

MEMOIRE D'EXPERTISE

Crise de vocation chez les managers aujourd'hui :
Sont-ils réellement désenchantés ?
Quelles sont les conditions de leur ré-enchantement ?

Sous la direction de Monsieur Jean-Nicolas MOREAU

Claire Bellier
Caroline de La Porte-Tonnellier
Stéphanie Kwolek-Freyne
Stéphanie Prieur-Roche

MBA P16 – octobre 2019

A Monsieur Olivier Charpateau, notre professeur de RSE,
dont l'enseignement nous a élevées, enchantées, et guidées
dans notre perception des questions sociétales et environnementales actuelles,
comme dans la dimension éthique du management pour la réalisation de ce mémoire,
en respectueux hommage.

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes
femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail,
pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau,
fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer ».

Antoine de Saint-Exupéry

« Vis comme si tu devais mourir demain,
apprends comme si tu devais vivre toujours ».

Gandhi

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements et notre gratitude aux personnes suivantes :

- Fabien Blanchot, pour la qualité du programme MBA RH de Dauphine, son aide précieuse dans la détermination de notre problématique et sa mise en perspective par rapport à la recherche actuelle en management,
- Jean Nicolas Moreau, pour nous avoir encouragées tout du long de notre réflexion, guidées dans le cheminement de la rédaction de notre mémoire, et éclairées sur de nouvelles pistes à explorer,
- L'ensemble des intervenants du MBA RH, pour la qualité de leurs enseignements et l'ouverture sur les phénomènes qui traversent le monde de l'entreprise,
- A nos propres managers Florence Schreiber (Dalkia), Aurélie Garat-Serrano et Yves Drevet (Société Générale), Elizabeth Sfez et Jacques Gavenda (Allianz), qui ont validé notre inscription au MBA Management des Ressources Humaines de Dauphine, et qui nous ont fait confiance,
- Les 80 managers qui ont pris le temps de répondre à notre questionnaire électronique, et ainsi contribuer à éclairer la recherche sur les facteurs d'enchantement des managers !
- Les experts qui ont partagé leur point de vue sur nos travaux : *Bernard Benattar (philosophe), Frédéric Deschamps (EDF), Pascal Guénée (Institut Pratique du Journalisme), Sidonie Kuhr (LEDGER), Jérémy Lamri (JOB TEASER), Anthony Gadiou (METRON), Antoine Solom (IPSOS)*,
- Nos entreprises (Allianz, Dalkia, Société Générale et SNCF), pour le soutien de notre projet professionnel, la contribution au financement de notre formation et notre mise en disponibilité lors des périodes de cours à l'université,
- Nos familles, pour leur soutien quotidien, leur patience et leur compréhension pendant ces deux ans d'études :
 - o A Clara, Gabrielle et Clément, pour qui la transformation numérique n'en sera plus une,
 - o A nos hommes, Bertrand et Cédric, qui vivent l'impact de l'égalité professionnelle dans la vie de famille au quotidien,
 - o A Philippe, Louis et Tom pour leur patience et leurs encouragements,
 - o Jean-Marc, Arthur, Timothée, Lucile, Louise et Pauline, pour leurs avis éclairés sur les sujets étudiés et la restitution de nos travaux de recherche en particulier !
- Nos ami(e)s, ceux qui ont été présents dans les moments de doute,
- Nos collègues, pour leur curiosité, leurs idées et leur avis.

C'est aux côtés de vous toutes et tous que nous avons grandi un peu plus chaque jour au cours de ces 22 mois de cursus.

RESUME ANALYTIQUE

Dans un paysage socio-économique en pleine mutation, où l'entreprise doit s'adapter sans cesse pour être en adéquation avec les évolutions technologiques et culturelles de la société, la fonction de manager est-elle encore attractive aujourd'hui ? Nous entendons régulièrement dans nos entreprises des managers en poste se plaindre de la complexité grandissante de l'exercice de leur mission, et constatons dans nos services Ressources Humaines de réelles difficultés à recruter et fidéliser de jeunes managers, ainsi que le désengagement de managers expérimentés qui demandent parfois à ne plus exercer de responsabilités managériales, ainsi qu'un absentéisme croissant de cette population.

Quels sont réellement les déterminants de ces phénomènes de désaffection pour l'exercice de la fonction de manager, pour ceux qui sont en poste comme ceux qui n'y sont pas encore ? Comment sont-ils mesurés ? Les constate-t-on dans toutes les catégories d'entreprises et pour toutes les populations de managers ? Quelle forme cette crise de vocation prend-elle ? Est-elle vraiment universelle ? L'observe-t-on de manière homogène à tous les niveaux de la chaîne managériale en entreprise ? Quelles sont les conditions qui expliqueraient que certains managers seraient plus désenchantés que d'autres ? Pourquoi manager les hommes et les projets est-il devenu si difficile ? Y a-t-il des qualités intrinsèques ou des compétences singulières qui feraient qu'on peut se trouver particulièrement à l'aise dans l'exercice de la fonction de manager aujourd'hui, dans un contexte d'incertitude et d'accélération planétaire potentiellement déstabilisant ? Est-ce qu'on n'en demande pas trop à un manager, en termes de responsabilités, de charge de travail, de gestion du stress et des injonctions paradoxales, de polyvalence ? Lui offre-t-on la latitude décisionnelle et les avantages qui correspondent aux multiples responsabilités qu'on lui confie ? Un manager est-il suffisamment reconnu pour la réalité du travail qu'il effectue ? Comment les managers réagissent-ils à la crise d'autorité qui traverse la société, particulièrement chez les jeunes générations ? Au fond, les managers sont-ils vraiment si désenchantés que cela ? Et à l'heure de l'entreprise libérée, les managers sont-ils indispensables pour faire fonctionner les collectifs de travail ?... C'est pour répondre à toutes ces questions que nous avons choisi d'étudier les causes du désenchantement apparent des managers dans les entreprises actuelles, en tentant de comprendre ce phénomène et d'identifier des pistes d'amélioration des conditions d'exercice de cette fonction, activables par les managers et par les acteurs RH.

Dans un premier temps, nous étudierons dans la littérature récente les points de vue de chercheurs, penseurs académiques et spécialistes des sciences humaines, sociales et de gestion sur les causes expliquant le désenchantement des managers, et en déterminerons les grandes tendances. Dans un deuxième temps, nous exposerons les résultats de nos travaux de recherche empiriques sur les facteurs d'enchantement et désenchantement des managers dans les entreprises actuelles, réalisés au moyen d'un questionnaire électronique auprès de 80 managers et d'entretiens semi-directifs avec une dizaine d'experts. Nous analyserons enfin de manière croisée les facteurs d'enchantement et désenchantement issus de notre revue de littérature et de nos travaux de recherche, pour essayer d'identifier ceux qui seraient de nature intrinsèque et extrinsèque, et parmi ceux-ci, ceux qui seraient prépondérants pour favoriser l'enchantement des managers à l'heure actuelle ; nous en dégagerons des leviers d'action réalistes, pertinents et acceptables pour les managers, permettant d'atténuer les effets délétères inhérents à leur fonction et de renforcer l'engagement, la motivation et le bien-être au travail des managers en poste ainsi que l'attractivité de la fonction pour ceux en devenir.

EXECUTIVE SUMMARY

In a changing socio-economic environment, where companies must constantly adapt to be in line with technological and cultural developments that occur in our society, is the managerial position still attractive today? Within our companies, a common complaint of managers deals with the growing complexity they face to fulfil their job. Working as Human Resources experts, we observe indeed significant difficulties to recruit and retain young managers, disengaged senior managers who no longer want to be manager themselves, as well as an increasing absenteeism of this people.

