

- + La lutte contre la fraude fiscale
- + Que faire du pass Culture ?
- + L'organisation de la justice administrative

Comment les entreprises se réinventent

- L'impact des nouvelles technologies
- Un nouveau rapport au travail ? • Quelle gouvernance ?

Sommaire

5 **Politiques publiques**

La lutte contre la fraude fiscale

Carole Maudet

15 **Dossier**

Comment les entreprises se réinventent

16/ **Grand entretien**

avec Sarah Guillou

Les entreprises françaises face aux défis de la concurrence mondiale

26/ **De la gouvernance actionnariale à la gouvernance éthique et stratégique**

Fabrice Roth

40/ **Quelle transformation des métiers à l'heure de l'intelligence artificielle ?**

Cécile Dejoux

52/ **Un management qui doit se réinventer**

Bertrand Jouvenot

62/ **Les entreprises face à la transition écologique : un défi de long terme**

Claire Tutenuit

72/ **Quand les générations se rencontrent : réinventer le management**

Élodie Gentina

80/ **Les nouveaux modèles juridiques d'entreprises en quête de sens**

Sophie Grandvuillemin

90/ **Les plus de la rédaction**

90/ **Ce qu'il faut retenir**

91/ **Les mots du dossier**

92/ **Les chiffres clés**

93/ **Les dates clés**

94/ **Le dossier en dessins**

95/ **Pour en savoir plus**

97 **En débat**

Que faire du pass Culture ?

Nathalie Heinich et Sylvie Octobre

105 **Le point sur**

La justice administrative

Gaëlle Mornet

109 **C'était en... octobre 1945**

La création de la sécurité sociale

Julien Damon



→ Retrouvez l'univers *Cahiers français* sur
www.vie-publique.fr/cahiers-francais

→ **Les fiches** au format mobile

Un management qui doit se réinventer

Bertrand Jouvenot

Conférencier expert en digital et marketing, fondateur
du cabinet les Brigades du marketing

Le monde du travail connaît une mutation profonde : management hybride, montée des soft skills, télétravail, diversité et inclusion redéfinissent les pratiques. Face à ces défis humains, technologiques et sociétaux, les managers doivent s'adapter.

Le monde du travail a subi une transformation sans précédent ces dernières années. La crise sanitaire a été un accélérateur de mutations, bouleversant les pratiques établies et imposant de nouvelles dynamiques organisationnelles. Ce qui relevait autrefois de l'exception est devenu un standard : le télétravail s'est généralisé, les tiers-lieux se sont multipliés, et le travail hybride s'est imposé comme une alternative incontournable. Cette métamorphose a redéfini la relation entre employeurs et employés, plaçant la flexibilité et l'adaptabilité au cœur des préoccupations managériales.

Cependant, cette évolution rapide ne s'est pas faite sans heurts. Si les entreprises ont pu constater un gain en productivité et une satisfaction accrue des salariés, elles ont également été confrontées à des défis de taille. L'isolement des travailleurs, l'effritement du sentiment d'appartenance et la difficulté à maintenir une cohésion d'équipe sont autant de problématiques nouvelles qui demandent des solutions adaptées. Selon une étude du ca-

binet McKinsey, 78 % des dirigeants estiment que la gestion des équipes à distance nécessite un changement profond des méthodes de management¹.

Dans ce contexte, les attentes des salariés ont également évolué. La quête de sens au travail est devenue un critère déterminant dans le choix d'un employeur, au même titre que la rémunération et les avantages sociaux. L'inclusion, la diversité et le bien-être ne sont plus des concepts accessoires, mais des impératifs stratégiques pour attirer et fidéliser les talents. Par ailleurs, le management doit désormais composer avec une transformation numérique accélérée, où l'intelligence artificielle (IA), les outils collaboratifs et la data jouent un rôle grandissant dans l'organisation et la prise de décision.

Le travail à distance : une révolution durable ?

La crise sanitaire a marqué un tournant décisif dans l'organisation du travail. Du jour au lendemain, des millions de travailleurs ont déserté



22 % des salariés du secteur privé pratiquent le télétravail au moins une fois par mois

© MYRIAM TIRLER / HANS LUCAS / HANS LUCAS VIA AFP

leurs bureaux, contraints d'adopter le télétravail, un mode de fonctionnement jusqu'alors marginalisé dans de nombreuses entreprises. En 2019, seuls 7 % des salariés en France pratiquaient régulièrement le télétravail. En 2023, environ 19 % des employés télétravaillent régulièrement, selon l'Insee. Si ce basculement a été une nécessité dans un premier temps, il s'est rapidement imposé comme une alternative crédible et plébiscitée par une grande partie des salariés. Selon une étude du cabinet McKinsey, plus de 70 % des employés déclarent aujourd'hui souhaiter conserver une certaine flexibilité en matière de télétravail².

