

# Leader Designer

## Comment les espaces servent-ils les défis du leadership crafting?

L'une des tendances RH prioritaires de 2023 est l'émergence d'un leadership plus humain, selon l'enquête **Gartner** « [Top 5 Priorities for HR Leader](#) ». Trois faits marquants nous poussent à prendre cette direction :

- Les bouleversements géopolitiques avec les premières ondes de choc visibles sur la santé économique des entreprises,
- La crise socio-économique latente qui fragilise les relations sociales et poussent à repenser le collectif de travail,
- Les nouvelles attentes sociétales, accélérées par la crise COVID, qui exhortent les entreprises à inventer un nouveau « contrat social » entre employés et employeurs.

Ce tsunami d'événements, à la fois inédits et concomitants, remet en question les modèles organisationnels établis. Les approches managériales classiques, pyramidales ou encore matricielles laissent encore trop peu de latitude à une flexibilité indispensable face à un environnement volatile, complexe et incertain. Le manager, en tant que relais des organisations, est au cœur de ce changement.

Néanmoins, il serait présomptueux d'ériger des réponses toutes faites sur le leader idéal dans un « *new normal* » en construction. La solution clé-en-main n'existe pas. C'est pourquoi, nous proposons dans cet article une maïeutique exploratoire du leadership au sein des nouveaux espaces de travail.

### Notre postulat :

- Nous ne croyons pas au modèle universel, surtout quand il s'agit de dynamiques humaines,
- Nous optons pour une réflexion collaborative sur le futur du leadership, loin des parangons souvent voués à une obsolescence programmée.

Pour soutenir cette transformation culturelle et humaine, les espaces de travail sont l'un des vecteurs cardinaux. Leur rôle ? Accompagner voire catalyser les actions du leadership, favoriser les échanges et propulser les acteurs de l'entreprise vers des ambitions communes alors que les collectifs sont souvent disloqués.

Nous avons rassemblé quelques pistes sur les espaces créateurs de flow, de connexion aux autres ou encore de reconnexion à soi à la fois augmentés, connectés et hybrides. Leur vocation ? Accélérer la reconstruction d'une ambition commune au travail.

### Les 4 axes de transformation du leader de demain

Le « *new normal* » ne se résume pas à la mise en place du télé-travail ou du travail hybride. En effet, l'hybridation du travail est bien plus qu'une superposition du télétravail et du travail sur site. Il s'agit surtout de définir

l'organisation optimale consistant à combiner travail à distance et travail en présentiel au sein de l'entreprise. Pour cela, il nous faut comprendre la diversification des situations de travail afin de mettre en place les structures humaines, matérielles et spatiales pertinentes pour permettre au collectif de fonctionner.

Face à la reconfiguration des pratiques de travail dans un contexte de travail complexe, souvent « *archipelisé* », les actions du leadership sont « *challengeées* ». En effet, avec l'hybridation du travail, l'unité de lieu et de temps est dissoute, la question de l'équipe, du lien mais aussi du sens commun se pose. Auparavant, le « *bureau* » fédérait tacitement les individualités, sa vocation sociale permettait de faire coexister des idées multiples vers un but commun. Comment faire dans le cadre d'équipes distribuées jonglant entre temps synchrones et asynchrones ? Les enjeux du leadership sont donc multiples : mener un projet, faire vivre un collectif, donner le cap, écouter ses collaborateurs dans un cadre spatio-temporel aux frontières floues et davantage individualisé... Un vaste programme !

Un nouveau paradigme managérial doit éclore en prenant en compte de nouvelles dimensions et questionnements autour du travail hybride. Quand est-il nécessaire de travailler sur site ? Quels moments devons-nous bloquer ensemble ? De quels rituels avons-nous besoin ? Quelles sont les tâches « *télérobustes* » et « *téléfragiles* » ? Si le travail individuel, asynchrone, routinier et quotidien est facilement réalisable à distance, les autres activités demandent de s'interroger sur la manière la plus efficace de collaborer.