Actually, what are the determining factors of these phenomena of disaffection for being manager, for those who are in position, and those who are not yet but about to be manager? How are they measured? Are they true for all types of companies and for all managerial people? What form does this vocation crisis take? Can we speak of a global issue? Do we observe it in an homogeneous standard at all levels of the managerial chain in company? What are the conditions that would explain the reason why some managers would be more disenchanted than others? Why managing the human being and projects has become so difficult? Are there any intrinsic qualities or singular skills that would make one particularly at ease in exercising the role of manager today, in a context of uncertainty and global acceleration? potentially destabilizing? Is too much demanded to a manager, in terms of responsibilities, workload, job strain, paradoxical requirements as well as multi-skilling? Does decision-making latitude belong to a manager? Does he take advantage of all the benefits from the multiple responsibilities entrusted to him? Is a manager sufficiently recognized for the nature of his work? How do managers respond to the crisis of authority affecting our society, particularly among younger generations? At last, are managers really so disenchanted? At the time of the so called « liberated company », are managers key to make working together people? Our purpose is to try to answer to all of these questions, we have chosen to study what can be the causes of managers noticeable disenchantment in companies today, trying to understand this phenomenon and to identify ways to improve the conditions for operating this function, which can be activated by managers and HR actors.

On the one hand, we will study from researchers' perspectives as reflected in recent literature, academic thinkers and specialists in humanities, social sciences and management, the causes explaining the disenchantment of managers, and will determine the main trends. On the other hand, we will present the results of our empirical research focused on managers enchantment and disenchantment factors in companies today, realized via an electronic questionnaire with 80 managers and semi-structured interviews with about ten experts. A last but not least, we will cross-analyze the enchantment and disenchantment factors from our review of literature and our research, in order to identify those that are by definition intrinsic and extrinsic, and among these, those that would be preponderant to encourage the delight of managers at the present time, we will identify realistic, relevant and acceptable levers of action for managers, to mitigate the deleterious effects inherent to their job and to reinforce commitment, motivation and well-being at work of managers in position as well as the attractiveness of the job for those who aspire to become manager.

SOMMAIRE

<i>Sommaire</i>	6
<i>Introduction</i>	8
<i>Première partie – Revue de littérature</i>	10
1. Contexte et problématique	10
1.1 Qu'est-ce qu'un manager aujourd'hui ?	10
1.1.1 Comment la notion a-t-elle évolué dans le temps ?	10
1.1.2 Recenser les managers, est-ce possible ?	12
1.2 Comment le désenchantement est-il traité aujourd'hui dans la littérature ?	13
1.2.1 Qu'entend-t-on par désenchantement des managers ?	13
1.2.2 Y-a-t-il vraiment désenchantement ?	14
2. Quelles sont les grandes familles de causes du désenchantement du manager ?	16
2.1 Comment l'évolution de la société influence-t-elle le rôle du manager ?	16
2.1.1 Comment les phénomènes d'accélération, d'incertitude et de transformation permanente impactent-ils le quotidien du manager ?	17
2.1.2 Comment l'individualisation de la société se traduit-elle dans le monde du travail ?	18
2.1.3. Dans un mouvement d'exposition sociale croissant et de judiciarisation des rapports, quid de l'image du manager ?	20
2.1.4. Pourquoi l'autorité managériale est-elle remise en question ?	22
2.2 Quelle est l'évolution récente de la place du manager dans les organisations ?	24
2.2.1. Comment le pouvoir actuel du manager est-il caractérisé ?	25
2.2.2. Quelles formes prend aujourd'hui la régulation sociale opérée par le manager ?	26
2.2.3 Transgression de l'interdit et sanction : quelle posture managériale ?	26
2.3 Comment se sont transformées les activités du manager ?	28
2.3.1 De quelles marges de manœuvre le manager dispose-t-il face aux modèles de gestion historiques ?	28
2.3.2 Aujourd'hui, que sont devenues les compétences clés du manager ?	31
2.3.3 Quelles sont les conséquences de la tendance générale au « multi-tasking »?	32
3. Que dit la littérature des défis futurs du manager ?	34
3.1 La transformation numérique et l'intelligence artificielle : opportunités ou risques pour le manager ?	35
3.2 Face à la montée croissante des valeurs RSE en entreprise : un manager demain écocitoyen et humaniste ?	36
3.3 Une entreprise sans manager sera-t-elle possible ?	36
4. Conclusion de notre revue de littérature	39
4.1 Schéma de l'univers de contraintes qui pèsent sur le manager	39
4.2 Une vision plutôt pessimiste et alarmiste de l'exercice de la fonction managériale dans la littérature.....	40
4.3 Face à la prépondérance des facteurs de désenchantement, quelles hypothèses de recherche formuler ?	41
<i>Deuxième partie - Recherche empirique</i>	<i>43</i>
1. Démarche et méthodologie	43
1.1 Démarche globale de recherche	43
1.2 Pourquoi des entretiens semi-directifs ?	43
1.3 Pourquoi un questionnaire ?	45
1.4 Autres démarches complémentaires	46
2 Elaboration du questionnaire : Parti pris et limites	48
2.1 Objet de l'enquête et hypothèse retenue.....	48

2.2	Quel échantillonnage ?.....	48
2.3	Construction du formulaire et pré-test.....	48
3	Présentation des résultats – Premiers enseignements de l'étude.....	51
3.1	Plan d'analyse des données.....	51
3.2	Présentation de l'échantillon de répondants.....	51
3.3	Présentation des résultats.....	54
3.4	Première tendance, une dynamique positive	63
<i>Troisième partie : Perspectives et nouvelles formes de management ÉMERGEANTES</i>		
1	Quelles tendances remarquables se dessinent a la croisée de la revue de littérature et de notre recherche empirique ?.....	64
2	Quelles hypothèses formuler pour favoriser les conditions d'enchantement des managers ?.....	66
2.1	Quelles compétences socles acquérir/renforcer pour le manager ?.....	66
2.1.1	Acquérir la nouvelle compétence numérique.....	66
2.1.2	Acquérir la nouvelle compétence de l'intelligence émotionnelle	67
2.1.3	L'importance des réseaux pour acquérir un pouvoir d'influence	67
2.1.4	Le management de projet	68
2.2	Quelles formes d'organisations du travail pour faciliter la vie des managers ?	69
2.2.1	La place du manager dans les nouvelles organisations de travail plus inclusives	69
2.2.2	Les outils digitaux dans ces nouvelles organisations au service du manager 3.0	70
2.3	L'innovation RH, un levier nécessaire pour accompagner les mutations du métier de manager	70
2.3.1	De nouvelles approches sont indispensables pour détecter et développer les compétences managériales	71
2.3.2	Travailler sur les freins pourrait-il contribuer à renforcer la confiance des équipes ?.....	72
2.3.3	Quelles nouvelles contributions possibles des RH à l'enchantement des managers ?	73
3	Le manager en voie de disparition ?.....	74
3.1	L'entreprise libérée, solution aux problématiques managériales ?.....	74
3.2	L'organisation Opale ?	75
<i>Conclusion</i>		<i>77</i>
<i>Bibliographie</i>		<i>79</i>
<i>Sites internet.....</i>		<i>80</i>
<i>Index des mots-clés</i>		<i>81</i>
<i>Liste des figures</i>		<i>82</i>
<i>Table des annexes</i>		<i>83</i>
<i>Annexe n° 1 – Données statistiques</i>		<i>84</i>
<i>Annexe n° 2 – Liste des causes de la désaffection managériale</i>		<i>85</i>
<i>Annexe n° 3 – Le génome du management selon Hamel.....</i>		<i>87</i>
<i>Annexe n° 4 – Trame des entretiens semi-directifs.....</i>		<i>88</i>
<i>Annexe n° 5 – Formations managers</i>		<i>95</i>
<i>Annexe n° 6 – Questionnaire</i>		<i>96</i>

INTRODUCTION

Nous constatons depuis quelques années dans nos grandes entreprises françaises, au sein de nos services Ressources Humaines, une tendance à la désaffection pour les métiers du management :

- de la part de managers en poste qui demandent à « revenir à un métier d'expertise », en exprimant souvent la volonté de ne plus avoir à gérer de « social », ni la récurrence des injonctions paradoxales inhérentes à la fonction,
- de la part de jeunes embauchés qui affirment ne pas souhaiter exercer une mission managériale (en évoquant principalement l'insuffisance de la reconnaissance, formelle et informelle, en regard des responsabilités sociales induites et de la charge de travail estimée excessive, opérationnelle comme mentale).