L'essor du travail hybride

Mais le télétravail est-il réellement une révolution durable ? Si certaines sociétés ont décidé de pérenniser cette pratique en adoptant des modèles hybrides, d'autres, à l'image de Elon

Musk avec Tesla et X (ex-Twitter) ou encore de Jeff Bezos, le PDG d'Amazon, prônent un retour massif au bureau, considérant que la collaboration en présentiel reste essentielle à la créativité et à la cohésion d'équipe. Ce débat met en lumière des divergences de perception entre dirigeants et employés : là où certains managers craignent une baisse de la productivité et un affaiblissement de la culture d'entreprise, les travailleurs revendiquent une meilleure qualité de vie et une efficacité accrue grâce à la flexibilité offerte par le télétravail.

Le travail hybride, qui combine présence au bureau et travail à distance, apparaît comme une solution intermédiaire adoptée par de nombreuses organisations. Il permet de concilier les avantages du télétravail – réduction des trajets, meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, autonomie

accrue – avec ceux du présentiel, notamment le maintien des interactions sociales et de la dynamique collective. Cependant, le modèle hybride présente également des défis. La gestion des équipes devient plus complexe, avec un risque accru de fracture entre ceux qui sont souvent présents sur site et ceux qui travaillent majoritairement à distance. Certaines sociétés ont d'ailleurs mis en place des politiques de télétravail encadré, définissant des jours fixes de présence au bureau afin de garantir un minimum de cohésion.

L'émergence des tiers-lieux

En parallèle, les tiers-lieux ont émergé comme une alternative aux bureaux classiques et au télétravail à domicile. Espaces de coworking, hubs collaboratifs ou bureaux partagés, ces lieux offrent un compromis entre flexibilité et socialisation. Ils permettent aux travailleurs de bénéficier d'un environnement stimulant sans être isolés chez eux (entre autres avantages appréciés des entreprises : réduction des coûts immobiliers, amélioration du bien-être au travail, stimulation de la créativité, attraction des talents et impact environnemental réduit). De multiples entreprises, notamment dans le secteur technologique et les start-up, encouragent cette pratique en subventionnant l'accès à ces espaces. Des groupes comme Google et Spotify offrent même à leurs employés des forfaits de coworking pour favoriser cette nouvelle organisation du travail.

“

54 % des télétravailleurs éprouvent des difficultés à établir une frontière claire entre vie professionnelle et vie personnelle

Néanmoins, l'essor du télétravail et du travail hybride n'est pas sans conséquence. Une enquête menée par Microsoft montre que 54 % des télétravailleurs souffrent d'un sentiment de surconnexion et éprouvent des difficultés à établir une frontière claire entre vie professionnelle et vie personnelle³. Le phénomène du burn-out numérique devient une préoccupation majeure, poussant certains employeurs à instaurer des politiques de déconnexion obligatoires.

Les approches du télétravail varient fortement selon les pays. Aux États-Unis, il est largement adopté avec une flexibilité maximale, favorisant l'autonomie des employés. En France, on oscille entre hybridation et retour progressif au bureau, avec un encadrement plus strict. En Allemagne, la culture de la rigueur impose un télétravail structuré et planifié. Au Japon, le travail à distance reste limité en raison de la forte culture du présentisme. À l'inverse, en Scandinavie, il est intégré depuis longtemps, avec un équilibre travail-vie personnelle fortement valorisé.

Face à ces évolutions, une question demeure : jusqu'où ira cette transformation du monde du travail ? Le modèle hybride semble être une réponse durable aux attentes des travailleurs, mais son efficacité dépendra de la capacité des entreprises à accompagner cette transition en adaptant leurs pratiques managériales et en mettant en place des outils garantissant un équilibre entre flexibilité et engagement collectif.