Chaque leader et son équipe devront co-organiser le travail avec un prisme nouveau et multi-dimensionnel, inspiré d'une réflexion d'**Emmanuelle Léon**, professeure associée en gestion des ressources humaines à **ESCP Business School**<sup>1</sup>. Et pour faciliter ce changement, les espaces deviennent un levier de transformations :

### 1 L'axe individuel versus collectif

le leader, avec son équipe, doit conjointement distinguer quels sont les temps et missions les plus propices au travail individuel et collectif ? En effet, certaines tâches, actions ou moments sont plus propices à être menés seul : concentration, analyse, restitution, veille... Le « **deep work** », ces moments intenses de concentration sont donc à respecter dans un souci d'efficacité. Depuis 2016, l'ingénieur et auteur **Cal Newport** a créé un mouvement autour de l'idée que, dans un monde submergé de distractions, c'est précisément notre capacité à nous concentrer qui fait la différence. Les lieux tels que les box d'isolation ou les espaces de flow sont donc des refuges clés pour maintenir ces temps individuels. Aussi, il ne faut pas négliger les moments collectifs « *à haute valeur émotionnelle ajoutée* » car l'enjeu est aussi de donner envie aux collaborateurs de revenir.

<sup>1</sup> Dirigeante de la chaire Reinventing Work dans un papier : « Retour au bureau : vers un management hybride ».

Le collectif, c'est aussi le lien d'appartenance, les moments fédérateurs. Les espaces ouverts avec gradins par exemple seront propices à l'inspiration collective (speaker externe, transmission de savoir...), aux débats autour de sujets stratégiques ou encore aux rituels d'équipe (lancement de la semaine, reconnaissance des réussites...).

## 2 L'axe synchrone versus asynchrone

La question que l'on se pose ici est d'identifier quelles tâches nécessitent d'être exécutées en direct (synchrone : visio, appel téléphonique, réunion physique) et quelles sont celles qui peuvent être menées « en différé » (asynchrone : email, mémo vocal, webinar...) ? Le rôle du leader est de sanctuariser un planning de jours afin de les réserver à des temps de travail communs, où chaque membre de l'équipe est facilement accessible en direct. Pendant des horaires ou des jours définis ensemble, toute l'équipe interagit sur un même mode, 100% présentiel ou 100% distanciel et **en synchrone**. En termes d'espace, cela peut être des plateaux de travail modulables et communs. Ainsi, on assure l'égalité de traitement et des échanges plus fluides. En dehors de ces moments, l'organisation demeure flexible. Pour les temps asynchrones, les postes de travail individuels, les box ou même le télétravail sont des lieux ou des modalités appropriés.

## 3 L'axe routine versus créativité / innovation

La vie d'un projet, ses différentes phases ne nécessitent pas les mêmes besoins et ressources en fonction. **David Autissier**, Maître de conférence et directeur de la Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle (IMEO) à l'**ESSEC**, émet des hypothèses, suite à plusieurs études menées sur l'implémentation en organisation hybride : « *Le fonctionnement en mode récurrent (run) est aisé en distanciel* ». En revanche, en « *build* », la phase initiale et créative du projet, « *cela nécessite de l'intelligence collective* » et des temps de partage où il est préférable d'être ensemble, sur un même plateau.