De notre point de vue, ces phénomènes représentent en quelque sorte une « crise de vocation » pour les fonctions managériales, se traduisant par des vacances de postes prolongées, des démissions de plus en plus fréquentes de jeunes managers au bout de quelques mois d'exercice, des témoignages récurrents d'épuisement professionnel culminant en « burn-out », des « ruptures de carrière » matérialisées par des reconversions de managers expérimentés dans tous autres domaines d'activité.

Pour les professionnels des Ressources Humaines que nous sommes, cela a pour conséquences l'allongement des délais de recrutement, la nécessité d'intégrer et d'accompagner avec une attention particulière les nouveaux managers, l'exercice d'une vigilance accrue sur les signaux faibles de difficultés managériales et la prévention des risques psychosociaux, ainsi que la nécessité de repenser les dispositifs d'attractivité et de reconnaissance de cette fonction, essentielle pour le bon fonctionnement des collectifs de travail dans les entreprises de modèle organisationnel classique.

Quelles peuvent être les causes de ces phénomènes observés dans nos quatre entreprises aux activités pourtant bien différentes ? Que disent les recherches récentes en sciences sociales, sciences humaines et sciences de gestion de la question de la vocation des managers ? Qu'en pensent les managers en poste ? Quid de ces phénomènes dans les nouvelles formes d'organisation d'entreprise comme les start-ups ? Les entreprises dites « libérées », fonctionnant sans managers en titre, sont-elles exemptes de ces préoccupations ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi d'orienter nos travaux de recherche sur le recensement et l'analyse des causes du désenchantement des managers dans les entreprises actuelles, et plus particulièrement sur les facteurs susceptibles de favoriser leur enchantement, c'est-à-dire à la fois leur motivation, leur engagement, leur sentiment d'aisance dans l'exercice de leur mission managériale et leur épanouissement, en tant que variables modératrices du sentiment de bien-être au travail.

Dans le présent mémoire, nous étudierons dans un premier temps ce que dit la littérature récente du contenu du travail des managers et de leur enchantement ou désenchantement au travail. Dans un deuxième temps, nous exposerons le contenu et les enseignements de notre enquête de terrain, réalisée auprès de 80 managers travaillant majoritairement dans l'énergie, le transport et la banque - assurance.

Après les avoir caractérisés, nous proposerons ensuite une analyse des facteurs favorisant l'enchantement et l'engagement des managers dans les entreprises, essentiellement selon deux typologies : ceux qui sont de nature plutôt intrinsèque (liés aux pratiques, au comportement et au

style relationnel du manager) et ceux de nature plutôt extrinsèque (liés au contexte, à la culture d'entreprise, aux exigences de l'écosystème). Nous nous attacherons à identifier ceux de ces facteurs sur lesquels les managers eux-mêmes et les professionnels des Ressources Humaines pourraient avoir une influence directe et ceux qui échapperaient à une action volontaire, en termes de pertinence, faisabilité et acceptabilité, en proposant des pistes d'action pouvant favoriser les conditions de l'enchantement ou du ré-enchantement des managers, face aux défis actuels qui sont les leurs dans les mutations du monde du travail.

« Si les méthodes quantitatives s'arrangent d'une rationalité imposée par les modèles statistiques, les approches compréhensives supposent une démarche de focalisation progressive sur un objet pour faire émerger le sens. Aucune réalité ne se dévoile naturellement par l'observation contemplative. [...] Rien ne remplacera, chez le chercheur, l'expérience de l'intuition du sens, puis de sa formalisation dans une refiguration théorique. Le réel contemplé, comme les mots des acteurs, ne sont pas immédiatement compréhensibles et ne s'inscrivent jamais totalement dans des cadres théoriques définis a priori. Les insuffisances de l'observation s'ajouteront toujours aux ambiguïtés et au désordre du réel. La polysémie est intrinsèque aux situations humaines. Le chercheur qualitatif accepte cette difficulté pour construire une explication » nous disent Patrice Roussel et Frederic Wacheux, dans le chapitre « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe » de l'ouvrage « *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », paru en 2005 aux éditions De Boeck Supérieur. En écho à ce point de vue, puisque nous chercherons ici essentiellement à comprendre les causes du désenchantement managérial qui s'exprime dans nos entreprises, nous situerons nos travaux dans une dynamique de questionnement itératif, d'allers-retours entre des constats de terrain et des théories en sciences sociales, de dialogue entre des témoignages de vécu managérial en entreprise et une analyse intellectuelle plus « en recul » de la pratique opérationnelle, en adoptant le point de vue « distancié » du chercheur par rapport à l'objet de son étude.

PREMIERE PARTIE – REVUE DE LITTERATURE

Audencia Business School, dans le cadre de sa Chaire Innovations Managériales et en partenariat avec l'institut d'études BVA, a publié en décembre 2017 les résultats d'une enquête interrogeant la perception qu'ont les salariés français du management de leur entreprise : 79% d'entre eux n'aspirent pas à devenir manager. En cause, les difficultés inhérentes à cette fonction parmi lesquelles le stress généré, la lourdeur administrative ou encore le manque de reconnaissance en entreprise. Le management semble être mis à mal tandis que l'enchantement des managers pour leur rôle se délite. Au-delà de cette enquête médiatisée, que nous dit la littérature ? On constate qu'elle aborde cette problématique d'enchantement et de désenchantement des managers entre « passion joyeuse » et « passion triste » au sens de Spinoza (*Gilles Deleuze, Spinoza philosophie pratique, « Index des principaux concepts de l'Ethique », article « affects » p. 70-72*).

1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

A travers la littérature, comment se définit un manager aujourd'hui : Qui est-il ? Que fait-il ? Comment se traduit l'évolution de sa relation à l'entreprise et la transformation de son identité ? Et qu'entend-on par désenchantement dans la littérature ? Y a-t-il vraiment désenchantement et si oui, quelles formes prend-il ?

1.1 Qu'est-ce qu'un manager aujourd'hui ?

Du point de vue de l'analyse sociologique, psychologique ou des sciences de gestion, depuis une soixantaine d'années, la littérature qui prend les managers pour objet est abondante. Celle-ci témoigne tout autant de l'état des managers sur la même période. Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques. Elles sont également fonction de contraintes internes : taille de l'entreprise, technologie mise en œuvre, culture. Il est illusoire de chercher à dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations. « Le management, fille des révolutions. Le manager est la figure même de l'organisation du travail et incarne ses courants. S'intéresser à lui, c'est donc questionner substantiellement le futur du travail et ses cadres de pensée émergents » (*Théo Roux, <https://atelier.bnpparibas/life-work/article/a-ressemblera-manager-3-0-entreprise>, 2017*).

1.1.1 Comment la notion a-t-elle évolué dans le temps ?

Partageant la même racine latine que ménagement, mot français du XVI^{ème} siècle dérivé de ménager, ou disposer et régler avec soin et adresse, comment se définissent manager et management ?

Il y a un siècle, Henri Fayol (1841-1925), définissait le management au travers des cinq objectifs suivants 1. prévoir ; 2. organiser ; 3. commander ; 4. coordonner ; 5. contrôler (POCCC). Cette définition s'inscrit dans le modèle « contrôle/commande ». Le manager est celui qui décrit ce qui doit être fait, puis s'assure de sa réalisation à travers différents dispositifs de contrôle. Le management est envisagé comme une démarche contractuelle et le manager comme une tour de contrôle.

Le management peut se définir comme la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation » (R.-A. Thiétart, *Méthode de recherche en management*, 1999). Le management est ainsi posé comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. La fonction essentielle du management reste d'obtenir des résultats conformes aux objectifs stratégiques afin de rendre l'organisation plus performante. On peut distinguer le management stratégique du management opérationnel en fonction de l'impact de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision.