Le management face aux nouvelles attentes des collaborateurs

L'évolution du monde du travail s'accompagne d'une transformation profonde des attentes des collaborateurs. Alors que la stabilité et la rémunération étaient jadis les principaux critères d'attractivité d'un emploi, les nouvelles générations de



Au cours de cette réunion, des employés réunis sur site dialoguent avec une personne connectée en visioconférence

© LYDIE LECARPENTIER/
REA

travailleurs placent aujourd'hui la quête de sens, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la reconnaissance au cœur de leurs préoccupations. Une étude menée par Deloitte révèle que 75 % des milléniaux et de la génération Z attendent de leur employeur qu'il s'engage activement sur des enjeux sociétaux et environnementaux⁴.

La nouvelle posture du manager

Dans ce contexte, les entreprises doivent repenser leur modèle managérial pour répondre à ces nouvelles aspirations. L'un des changements majeurs concerne le rôle du manager, qui ne se limite plus à une fonction de supervision et de contrôle, mais qui doit désormais se faire facilitateur et coach. L'intelligence émotionnelle, la capacité d'écoute et l'empathie deviennent des compétences clés pour fédérer des équipes de plus en plus autonomes et diversifiées.

L'inclusion et la diversité

L'évolution des attentes des collaborateurs se traduit aussi par une exigence croissante

en matière d'inclusion et de diversité. Si les discours en faveur de l'égalité des chances et de la parité se multiplient, les inégalités persistent. Ainsi, le salaire moyen des femmes reste inférieur de 23,5 % à celui des hommes. Selon le rapport Global gender gap du Forum économique mondial, il faudrait encore 132 ans pour atteindre une véritable égalité professionnelle entre les hommes et les femmes⁵. Pourtant, les entreprises ayant une politique d'inclusion forte enregistrent des performances financières supérieures de 25 %, d'après une étude de McKinsey.

Les initiatives pour promouvoir la diversité et l'inclusion se multiplient : des programmes de mentorat destinés aux minorités sous-représentées sont mis en place, des quotas garantissant une meilleure représentativité des femmes et des personnes issues de milieux défavorisés dans les instances dirigeantes sont établis. De plus, la formation des managers aux biais inconscients devient un levier incontournable pour lutter contre les discriminations systémiques.

Les approches en matière de diversité varient selon les pays. En Europe du Nord, comme en Suède et aux Pays-Bas, on privilégie des modèles inclusifs où les relations professionnelles sont marquées par une faible hiérarchie et un accès équitable à la parole et à la décision. À l'inverse, au Japon, une culture d'entreprise plus verticale domine, valorisant l'ancienneté et la loyauté envers l'organisation.

L'engagement au cœur des préoccupations

Au-delà des questions de diversité, la reconnaissance et l'engagement des employés constituent également des enjeux cruciaux. Le manque de reconnaissance est souvent cité comme l'une des principales causes du désengagement et de la rotation du

personnel. Les entreprises qui intègrent des systèmes de retour d'information régulier et valorisent les contributions de leurs salariés constatent une hausse significative de la motivation et de la productivité. Des pratiques comme la mise en place de rituels de célébration des réussites ou la participation des employés aux prises de décisions stratégiques contribuent à renforcer leur sentiment d'appartenance.

Le prérequis de flexibilité

Par ailleurs, la flexibilité est devenue une exigence incontournable pour attirer et fidéliser les talents. Les horaires fixes et rigides sont progressivement remplacés par des modèles plus souples, permettant aux salariés d'organiser leur temps de travail en

Zoom

La place des femmes aux postes clés : plafond de verre fissuré ?

Le débat sur la place des femmes dans les instances dirigeantes n'est pas nouveau, mais il a connu une inflexion ces dernières années. En France, les lois Copé-Zimmermann (2011) puis Rixain (2021) ont contribué à faire évoluer la représentation des femmes dans les conseils d'administration, imposant des seuils progressifs de présence féminine. Résultat : la parité progresse dans les fonctions de gouvernance. Pourtant, cette avancée cache une autre réalité. Si les femmes accèdent davantage aux postes non exécutifs, elles restent encore minoritaires aux postes de direction générale ou de présidence. Le plafond de verre n'a pas disparu. Il s'est déplacé. Les causes sont multiples : autocensure, réseaux de cooptation

majoritairement masculins, déséquilibres persistants dans la répartition des responsabilités familiales, ou encore représentations stéréotypées du leadership. Trop souvent, les qualités attendues d'un dirigeant restent calquées sur des modèles masculins hérités.