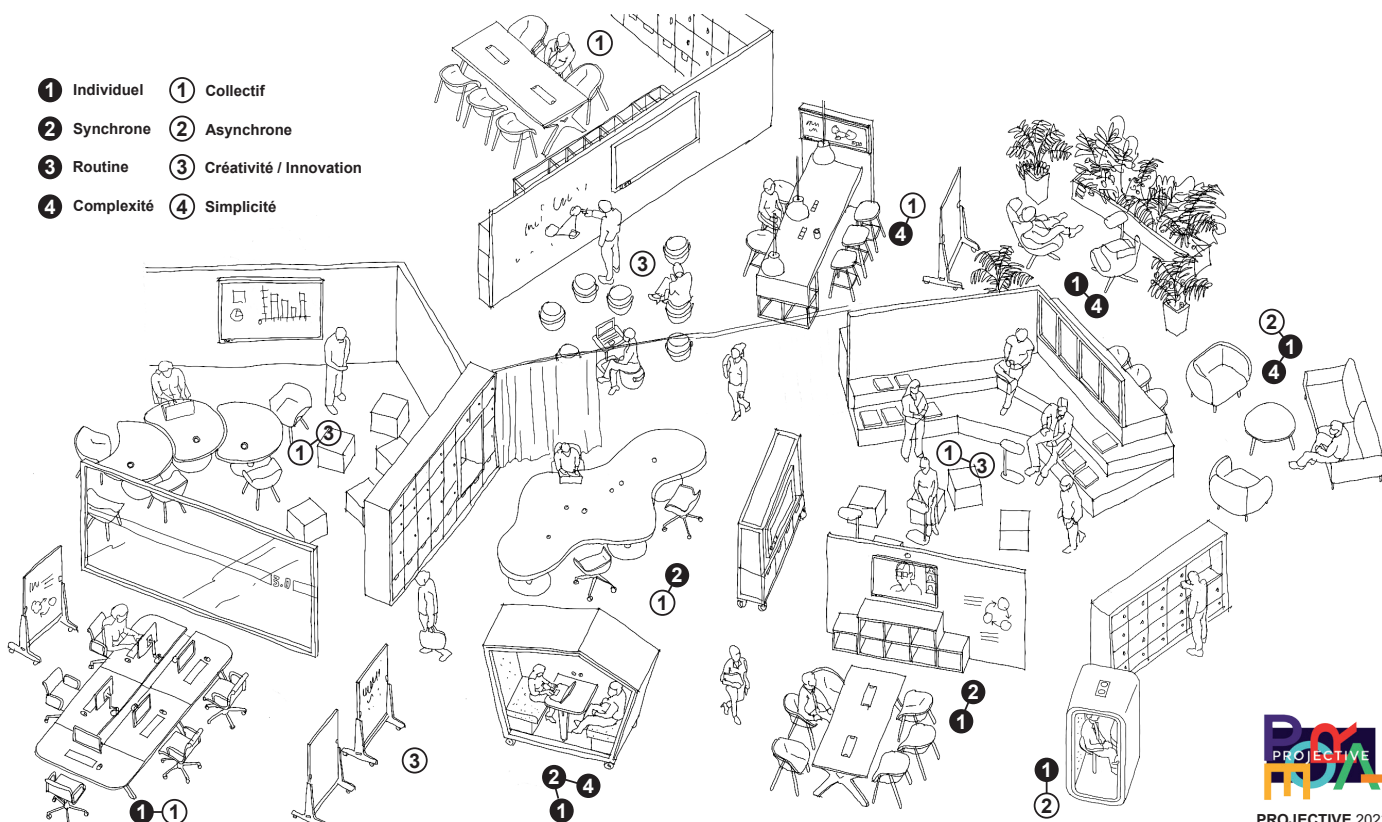
**Pour résumer** : un travail de routine s'effectuera plus facilement à distance alors qu'un travail sur lequel on exige de la créativité et de l'innovation, l'équipe sera en interactivité, et rassemblée sur site. Les salles interactives, avec tableaux blancs ou encore avec des tables avec agilité d'assemblage, sont parfaites pour favoriser l'innovation en groupes et en sous-groupes. Charge au leader d'organiser les différentes phases du projet et l'organisation du travail adéquate.

## 4 L'axe complexité versus simplicité d'un sujet

Ce dernier axe invite le leader à questionner la complexité/la criticité (impact business) d'un sujet. Est-ce un recadrage, un feedback, une gestion de conflit à gérer au sein de l'équipe ? Plus l'échange est sensible, plus il est préférable de le mener en présentiel, dans une configuration de proximité. La communication non verbale alliée à la proximité sont deux facteurs de réussite d'une résolution de problèmes complexes. Pour cela, les espaces restreints, au calme, sont importants à mettre à disposition. Chaque leader, avec son équipe, doit aussi poser les bases de leur fonctionnement: Par exemple, en créant une charte de travail hybride où l'on formalise et explicite les meilleures conditions et configuration de travail en fonction des situations.

### Que retient-on ?

Pour appréhender le « *monde d'après* », les leaders doivent réinventer dès maintenant leurs postures et pratiques tout en instaurant de nouveaux rituels, à haute expérience ajoutée. Finalement, dans l'expression en vogue « *travail hybride* », ce n'est pas « *hybride* » sur lequel il faut s'arrêter. Mais, encore (et toujours), le terme « *travail* ». Pour soutenir cette transformation, les nouveaux espaces de travail ont un rôle à jouer pour adresser l'individuel tout en respectant le collectif, favoriser la communication synchrone et faciliter l'asynchrone, instaurer une routine positive tout en la bousculant pour continuer à innover, puis gérer les moments difficiles inhérents à la vie des équipes.



## « Leader designer » Figure émergente du leadership crafting ?

Si l'organisation reste une « *réponse au problème de l'action collective* », pour reprendre les arguments des sociologues **Michel Crozier** et **Erhard Friedberg**, le contexte actuel nous exhorte à imaginer des formes plus innovantes pour la mettre au service de collectifs de travail protéiformes. Et cela nécessite un renouveau du leadership, libéré de la lourdeur du « *command and control* », devenu inopérant alors que les organisations se métamorphosent.