Une autre définition met l'accent sur la formation : « un manager est une personne formée à la direction, à l'administration d'une grande entreprise ou d'un secteur d'activité économique dont elle assure les responsabilités » (<https://www.cnrtl.fr/definition/manager/substantif> – Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales) ; là où une autre définition fait référence à la responsabilité : « un manager est, dans une entreprise, un cadre qui a une responsabilité : soit au sein d'une équipe de direction, et l'on parle alors de « cadre dirigeant », soit à la tête d'une équipe projet, d'une équipe de proximité, etc., et c'est alors un manager intermédiaire (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Manager>). « Manager » est à la base un terme anglosaxon issu du monde de la musique, il est de même intéressant de noter que le vocabulaire français dispose d'une grande diversité de terme pour exprimer finement la notion anglophone de manager, parmi lesquels : gérant, gestionnaire, dirigeant, directeur ou directrice, responsable, cadre, administrateur ou administratrice, chef de service, chef d'équipe, entraîneur, chef de projet (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Manager>).

Pour le sociologue et professeur en sciences de gestion à la Faculté d'administration de l'Université McGill de Montréal, Henri Mintzberg, « c'est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable (Sarbin et Allen, 1968 ; cité par Henry Mintzberg, (Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien*, Eyrolles Editions d'Organisation, 2016, p. 65). Dès lors, Henry Mintzberg identifie dix rôles répartis en trois sous-ensembles : trois rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison), trois rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur d'information, porte-parole), et quatre rôles décisionnels (entrepreneur, répartiteur de ressources, régulateur/gestionnaire des perturbations, négociateur). La définition du rôle des managers de H. Mintzberg a le mérite de présenter ce qui est attendu des managers et n'offre pas le partage de méthodes d'organisation du manager.

Ainsi, « le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance », (Peter Drucker, *Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir*, InterEditions, 1989, 319 p. (ISBN 978-2729603113), p. 264). D'après François Dupuy, sociologue (*Lost in management*, Edition du Seuil, p. 256-257, 2011) : « La définition la plus simple et la plus parlante de ce que l'on appelle le « management » est [le fait] que les choses marchent comme elles le devraient et [que] les gens fassent ce que l'on souhaiterait qu'ils fassent ». Pour Maurice Thévenet, professeur de Management au CNAM et à l'ESSEC, « Le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace » (*Les 100 mots du management*, PUF-Que sais-je, 2014). Pour Ghislain Deslandes, philosophe et professeur de Management à l'ESCP Europe, le management serait « une force vulnérable soumise à la pression du chiffre et dotée d'un triple pouvoir de contrainte, d'imitation et d'imagination s'exerçant aux niveaux subjectif, interpersonnel, institutionnel et environnemental » (<https://www.cigref.fr/philosophie-et-management-ere-numerique-ghislain-deslandes>).

Nous proposons de retenir comme définition de management pour ce qui concerne le travail de recherche que nous menons, le fait d'être en responsabilité hiérarchique d'au moins une personne, à qui l'on fixe les objectifs de travail, que l'on accompagne dans son développement, et dont on évalue le travail.

1.1.2 Recenser les managers, est-ce possible ?

Selon le sociologue français, Jean-François Amadieu, spécialiste des relations sociales au travail ainsi que des déterminants physiques de la sélection sociale, dans une interview donnée au journal le Figaro en 2013 (<http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/08/10/09005-20130810ARTFIG00229-y-a-t-il-trop-de-managers.php>) et où il s'agissait de répondre à la question « Y-a-t-il trop de managers dans les entreprises » : « la France se caractérisait par son nombre élevé de supérieurs hiérarchiques dans les années 1970 et 1980 mais la situation a bien changé depuis vingt ans. Le taux d'encadrement n'augmente plus comme ce fut le cas au vingtième siècle même si le terme management est très souvent utilisé ». Il s'agit donc d'une tendance à la baisse.

Mais alors combien seraient les managers en France selon la définition que nous avons retenue ? Le seul indicateur pertinent est selon nous, le taux d'encadrement. Celui-ci est fourni par la Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail (cf. *Annexe 1*) à travers la série d'Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail qu'elle a mené en 2010. Il s'agit :

- du taux d'encadrement par pays : de 9,4 % des salariés en Italie à 12,1 % en Pologne, 18,5 % en Slovénie et jusque 22,1 % en Irlande, en passant par 16,3 % en France (sur 28,3 millions d'actifs selon les données INSEE en 2010) ; des taux élevés mais qui datent de 2010 ;
- du taux d'encadrants par statut en Europe qui est 67,1% pour les cadres membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise ; de 15,6% pour les professions intermédiaires non cadres ; de 9% pour les conducteurs d'installations et de machines, et les ouvriers de l'assemblage. Il apparaît en conclusion, qu'un cadre en Europe a statistiquement plus de chance d'encadrer qu'une profession intermédiaire ou un conducteur d'installation.

Dans l'une de nos entreprises, la Direction des Ressources Humaines a considéré comme trop incomplète et imprécise la notion de taux d'encadrement issue des systèmes d'information pour refléter la réalité du nombre de managers en exercice, puisqu'un grand nombre de salariés identifiés comme cadres n'exercent pas de fonction managériale mais plutôt d'expertise. Pour identifier au plus juste le nombre de managers réellement en exercice, dont certains, de surcroît, ne disposent pas toujours du statut cadre, elle a donc fait réaliser depuis 2012 un travail minutieux de cartographie managériale : actualisé chaque année, il a consisté à recenser les managers en situation de responsabilité hiérarchique d'au moins une personne en analysant environ 160 organigrammes, et à faire confirmer ce recensement par les assistantes de direction de chaque service. De façon artisanale, ce travail a donc permis d'estimer précisément le nombre de managers en fonction, et donc d'identifier un taux de management dit « réel » avoisinant les 8% (sur un effectif total d'environ 10 000 salariés) par rapport aux 12% à 16% des taux d'encadrement exprimés par les bases de données RH classiques. La DRH groupe avait d'ailleurs fait réaliser un travail de recensement « artisanal » identique en 2009 pour estimer au plus juste la population des managers fonctionnels de l'entreprise, dont les intitulés de postes sont très disparates (« chef de pôle », « responsable », « chef de projet » ...), et non identifiables aisément par les bases de données RH à l'échelle d'un groupe : 600 organigrammes d'établissements avaient ainsi été analysés.

Au-delà de ces initiatives ponctuelles menées par des DRH, le recensement exact des managers en entreprise semble aujourd'hui inexact, puisque principalement assimilé au taux d'encadrement dans les entreprises européennes.

1.2 Comment le désenchantement est-il traité aujourd'hui dans la littérature ?

La désaffection et le désengagement s'observent progressivement depuis de nombreuses années à tous les niveaux de l'entreprise. Mais comment se traduisent-ils aujourd'hui ? Et plus précisément sur les cinq dernières années, dans un contexte de révolution technologique et digitale où les zones de turbulence et d'incertitude se multiplient ? Est-ce que le désenchantement au niveau des managers ne serait pas de l'ordre d'un phénomène de déstabilisation, et l'enchantement celui de la confiance.

1.2.1 Qu'entend-t-on par désenchantement des managers ?

Par définition la vocation est « l'inclination (ou le penchant) pour un certain état, une certaine carrière ou profession ». « Le vocable provient du latin *'vocatĭo'* et, pour les religieux, il s'agit de l'inspiration par laquelle Dieu appelle à la vie religieuse, 'le sacerdoce' » (www.larousse.com). Il est à noter que l'on retrouve peu d'éléments dans la littérature sur la vocation d'être manager et sur l'attrait pour la fonction.

