de challenge pour pouvoir rester. Est-ce que vous pensez que le fait, effectivement, qu'il y a toujours cette menace de pouvoir partir si jamais le le job ne va pas rend le le job du manager un peu plus compliqué aujourd'hui ?

Oui, certainement certainement, mais je peux dire aussi que the TEAM Spirit, Hein, allez next to le challenge. Le teams spirit est très, je trouve que ça c'est de plus en plus important aussi je vois chez les jeunes certainement les gens qui sont, qui n'ont pas encore une famille, des enfants, le fait que qu'ils peuvent sortir avec des gens du même TEAM après les heures de la Banque où ils font certains voyages ensemble est aussi un moyen qu'il reste.

Ok.

Et que si oui, donc heu ,et c'est pour ça que quand j'embauche quelqu'un, c'est pas moi personnellement, moi qui, allez moi je prends la décision, mais je c'est aussi bien de euh de de voir si cette personne va s'entendre bien avec les autres gens, donc je je, j'invite les gens du TEAM pas tout le monde, mais que certains gens d'aussi avoir ce ce cette interview, de sorte qu'ils peuvent se aller...C'est plutôt un mission du TEAM alors de d'embaucher quelqu'un ou pas.

Ok, d'accord, parfait, mais écoutez, je vous remercie, on arrive à la à la fin du questionnaire. Je sais pas si vous avez des questions ou des petites choses que vous souhaitez rajouter .

Ok. Non peut être que. Peut-être au début, euh. Je vais peut-être aller, je voulais juste aller la, l'importance du team, c'est à dire que OK, je suis un manager, je prends la décision que s'il me demande, mais je ne dois pas être... Je trouve pas que je dois être le patron de tout, c'est à dire quand les gens veulent organiser quelque chose, ils peuvent, en dehors de la Banque par exemple, team event ou je ne sais pas quoi. Là j'ai aucun problème qu'il y a quelqu'un d'autre qui soit un peu qui est un peu le le le... Qu'il gère ça plutôt et qui prend la décision, ce qu'on doit faire, ce qu'on va faire et ainsi de suite. Donc je trouve qu'un manager doit temps en temps aussi donner son...Deviens un employé dans un autre team Euh pour les autres projets, tu comprends ?

Oui, oui, tout à fait tout à fait. Donc effectivement le le le pour vous le le manager doit pas être le le chef mais doit plutôt faire partie de l'équipe pour pouvoir les les challenger.

Exactement le chef je dois pas être les chefs pour tout, j'ai aucun problème qu'il y a des choses, qu'il y a des certaines choses ou il y a un autre chef et. Ça aide un peu aussi pour voir moi personnellement, ça aide un peu pour voir comment quelqu'un est, s'il doit diriger un team.

Ok, d'accord, pas de souci. Parfait, Ben écoutez, merci beaucoup d'avoir d'avoir pris le temps. Ça m'aidera beaucoup et. Et puis je je vous souhaite alors une une très bonne journée.