Pourtant, les données convergent : les entreprises où les femmes occupent des fonctions exécutives clés présentent souvent de meilleures performances globales, une attention plus forte à la gouvernance et une culture plus inclusive. La mixité n'est pas un enjeu de justice uniquement : elle constitue un levier stratégique.

Faire évoluer durablement les choses suppose de revoir les processus de recrutement, de mieux accompagner les talents féminins, et surtout de sortir d'une vision genrée de la compétence. Le plafond de verre ne tombera pas tout seul : il faudra le fissurer de manière collective et continue.

Bertrand Jouvenot



La start-up allemande DevelUP met à disposition de ses locataires permanents de petites salles de réunion insonorisées au sein de ses espaces de *coworking*, plébiscités par les jeunes entreprises

© JENS BUTTNER / DPA / DPA PICTURE-ALLIANCE VIA AFP

fonction de leurs contraintes personnelles. Des entreprises comme Spotify ou Airbnb ont mis en place des politiques de travail *work from anywhere* (travailler de n'importe où), offrant à leur personnel la possibilité de choisir librement leur lieu de travail, une approche qui séduit de plus en plus de travailleurs qualifiés.

Le modèle collaboratif

En définitive, le rapport entre employés et employeurs évolue vers un modèle plus collaboratif et humain. Loin d'être de simples exécutants, les salariés attendent désormais de leur hiérarchie un cadre épanouissant, des perspectives de développement et une reconnaissance de leur engagement. Les entreprises qui sauront répondre à ces attentes en adoptant un management plus inclusif, flexible et valorisant jouiront d'un avantage concurrentiel indéniable dans la guerre des talents.

Le management à l'ère des disruptions technologiques

La révolution numérique bouleverse profondément le monde du travail et, avec elle, les pratiques managériales. L'accélération de l'IA, la montée en puissance de l'automatisation et la prolifération des outils collaboratifs redéfinissent les modes d'interaction entre les employés et leur entreprise. En parallèle des plateformes interactives, des suites collaboratives comme Google Workspace ou Notion favorisent le partage d'informations et la coconstruction de contenus, renforçant l'agilité et la réactivité des organisations. Face à ces évolutions, le manager doit réinventer son rôle pour rester un acteur clé du succès organisationnel.

L'IA au service des ressources humaines

L'intelligence artificielle s'est progressivement immiscée dans la gestion des talents. Des algorithmes prédictifs sont désormais utilisés pour analyser les performances des collaborateurs, anticiper les besoins en formation et optimiser le recrutement.

“

Des logiciels de lecture automatique analysent des centaines de CV en quelques secondes

Des logiciels de lecture automatique analysent des centaines de CV en quelques secondes, en identifiant les mots-clés, les compétences et les expériences pertinentes selon les critères définis par l'entreprise. Des algorithmes peuvent également présélectionner les candidatures les plus prometteuses en évaluant leur adéquation avec les profils de poste. Par ailleurs, certaines plateformes utilisent l'IA pour analyser les réponses aux entretiens vidéo différés, en prenant en compte des éléments verbaux (choix des mots, structure des réponses) et non verbaux (intonation, langage corporel). Enfin, l'IA peut anticiper les besoins futurs en compétences à partir de l'évolution des métiers et suggérer des formations personnalisées pour les collaborateurs en place. Si ces outils permettent de rationaliser certaines décisions, ils soulèvent aussi des préoccupations majeures en matière d'éthique et de transparence. Comment s'assurer que ces systèmes ne reproduisent pas des biais discriminatoires ? Quelle place attribuer à l'intuition et à l'expertise humaine dans les décisions stratégiques ?

La prolifération des outils numériques

Le développement des outils numériques transforme également le management au quotidien. Des plateformes telles que Slack, Microsoft Teams et Asana permettent une communication fluide entre des équipes dispersées géographiquement, favorisant ainsi la collaboration à distance. Toutefois, cette hyperconnectivité engendre des effets pervers : surcharge cognitive, multiplication des réunions en ligne, difficulté à prioriser les tâches essentielles. Selon une étude de Gartner, 64 % des employés estiment que la surabondance d'outils numériques nuit à leur productivité⁶.

Parallèlement, la formation continue devient un impératif pour les managers. Face à la rapidité des avancées technologiques, les savoirs acquis deviennent obsolètes en quelques années. Les entreprises investissent massivement dans le développement des compétences numériques et la sensibilisation aux enjeux de la cybersécurité. Les managers doivent désormais maîtriser ces outils pour mieux accompagner leurs équipes dans cette transition digitale.