Dans la représentation des salariés, devenir cadre présente de significatives contraintes. Se voir confier de nouvelles responsabilités peut se révéler anxiogène. Leurs priorités sont ailleurs, comme de préserver la dimension personnelle de leur vie. Ainsi, une partie des salariés des professions intermédiaires ne souhaite pas renoncer au métier pour des activités d'encadrement, ni rejoindre une catégorie de personnel souvent considérée à part au sein de l'entreprise (*Nathalie Bosse, Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante, Nathalie BOSSE, Bref n° 298-2, avril 2012, 4 p.*). Face à la dégradation de leur statut, les cadres souffriraient en silence, respectant le principe de loyauté envers leur entreprise. Se mettent alors en place des stratégies de fuite et d'abandon réel ou moral. Elles peuvent conduire à la démission, parfois, et au désengagement, le plus souvent, avec un déport des centres d'intérêts vers des activités externes à l'entreprises (*Denis Monneuse, Le silence des Cadres - Enquête sur un malaise, 2014*). La multiplication des effectifs de cadres a conduit à la banalisation du statut. Les cadres encadrent de moins en moins. Cette horizontalisation de la hiérarchie se traduit par un amoindrissement des perspectives d'ascension verticale dans l'entreprise. L'entreprise vivrait une crise de confiance délégataire (*Alain Pichon, Les Cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, 2008*). Le sociologue Denis Monneuse dans son livre "*Le silence des cadres*", mars 2014, dresse une typologie de neuf profils cadres (dirigeants, supérieurs, experts, techniques, fonctionnels, commerciaux et assimilés) et parmi eux les managers qu'il qualifie de cadres intermédiaires, voire aussi de « middle management pour préciser la dimension opérationnelle de leur travail. En première ligne, se trouvent les "managers de proximité ou de supervision" et au-dessus les managers de managers.

Nous ne pouvons cependant appréhender les managers uniquement par le statut cadre. Il existe des managers non-cadres en première ligne de management. Est-ce qu'être manager, ce ne serait pas avant tout une reconnaissance dans et par l'organisation ? Les managers de proximité sont peu pris en compte dans cette réflexion. Quelques travaux universitaires mettent en avant cette ligne managériale de premier niveau et la complexité de leur rôle : « Manager en dernier ressort, le travail de l'encadrement de proximité à EDF (*Thèse pour l'obtention du titre de Docteur de l'EHESS, discipline sociologie, soutenue le 27 novembre 2012 par Emmanuel Martin*), qui pose question du rôle des encadrants de proximité dans le renouvellement de l'organisation du travail : marginalisés par des dispositifs gestionnaires de contrôle et relégués dans la seule animation d'un collectif humain, ces encadrants dont leurs supérieurs hiérarchiques voudraient pourtant faire de véritables "managers" affrontent une série de contradictions qu'ils résolvent quotidiennement à leur niveau, ce

qui permet de les qualifier de managers en dernier ressort ; ainsi que le désengagement des managers de proximité (*MBA-RH Dauphine, 2011*), qui confirme la fragilité de cette population dans la plupart des organisations du travail car au cœur des transformations, à la fois relais des informations et en proximité avec les salariés, donc plus exposés.

Des chercheurs comme Jeremy Vignal, de l'Université Aix-Marseille, et Ewan Oiry, de l'ESG-UQAM, (*Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Les enseignements d'un audit social sur les managers de proximité, 33ème Université d'Été de l'Institut d'Audit Social, Aug 2015, Montréal, Canada*), s'interrogent sur les comportements des managers de proximité dans un processus de changement. Ils démontrent à travers un audit social réalisé dans une entreprise qui produit des équipements médicaux que les managers vivent le changement en même temps qu'ils doivent y faire adhérer leur équipe, cela générant un rôle en tension induit par le changement et les difficultés.

Quant aux sociologues et psychologues du travail (Yves Clot, Mathieu Detchessahar, Danièle Linhart, Vincent de Gaulejac), ils attirent l'attention sur les difficultés de la fonction managériale à travers la souffrance au travail et la notion de recherche de sens au travail. Vincent de Gaulejac montre dans son œuvre « *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* » (*Éditions du seuil, 2014*) que « sous une apparence pragmatique, la gestion constitue une idéologie qui légitime la guerre économique et l'obsession du rendement financier. Les « gestionnaires » installent en fait un nouveau pouvoir managérial. Le Moi de chaque individu est devenu un capital qu'il doit faire fructifier ». Comment dans cet environnement ne pas être un manager qui a perdu ses illusions ?

1.2.2 Y-a-t-il vraiment désenchantement ?

Le désenchantement des managers a été repris ces cinq dernières années par plusieurs études et baromètres qui permettent faire un constat « *quantitatif* » sur le détachement et le manque d'enthousiasme des managers au sein de leur organisation :

- L'étude BVA – Audencia publiée fin 2017 : 79% des personnes interrogées disent ne pas souhaiter accéder à la fonction de manager. En cohérence, un manager sur deux actuellement en poste n'a pas demandé à le devenir,
- L'étude Cegos réalisée en 2018 auprès de 1025 salariés et 578 managers : « La fonction managériale est-elle encore attractive ? » 84% des managers souhaitent encore occuper un tel poste dans les cinq ans à venir... mais seuls 34% des salariés aspirent à devenir eux-mêmes managers !
- L'Indice National du Capital Confiance en entreprise (édition 2018) : créé par l'économiste Yann Algan et la fondatrice du programme Confiance & Croissance, Sophie Vernay ; édition 2018 : 2 400 salariés, cadres et non-cadres, interrogés, issus de grandes entreprises comme de PME et TPE. Score moyen de confiance dans l'entreprise de 7,07/10 ;
- L'Étude de l'Observatoire du Management de OasYs Mobilisation de janvier 2017. Réalisée tous les 2 ans par OasYs Mobilisation en partenariat avec Kantar TNS Sofres, cette étude analyse la perception du rôle de manager auprès de 1507 salariés d'entreprises et d'organisations publiques en France : 754 managers (dont 22% de managers de managers) et 753 collaborateurs y sont interrogés « en miroir » sur toutes les dimensions-clés du management : engagement, plaisir, compétences & comportements, difficultés et évolutions de leur rôle : 86 % des managers se déclarent engagés ou très engagés dans leur entreprise ;
- L'observatoire de l'engagement a choisi d'étudier et de publier tout récemment (juillet 2019), en collaboration avec les sociétés Carewan et Osagan, ainsi que l'université Paris Dauphine, les résultats d'entretiens menés auprès de 10 entreprises, sur l'importance que revêt pour les managers de proximité le développement de l'engagement de leurs collaborateurs ? 33% d'entre eux en font une responsabilité prioritaire mais 64% des

répondants considèrent le soutien de leur Direction comme un levier de l'engagement que celui-ci doit s'améliorer.

Notons toutefois, que ces études sont souvent réalisées par des cabinets de conseil, ce qui doit amener à prendre du recul face aux vérités énoncées et leur degré d'objectivité.

Brigitte Nivet, Docteure en sciences de gestion, Groupe ESC Clermont, rappelle que « parmi les trois modèles de management tels qu'ils peuvent coexister aujourd'hui, le premier modèle, celui du gestionnaire scrupuleux et contrôlant, basé sur l'organisation scientifique du travail, 'command and control', le plus souvent observé dans nos organisations et enseigné en formation initiale, est le principal modèle en crise aujourd'hui » (*Brigitte Nivet, article Malaise dans le management, Le travail en Mouvement, Presse des Mines, 2019*). Dans les enquêtes qu'elle mène auprès de ses étudiants en formation initiale ou continue, elle observe que ceux-ci n'aspirent plus à évoluer sur les fonctions managériales.

Et a contrario, dans le billet de juillet 2017 du Blog du Management CEGOS intitulé « Êtes-vous un manager heureux ? » (www.blog-management.fr/2017/07/17/etes-manager-heureux/), Annette Chazole, manager d'offre et d'expertise sur le champ de la formation des managers au sein du Groupe CEGOS, témoigne de son expérience d'accompagnement managérial en entreprise, et expose les trois facteurs d'épanouissement les plus importants à l'heure actuelle pour la majorité des managers selon elle, exprimés à la première personne :

- « j'apprends sans cesse »,
- « j'évolue dans un environnement créatif et innovant »,
- « je me reconnais dans la culture relationnelle de mon organisation ».

Nous pouvons en déduire, par un raisonnement « en creux », qu'en l'absence de la possibilité de se développer en continu dans un univers stimulant et ouvert, et en l'absence d'adhésion aux valeurs et pratiques de son entreprise, un manager ne saurait s'épanouir dans l'exercice de sa fonction, et pourrait potentiellement s'en trouver « désenchanté ».