### Où en est le leader aujourd'hui ?

Le travail hybride et les transformations en cours ont remis sur un pied d'estale les leaders de proximité, des personnes plus à l'écoute et disponibles. Le rôle du leader est davantage de cocréer, fédérer et libérer en démontrant l'inopérance des modèles à l'ancienne. D'ailleurs, comme le dit **Éric Abrahamson**, Professeur de management à Columbia : « *Les modes managériales sont des croyances collectives transitoires* ». Osons les déconstruire pour imaginer l'anti-modèle de leadership !

### Notre intuition pour le leader de demain ?

Nous sommes en train d'assister à une bascule de la responsabilité, voire de l'omnipotence, managériale vers l'animation de collectifs au sens large. L'entreprise étendue prend ses marques avec un patchwork élargi d'acteurs : freelances, salariés, intérimaires, consultants, startups incubées, partenaires... En termes de leadership, la hiérarchie est annihilée par cette organisation en réseau : nous sommes à l'aube du « *leadership design* » car aucune méthode linéaire ne résiste au changement permanent. Comment l'entreprise, ou l'écosystème, pourrait-il/elle être

« *tenu(e)* » par des carcans bureaucratiques qui gèlent les initiatives ?

À l'opposé, le « leader designer » interagit avec les différentes communautés, les cercles ou encore les squads Agile sans logique de périmètre. Son rôle évolue par nécessité ou par opportunité en fonction de l'environnement ou des situations données. Exempt de référentiel managérial, il s'adapte en faisant confiance à ses compétences interpersonnelles, culturelles, émotionnelles, sociales. Mais aussi à ses aptitudes singulières, liées à son histoire ou son parcours, à savoir ses mad skills.

### Quelles sont les aptitudes du leader designer ?

Le leader est, avant tout, l'artisan de sa propre écologie: il doit d'abord apprendre à devenir lui-même grâce à une bonne connaissance de soi et des autres **Seth Godin**, expert international du leadership, l'a mis en évidence dans différents ouvrages. Selon lui, alors que les managers imitent ce qu'ils ont appris des autres dans le but de répéter les processus observés, les leaders, eux, laissent apparaître leur vulnérabilité et développent une marque personnelle qui les différencie. L'intelligence émotionnelle sera donc l'un des socles du leadership de demain. Les compétences techniques ou même digitales, elles, pourront s'apprendre au cours de son parcours. Le leader sera aussi le « *designer* » de sa boîte à outils évolutive. Il construit son propre parcours managérial inspiré de cultures, de disciplines, de secteurs, de métiers différents pour concevoir des outils de leadership appropriés pour un temps ou des situations données. Charge à lui de s'adapter en continu en s'inscrivant dans une logique d'apprentissage permanent afin de réinventer des manières d'agir multi-situationnelles.

**Carole de Crozet et Laure Girardot** ■  
Pôle Cotransformation Projective

## Sources et références

---

- « Top 5 Priorities for HR Leader ». **Gartner**. Top HR Priorities for 2023  
Emerging HR priorities for CHROs and HR leaders in 2023
- « **Télérobustes ou téléfragiles** » : le télétravail peut détruire l'entreprise.  
Stratégie & Management. Article publié le mardi 26 mai 2020.
- **Emmanuelle Léon**, professeure associée en gestion des ressources humaines à ESCP Business School. Dirigeante de la chaire Reinventing Work.  
« Retour au bureau : vers un management hybride ».
- « **Deep work** » : 4 conseils pour favoriser la concentration de vos équipes.  
Welcome to the Jungle. Article édité par Ariane Picoche et publié le 29 juin 2021.
- **Cal Newport** in Deep Work  
Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World.  
Welcome to the Jungle. Article publié le 19 décembre 2019.
- **David Autissier**, Maître de conférence et directeur de la Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle (IMEO) à l'ESSEC.
- Une « **réponse au problème de l'action collective** »  
L'acteur et le système. **Michel Crozier** et **Erhard Friedberg**  
Editions du Seuil - 2007
- « **Command and control** »  
<http://www.forces-humaines.com>
- **Éric Abrahamson**, Professeur de management à Columbia.  
Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations.  
The Academy of Management Review. Vol. 16, No. 3 (Jul., 1991).
- **Seth Godin**, expert international du leadership  
<https://www.sethgodin.com>.