La généralisation du travail asynchrone

Le travail asynchrone, c'est-à-dire ne nécessitant pas la présence simultanée des membres d'une même équipe, s'impose comme une nouvelle norme. Dans un contexte où les collaborateurs sont répartis sur plusieurs fuseaux horaires, la coordination des plannings devient complexe. Les entreprises doivent adapter leur culture organisationnelle pour intégrer cette réalité et garantir une flexibilité sans compromettre l'efficacité des équipes. La mise en place de règles claires sur la gestion des communications et des délais devient essentielle.

L'adoption des outils numériques et du travail asynchrone varie en fonction des cultures. Aux États-Unis, la flexibilité et l'innovation sont encouragées avec un management fondé

sur l'autonomie. En Allemagne, la rigueur et la planification demeurent essentielles, tandis qu'en Chine, les plateformes collaboratives sont fortement utilisées sous un contrôle plus strict des performances.

Le métavers et la réalité virtuelle immersive

L'essor du métavers et de la réalité virtuelle pourrait également impacter les modes de management. Des sociétés comme Accenture expérimentent déjà des environnements immersifs pour la formation et les réunions. Si ces technologies promettent une expérience plus interactive et engageante, elles soulèvent aussi des interrogations sur leur adoption massive et leur impact sur la culture d'entreprise.

L'automatisation

Enfin, la montée en puissance de l'automatisation remet en question le rôle traditionnel du manager. À mesure que certaines tâches de supervision sont déléguées à des algorithmes, la fonction du dirigeant devient plus stratégique et humaine. La capacité à accompagner le changement, à développer l'intelligence collective et à cultiver une vision inspirante devient un atout majeur pour les leaders de demain.

Face à ces disruptions technologiques, le management doit trouver un équilibre entre innovation et préservation des valeurs humaines. Si l'IA et les outils numériques offrent des opportunités inédites, ils ne remplaceront jamais les qualités fondamentales du leadership : l'écoute, la créativité, la capacité à motiver et fédérer une équipe.

L'évolution des modes de travail impose une redéfinition du rôle du management. L'entreprise actuellement ne repose plus sur des modèles hiérarchiques rigides, mais adopte des structures plus agiles et flexibles. L'émergence du travail en réseau, l'autogestion et la responsabilisation des collaborateurs modifient en profondeur la relation entre managers et employés. Ainsi, le concept d'« entreprise libérée » gagne du terrain. Ce



modèle prône une autonomie accrue des salariés, la suppression des couches hiérarchiques et la prise de décision collective. Certaines grandes firmes, comme Haier en Chine ou Gore-Tex aux États-Unis, ont adopté ces organisations fondées sur l'autogestion et l'intelligence collective. En favorisant la responsabilisation et l'initiative, elles ont obtenu une augmentation de la productivité et de l'engagement de leurs collaborateurs.

Un homme suit une formation en aéronautique option maintenance sur un avion Rafale de Dassault, grâce à un outil de réalité virtuelle, au sein de l'Aérocampus Aquitaine (2016)

© GILLES ROLLE/REA

La fin du management traditionnel

Les modèles traditionnels d'organisation fondés sur le contrôle et la supervision stricte sont de plus en plus remis en question. La transformation numérique et la montée en puissance du travail hybride imposent une approche plus souple, centrée sur la confiance et l'accompagnement. Un leadership reposant sur la coopération, l'écoute et l'adaptation

devient essentiel pour mobiliser les équipes dans un environnement en constante évolution. En France et dans les États latins, le management reste souvent centré sur la hiérarchie et le leadership charismatique. À l'inverse, les pays anglo-saxons et scandinaves privilégient une gestion plus horizontale, favorisant la délégation et la prise de décision collective.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Par ailleurs, les nouvelles attentes des travailleurs en matière de flexibilité accélèrent cette mutation. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est désormais

une priorité, ce qui pousse les entreprises à revoir leurs politiques de gestion du temps et de l'espace de travail. La semaine de quatre jours, les horaires modulables et le télétravail renforcent cette dynamique, rendant les méthodes traditionnelles obsolètes.

Les nouvelles missions du manager

La fin du management tel qu'on le connaît aujourd'hui ne signifie pas la fin du management tout court, mais sa transformation en un rôle plus stratégique et humain. Le manager de demain devra avant tout être un facilitateur, un mentor et un créateur de lien capable d'accompagner ses équipes dans un monde du travail en perpétuelle évolution.