En synthèse, à ce stade de notre revue de littérature, nous constatons que la question managériale fédère un large panel de professions, montrant l'ampleur du phénomène et l'intérêt porté à l'évolution des pratiques, à l'engagement, à l'épanouissement, à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, aux difficultés inhérentes à l'exercice de la fonction de manager qui paraît se complexifier, dans un univers du travail en mutation, où les repères historiques sont en pleine évolution. Sociologues, professeurs d'université, doctorants, philosophes, consultants en management, psychiatres, Général d'infanterie, patrons, journalistes ; tous se penchent sur ce constat du désenchantement des managers.

Les causes en semblent nombreuses et pourraient être classées en trois grandes catégories selon nous : l'évolution de la société, l'évolution de la place du manager dans l'organisation, l'évolution des activités du manager.

2. QUELLES SONT LES GRANDES FAMILLES DE CAUSES DU DESENCHANTEMENT DU MANAGER ?

Intéressons-nous aux diverses productions scientifiques concernant les contraintes à l'origine du désenchantement dans l'univers du manager. L'examen de la littérature que nous avons conduit ci-après montre que les facteurs de désenchantement des managers sont abordés à la fois à travers les sciences de gestion, de sociologie, sciences politiques et de psychologie. Le concept de désenchantement s'inspire des œuvres d'anthropologues et sociologues comme Yves Winkin, Georg Simmel ou encore Max Weber, Emile Durkheim ainsi que du philosophe et historien Marcel Gauchet. Tous se rejoignent sur la théorie d'un monde de plus en plus rationnel ; le désenchantement du monde étant le recul des croyances religieuses ou magiques comme mode d'explication des phénomènes, et s'accompagnant d'une perte de sens du monde, dès lors qu'il peut être scientifiquement expliqué. En effet, dès lors que tout est explicable, on ne cherche plus le sens caché des choses. Nous avons souhaité transposer ce concept aux managers, le terme désenchantés étant très souvent repris dans bon nombre d'ouvrages et d'articles scientifiques ou spécialisés en management. Comment peut-on l'expliquer ? Quels en seraient les facteurs ? Comment les mutations économiques, technologiques et sociétales désorientent-elles les managers, courroie de transmission entre la direction et le terrain ? Sommes-nous face à la désacralisation du manager dans nos organisations face à la montée de l'individualisation, à la remise en cause de l'autorité ? Enfin, la transformation des activités des managers ne serait-elle pas à l'origine de leur désillusion ?

2.1 Comment l'évolution de la société influence-t-elle le rôle du manager ?

L'individualisation de la société est un phénomène récent dans l'histoire des sociétés humaines contemporaines, s'exprimant autant sur le plan symbolique que pragmatique. Pléthore d'ouvrages et d'articles constatent et étudient la montée de l'individualisme des jeunes générations, du consumérisme amplifié par les outils numériques, le délitement du lien social et du sentiment d'appartenance à un groupe, ces derniers s'exprimant par résurgence dans des mouvements contestataires de type « gilets jaunes » actuellement en France. On peut d'ailleurs trouver dans ce mouvement une exacerbation des caractéristiques sociologiques actuelles de la société française, comme l'expose Philippe Moati, professeur d'économie à l'université Paris Diderot et co-fondateur de l'Observatoire société et consommation (Obsoco), dans l'article « Âge, profession, opinions politiques... Qui sont les « gilets jaunes » ? » publié le 13 mars 2019 sur le site internet du Figaro Économie. L'étude qu'il a dirigée pour caractériser un « gilet jaune » a été réalisée auprès de 4000 personnes de 18 à 70 ans, représentatives de la population française, entre le 23 janvier et le 1er février 2019 : « Qu'est-ce qui caractérise alors un « gilet jaune ? » ; « C'est davantage une dimension de rapport au monde », explique-t-il. « Ils sont plus pessimistes que l'ensemble des Français, déjà relativement pessimistes. Ils ont aussi une défiance accrue vis-à-vis des acteurs économiques et institutionnels. D'après l'étude, 63 % des « gilets jaunes » affichent un très faible niveau de confiance à l'égard des partis politiques, des élus locaux, de l'Union Européenne, de la justice et des médias, contre 52 % sur l'ensemble de l'échantillon. Vis-à-vis du monde économique - grandes entreprises, grande distribution, industrie agroalimentaire : 61 % des « gilets jaunes » contre 58% sur l'ensemble de l'échantillon, affichent un très faible niveau de confiance. [...] Autre particularité soulevée par cette étude : « les gilets jaunes » ont un fort appétit de consommation. [...] « Dans notre société hyperconsomériste, tout le monde veut un iPhone, pouvoir voyager en avion ou s'abonner à Netflix... Mais tous ne le peuvent pas. D'où ce sentiment de frustration et d'injustice exprimé à travers la colère des beaucoup de gilets jaunes. [...] La consommation est devenue très importante dans notre

société » complète-t-il. Comment ces phénomènes de perte de la confiance en l'avenir, en la capacité des responsables politiques à prendre les bonnes décisions pour la communauté, à mener à bien les actions utiles pour l'amélioration des conditions de vie en société, cette défiance croissante vis-à-vis de l'autorité impactent-ils le monde de l'entreprise ?

2.1.1 Comment les phénomènes d'accélération, d'incertitude et de transformation permanente impactent-ils le quotidien du manager ?

Le philosophe et sociologue Hartmut Rosa, professeur à l'université Friedrich Schiller de Iéna et directeur du Max-Weber-Kolleg à Erfurt, en Allemagne, expose dans deux ouvrages récents, le problème causé par les différents mouvements d'accélération conjugués dans nos sociétés modernes, comme une tendance endémique corolaire au capitalisme et à la société de consommation, ainsi qu'un principe de « résonance sociale », qui serait peut-être une solution face à cela (*Accélération, une critique sociale du temps*, éditions La Découverte, 2010 et 2013 ; *Résonance, une sociologie de la relation au monde*, éditions La Découverte, 2018). Dans son dernier livre, il présente une première idée majeure : la décélération ne serait pas une solution en soi : « Si le problème est l'accélération, alors la résonance est peut-être la solution. [...] la solution n'est pas la décélération. [...] je n'ai, de fait, jamais prôné le ralentissement comme solution individuelle ou sociale au problème de l'accélération ; je l'ai tout au plus proposé comme une « stratégie d'adaptation », une manière de traiter au quotidien les problèmes créés par la vitesse. » La deuxième idée principale qu'il défend est qu'il est nécessaire de s'intéresser à la racine du problème que représente l'accélération, plus qu'à ses conséquences : « [...] il nous faut identifier plus précisément la nature du problème. Les sociétés modernes se caractérisent par une transformation systématique des structures temporelles dont on peut rendre compte par le concept générique d'accélération. Dans mon dernier ouvrage, j'ai défini ce concept comme une croissance quantitative par unité de temps, ce qui suffit à signaler que nous avons ici affaire à des processus d'accroissement généraux. [...] le processus d'accélération peut aussi se comprendre comme une implacable tendance à l'escalade due au fait que la formation sociale de la modernité ne peut se stabiliser que de manière dynamique. Cela signifie ceci : la société capitaliste moderne doit sans cesse s'étendre, croître et innover, accroître la production et la consommation, multiplier les options et les perspectives d'intégration, bref : elle doit s'accélérer et se dynamiser afin de se reproduire tant sur structurellement que culturellement et maintenir ainsi son statu quo. » Selon lui, cela a pour conséquences une modification de notre rapport au monde, à l'espace, au temps, aux personnes et aux objets, à nous-mêmes et à nos propres possibilités de penser et d'agir dans le monde. De son point de vue, un des problèmes majeurs posés par ces phénomènes d'expansion et d'accélération à tout prix est l'absence de sens, d'objectifs perceptibles, ce qui rend pathologique le rapport au monde de la société contemporaine en général. C'est ce « dérèglement » du rapport au monde qui entraînerait les différentes crises que traverse notre société aujourd'hui, sur les plans écologique (le rapport de l'homme à son environnement étant dérégulé), sur le plan démocratique (par ce qu'il appelle un « trouble de la relation sociale ») et sur le plan psychique (par une « pathologie dans le rapport subjectif à soi »). Selon Hartmut Rosa, ce dérèglement pathologique est à la fois la conséquence du phénomène d'accélération qu'il étudie, et aussi sa cause, dans un mouvement parallèle qui s'auto-alimente. Hermut Rosa entend contribuer à ce qu'il appelle une « sociologie de la vie bonne », qui pourrait arrêter ce mouvement de déstabilisation en cercle vicieux, aussi bien dans la société en général que dans le monde de l'entreprise en particulier.

