FICHE PROGRAMME

Manager dans la complexité : tenir les paradoxes, se projeter dans l'IA

Module adaptatif | ~20 min

Le rôle du manager s'est chargé d'une strate par décennie — chef, cadre, leader, coach, facilitateur — sans qu'aucune ne soit jamais retirée. D'où quatre paradoxes qui ne se résolvent pas : faire plus avec moins, innover dans un cadre figé, autonomiser sans droit à l'erreur, exiger tout en protégeant. Le module donne trois principes pour les tenir, puis trois scénarios documentés sur ce que l'IA fera du métier.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

01 Nommer les quatre paradoxes structurels du métier de manager : moyens, innovation, autonomie, performance et bien-être.

02 Poser ouvertement une tension devant son équipe, au lieu de faire comme si tout était cohérent.

03 Arbitrer pour une période donnée en assumant le pôle mis de côté, plutôt que de promettre les deux.

04 Situer son rôle dans les trois scénarios IA : manager augmenté, structures aplaties, orchestrateur d'équipes humains-agents.

PUBLIC CONCERNÉ

Managers qui veulent habiter les contradictions de leur métier plutôt que de les absorber en silence.

- **Prérequis :** aucun

DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.

2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.

3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.

4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.

5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Vous managez les cinq techniciens informatiques d'un hôpital. En mars, l'équipe doit migrer le logiciel de rendez-vous avant le 30, après quoi l'ancien logiciel s'arrête, et former quatre nouveaux techniciens. L'équipe ne peut pas faire les deux correctement. Dimitri, technicien, vous demande ce qui passe en premier. Que faites-vous ?

ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Typologie des quatre paradoxes structurels du manager — apport Afthonios
- Polarity management : tenir les paradoxes plutôt que de les résoudre — Barry Johnson (1992)
- Trois principes pour tenir les paradoxes — INSEAD & Center for Creative Leadership
- Scénario du manager augmenté — Microsoft, Frontier Firms (2025)

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Gartner — d'ici 2026, 20% des organisations utiliseront l'IA pour aplatir leur structure, éliminant jusqu'à la moitié des postes de management intermédiaire dans certaines organisations
- Microsoft — recherches sur les « Frontier Firms » (Work Trend Index 2025)
- INSEAD et Center for Creative Leadership — recherche reconnue sur la gestion des paradoxes organisationnels
- Forum économique mondial — publications 2025-2026 sur l'évolution du leadership

Module créé par Afthonios.com.

Contenu vérifié le 16/10/2026