Zoom

L'essor du coaching et ses limites

Le coaching professionnel connaît un développement considérable ces dernières années. De plus en plus d'entreprises font appel à des mentors pour accompagner leurs dirigeants, optimiser le leadership ou favoriser le bien-être des salariés. Selon une étude de l'International Coaching Federation (ICF), le marché du mentorat a progressé de plus de 20% en cinq ans, illustrant un besoin croissant d'accompagnement personnalisé¹.

Cette popularité s'explique par l'évolution des attentes en matière de management : on ne se contente plus de former les cadres aux compétences techniques, on cherche à développer des *soft skills* comme l'intelligence émotionnelle, la gestion du stress ou, encore, la capacité à former des équipes. Dans ce contexte, le coaching représente un levier puissant d'évolution et de transformation individuelle.

Cependant, cette expansion ne va pas sans poser certaines limites. D'abord, la

profession de coach reste peu régulée et les pratiques varient considérablement d'un professionnel à l'autre : certains disposent d'une formation certifiée et font preuve d'une approche rigoureuse tandis que d'autres s'improvisent experts sans réelle méthodologie éprouvée. Ensuite, l'efficacité de l'accompagnement dépend fortement de l'engagement du coaché et de la culture managériale de l'entreprise. Sans suivi structuré ni volonté d'application des conseils prodigués, l'impact peut être limité.

Enfin, le coaching ne saurait se substituer à une stratégie managériale globale. Il doit s'inscrire dans une politique plus large de développement des compétences et d'amélioration des pratiques de leadership. Mal utilisé, il peut être perçu comme un pansement temporaire sur des problèmes structurels plus profonds liés à l'organisation du travail et aux modes de management.

Bertrand Jouvenot

Notes

[1] International Coaching Federation, « Global Coaching Study Executive Summary: 2023 », 2023.

Cette mutation marque ainsi la transition vers une gestion plus participative, où le bien-être et l'autonomie deviennent les nouveaux moteurs de la performance organisationnelle.

Toutes ces mutations, irréversibles, redessinent en profondeur les relations professionnelles. Flexibilité, digitalisation, inclusion et nouvelles compétences humaines sont devenues les piliers du management moderne. Les entreprises qui sauront conjuguer innovation et humanité seront celles qui réussiront à attirer et fidéliser les talents de demain. Il appartient aux dirigeants d'accompagner cette transition en adoptant des pratiques plus agiles et en plaçant l'humain au cœur des stratégies organisationnelles.

“

**Le futur du
management s'écrit
autour de la capacité
des entreprises
à allier performance
et bien-être**

Face aux défis du télétravail, de la diversité et de l'émergence des nouvelles technologies, le manager n'est plus seulement un superviseur, mais joue un rôle essentiel pour encourager la collaboration et maintenir l'engagement de ses équipes. Il doit faire preuve d'adaptabilité, cultiver l'intelligence émotionnelle et favoriser l'autonomie des équipes. Loin d'être une simple tendance, cette évolution traduit

une nécessité structurelle pour répondre aux attentes des nouvelles générations et aux exigences d'un marché du travail en perpétuelle évolution.

Le futur du management s'écrit autour de la capacité des entreprises à allier performance et bien-être, innovation et éthique, efficacité et respect des individualités. Si la fin du management traditionnel signifie la disparition des modèles autoritaires, elle ouvre la voie à un leadership plus inclusif, collaboratif et axé sur la création de valeur partagée. Il ne s'agit pas seulement d'un changement organisationnel, mais d'un véritable renouvellement culturel, où la réussite collective repose sur une approche plus humaine et durable du travail.

À cet égard, les styles d'organisation restent influencés par les cultures nationales. Si la tendance mondiale pousse vers plus d'agilité et d'inclusion, chaque pays conserve ses spécificités. L'avenir du management reposera sur la capacité à combiner flexibilité, innovation et respect des spécificités culturelles. ●

Notes

[1] McKinsey & Company, «What employees are saying about the future of remote work», 2021.

[2] *Ibid.*

[3] Microsoft, «The next great disruption is hybrid work – Are we ready? », rapport annuel Work Trend Index, 2021.

[4] Deloitte, «The Deloitte global 2022 gen Z and millennial survey», 2022.

[5] Forum économique mondial, «Global gender gap Report», juin 2024.

[6] Gartner, «Digital worker experience survey», Gartner Research, 2021.