Frédéric Cavazza, spécialiste des questions d'accélération numérique en entreprise, et co-fondateur du cabinet de conseil dans ce domaine SYSK, pose quant à lui le sujet de l'accélération numérique en entreprise en regard des difficultés d'acculturation des dirigeants que cela génère dans un article du site internet SYSK du 18 mars 2019 : « La majorité des personnes en responsabilité dans les grandes entreprises est ainsi née à une époque où les ordinateurs personnels n'existaient pas et ont fait leurs

études avant que le web ne soit accessible au grand public. Il en résulte un état d'esprit pas forcément adapté aux contraintes de l'accélération numérique. Les défis auxquels les entreprises sont confrontées sont de nature asymétrique : perdurer dans un marché instable avec des consommateurs imprévisibles et une concurrence toujours plus féroce (le « fameux » environnement VUCA), avec des méthodes et mentalités issues du siècle dernier [...] ancrées dans la logique de production, distribution et consommation de masse » (www.sysk.fr/2019/03/18/acceleration-numerique-changement-mentalites/). Il souligne ainsi une sorte de monde à deux vitesses du point de vue de l'acculturation numérique, où il y aurait d'un côté « ceux qui suivent » et « ceux qui ne suivent pas », dans une juxtaposition de méthodes et d'approches en décalage. Il situe clairement les managers les plus âgés dans la catégorie de « ceux qui ne suivent pas assez vite » l'évolution de la digitalisation du travail, creusant un fossé avec leurs jeunes équipes en termes de pratiques.

Le concept « VUCA », issu de l'univers militaire à la fin de la guerre froide pour décrire un environnement devenu vulnérable, incertain, complexe et ambigu, est largement utilisé depuis une dizaine d'années pour caractériser l'instabilité grandissante de l'environnement socio-économique dans lequel évoluent les entreprises. Dans un article du 29 mai 2017 du site internet « Innovation, entrepreneuriat, ruptures : l'incertitude nous rend libres » (<http://observatoire-engagement.org/wp-content/uploads/2019/07/Etude-Managers-de-proximité-2019.pdf>) Philippe Silberzahn, professeur à l'École de Management de Lyon et à HEC Paris, expose les limites du concept, qui nierait selon lui l'existence de ruptures profondes et pourtant aisément perceptibles dans les modèles d'organisation des entreprises : « VUCA donne en effet l'image d'un monde en perpétuel mouvement brownien. Il participe de cette conception anxiogène de l'environnement perçu comme hostile, en mouvement rapide, un monde dans lequel nous perdons tout contrôle. [...] la focalisation sur VUCA risque de masquer une autre difficulté, celle des ruptures, de nature très différente. Une rupture est un changement profond de l'environnement dans lequel opère l'organisation. [...] Le propre d'une rupture est d'être un processus, pas un événement. Ainsi, le low-cost dans le transport aérien est né dans les années 70 et près de cinquante ans après, ses effets continuent à se faire sentir auprès des compagnies aériennes classiques. [...] Or le low-cost aérien n'est ni volatile, ni incertain, ni complexe, ni ambigu. C'est un processus qui se déroule aux vues de tous et de tous les acteurs depuis les années 70 et pourtant il continue de disrupter les grandes compagnies aériennes. [...] VUCA décrit finalement beaucoup plus les conséquences d'une rupture que les causes, [...] son utilité est limitée. Il faut donc se méfier des slogans et des acronymes séduisants, et derrière eux d'une vision peut-être romantique de la stratégie, faite de héros partant à l'assaut de l'incertitude et de la complexité, pour préférer une étude des processus, de ce qui se passe réellement sur le terrain. En somme, une approche modeste de la stratégie qui fait cruellement défaut de nos jours ». Ce point de vue nous invite à relativiser la perception d'un environnement déstabilisant comme seule cause des transformations des modèles économiques et modes de fonctionnement en entreprise, et à analyser plus en profondeur la genèse et la structure des évolutions qui questionnent le monde du travail.

2.1.2 Comment l'individualisation de la société se traduit-elle dans le monde du travail ?

De nombreux experts constatent et caractérisent depuis une vingtaine d'années une tendance à l'individualisation de la société dans son ensemble. C'est le cas du philosophe Régis Debray, interviewé sur ce phénomène le 12 septembre 2019 dans l'émission matinale « le 7/9 » de France Inter, à l'occasion de la parution de son livre « *Du génie français* » aux éditions Gallimard, qui en synthétise l'idée ainsi : « la fonction présidentielle s'est privatisée comme les aéroports et les services publics ». Selon lui, la société française devient de plus en plus « stendhalienne », au sens individualiste du terme : c'est ce qu'il appelle la « société du « moi je » », du « myself », qui s'éloigne des valeurs collectives historiques incarnées et défendues par Victor Hugo, centrées sur un idéal commun et une attention sensible à la situation des plus pauvres. Particulièrement intéressé par les

symboles du sacré dans les sociétés et leur signification, le philosophe en veut pour preuves le fait qu'Emmanuel Macron pose à côté de Stendhal sur la photo présidentielle, le fait que la dernière promotion de l'Ecole Nationale d'Administration porte ce nom, et que de nombreux sujets du baccalauréat ces dernières années soient issus des œuvres de l'écrivain, qui incarne d'après lui la suprématie de l'ambition personnelle sur la réussite collective. Selon Régis Debray, la société française actuelle valorise plutôt la réussite individuelle, ce qui produit des rapports interpersonnels de compétition, et gagnerait à rééquilibrer ses valeurs et ses pratiques en s'inspirant de Victor Hugo dans sa dimension sociale : en repartageant un élan et une dimension citoyenne plus communautaires, en reliant les préoccupations des « penseurs », puissants, dirigeants, et celles des « faiseurs », travailleurs, plus démunis, dans une dynamique plus coopérative entre ses membres.

S'il reconnaît également cette tendance générale à l'individualisation de la société, le docteur en sociologie Jean-Hugues Dechaux, professeur des universités et chercheur dans l'équipe « Dynamiques sociales et politiques de la vie privée » à l'université Lumière Lyon 2, en nuance l'analyse dans une approche moins dichotomique, moins confrontante et moins alarmiste. Dans l'article « La famille à l'heure de l'individualisme », publié en 2011 dans le numéro 322 de la « *Revue Projet 2011* » du Cairn, il explique que l'individualisme n'a pas eu raison de la famille, qui reste une institution centrale de la société, mais bien d'un certain « modèle familial ». Selon lui, l'individu est désormais confronté au défi, voire à l'angoisse, d'inventer sa famille en choisissant ses propres normes, la « quête de soi » étant devenue une idéologie contemporaine. Cette dernière guiderait l'action personnelle, en famille et en société en général, dans une nouvelle dynamique normative de la « course au bonheur individuel » à tout prix. La famille demeure selon lui une institution sociale forte. « L'individualisme n'est pas le contraire de la régulation sociale, mais une autre manière de se représenter et de vivre le lien à l'autre. Écartons le mythe assimilant individualisme et déclin de la société, cette crainte naïve d'une possible dissolution sociale. Montesquieu parlait de « l'esprit général d'une nation » pour désigner une certaine manière de vivre qui fait l'unité d'une collectivité. L'individualisme est cet esprit aujourd'hui. Loin d'être une aspiration spontanée de chacun, c'est un produit social. Dès lors, la vie familiale paraît, sinon plus sociale, du moins plus politique que par le passé : les valeurs d'autonomie, de liberté et d'égalité, qui légitimaient jusqu'alors l'organisation de l'espace public, gagnent l'espace privé ». De ce point de vue, et en parallèle de ce qui se joue dans l'évolution du modèle familial dans la société, nous pourrions considérer que l'individualisme croissant qui s'exprime en entreprise est de même nature : il s'agirait d'une nouvelle forme de norme comportementale sociale, dont les managers auraient à tenir compte dans leurs pratiques, et dont ils participeraient eux-mêmes, par porosité avec l'évolution des mœurs dans la sphère personnelle.

Ce phénomène d'individualisation est particulièrement remarquable dans les comportements des nouvelles générations en entreprise, leur rapport au monde et au groupe paraissant beaucoup plus autocentré : il s'agit des fameuses générations « X » et « Y » notamment, qui sont caractérisées par un individualisme paraissant croissant, le besoin de satisfaire leurs désirs propres avant ceux de l'intérêt général, l'importance accordée à leur épanouissement personnel indépendamment de la réussite éventuelle dans la sphère professionnelle, un critère beaucoup plus important pour les générations antérieures. Cependant une différence notable caractérise les générations qualifiées d'Y et Z, quant à leur rapport au monde, leurs valeurs et leur rapport à la société. C'est ce qu'explique Guirec Golbert dans l'article « *La génération Z, sûre d'elle* », publié sur le site « Cadreo » le 7 septembre 2018 (<https://www.cadreo.com/actualites/dt-generation-z-sure-delle>) : « Ils consomment depuis quelque temps et s'opposent, à bien des égards, à la génération Y, étudiée sur toutes les coutures. On commet une belle erreur en parlant de générations Y/Z. Les uns sont des individualistes, les autres des communautaristes. Trois mots les caractérisent : transparence, humour et féminin. Ce sont les enfants des réseaux sociaux qu'ils manient aussi bien que l'humour vache et ne supportent plus du tout le sexisme ou la discrimination. Leur vie perso est plus importante que leur vie au boulot. Cette génération pense que cette attitude de rigueur - relative - leur donne de

nouveaux droits. Dans le monde du travail par exemple, ce sont eux qui vont - et ils ont commencé - à imposer leurs horaires et leur lieu de travail, symboles du respect et de la reconnaissance qu'ils attendent de la société toute entière ». Un déterminant remarquable des comportements de ces jeunes générations dans leur rapport au travail est donc une très forte attention à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et au temps disponible en-dehors du travail, perçu comme prioritaire. Leur capacité à quitter facilement un emploi et une entreprise si ces critères d'importance ne sont pas respectés surprend d'ailleurs bon nombre de managers et professionnels des Ressources Humaines, qui se trouvent parfois désemparés devant ce type de situation, impliquant des valeurs et facteurs de motivation très différents des leurs. Le conférencier Paul Henri De Le Rue, médaillé olympique en snowboard et créateur du cabinet de conseil en leadership « Double Mixte », qui conseille et accompagne régulièrement des managers dans l'animation de leurs équipes, a proposé un schéma de la pyramide de Maslow « revisitée à l'heure de l'équilibre pro/perso » illustrant bien ces nouvelles échelles de valeurs, sur LinkedIn le 13 septembre 2019, pour illustrer la traduction de ces tendances en entreprise.

Dans l'article « *L'adulte immature* », Jean-Pierre Boutinet, dans le numéro 91 de février 1999 du mensuel Sciences Humaines consacré à « L'individu en quête de soi », exposait déjà ce phénomène autour de l'apparition nouvelle de la notion d'individu : « L'adulte a longtemps été considéré comme l'accomplissement de l'idéal humain. Mais depuis quelques décennies apparaît un adulte sans repères, en crise, que l'on pourrait même qualifier d'immature. [...] malgré les avancées spectaculaires des pratiques de scolarisation et de formation continue aux confins des années 1990-2000, le terme utilisé pour décrire l'adulte s'est métamorphosé de « personne » (chez C. Rogers) en « individu » chez Alain Ehrenberg ou Patrick Boulte. Ce changement de vocabulaire révèle une évolution de signification : alors que la personne était intégrée dans un environnement social, l'individu est un être désocialisé, c'est-à-dire confiné à son propre isolement. Il est même qualifié d'individu incertain, ou en friches (2) ». Ainsi, les notions d'individu, et par voie de conséquence, d'individualisation, seraient la manifestation d'un mouvement profond de désocialisation, empreint de solitude et de désolidarisation du groupe. Ce phénomène et les comportements associés irriguent aujourd'hui le monde de l'entreprise, et questionnent les managers qui ont à gérer un travail collectif et une cohésion d'équipe au quotidien quant à leur identité, leur autorité, leur image, les risques liés à une exposition et une critique sociale grandissantes de leur action.

2.1.3. Dans un mouvement d'exposition sociale croissant et de judiciarisation des rapports, quid de l'image du manager ?

L'action, l'image et même la personne du manager sont désormais régulièrement « exposés » à la critique sociale en-dehors du cadre et des lieux traditionnels d'exercice du travail en entreprise, via les réseaux sociaux notamment. Cela génère parfois des comportements de sur-contrôle de soi par les managers, face au risque de médiatisation de leurs paroles et de leurs actes en-dehors de l'entreprise et du cadre quotidien de leur activité. S'ensuit une montée de l'appréhension par les managers du risque juridique, de dénonciation et de détérioration de leur réputation, via les réseaux sociaux ou les plaintes pour harcèlement. C'est ce qui est expliqué dans l'article « Réseaux sociaux : les 5 dangers les plus fréquents et comment les éviter » publié sur le site internet IONOS le 6 septembre 2019 (<https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/les-media-sociaux/dangers-reseaux-sociaux/>) : « L'utilisation naïve des réseaux sociaux peut engendrer des conséquences émotionnelles, financières mais aussi juridiques et mener, dans certains cas, à la divulgation ou propagation de vos données personnelles. Les enfants et adolescents courent déjà un risque sur les réseaux sociaux, mais les adultes, les pouvoir publics, les banques et même les grandes entreprises Web ne sont pas à l'abri des risques. » La porosité des frontières entre société et entreprise, amplifiée par l'utilisation croissante des outils digitaux de travail en équipe, et celle des réseaux sociaux pour faciliter les échanges en groupe projet dans le cadre professionnel renforcent

l'enchevêtrement des sphères personnelles et professionnelles en utilisant les mêmes outils, font appel à des réflexes de communication de plus en plus instantanés à toute heure, conduisent à mélanger les registres de communication et à réduire la distance symbolique entre un salarié et son manager, ce qui peut accroître la probabilité de survenue des incompréhensions mutuelles, d'un conflit relationnel et d'un potentiel contentieux juridique pour les managers, via des plaintes pour harcèlement notamment.

De fait, l'image du manager est désormais soumise à un risque accru de critique de la part de ses équipes, comme le détaille Elena Fourès, expert en leadership et fondatrice du cabinet Idem per Idem, dans un article du 20 janvier 2014 du site internet de l'Express, rubrique Entreprises, intitulé « *Les sept erreurs qui tuent la crédibilité d'un leader* » (https://entreprise.lexpress.fr/rh-management/les-sept-erreurs-qui-tuent-la-credibilite-d-un-leader_1517942.html) : « Courir, s'excuser constamment, contre-attaquer... En agissant sous le coup de l'impulsion, votre image de manager risque d'être entachée, votre carrière d'en pâtir. Méfiez-vous des attitudes inadéquates qui montrent que vous n'avez pas pris la mesure de votre statut ». Les principales attitudes inadéquates, particulièrement préjudiciables à la perception d'une bonne image sociale du manager, seraient les suivantes, selon elle : « se montrer « speedé », faire comme les autres, s'excuser de prendre la parole, vouloir faire jeune, se justifier sans cesse, travailler dans le capharnaüm, répondre du tac au tac ». L'auteur montre ici à quel point le comportement du manager est aujourd'hui particulièrement observé, décrypté, évalué et potentiellement critiqué par ses propres équipes, ce qui constitue une forme de pression sociale sur le manager, qui doit prendre garde à ses attitudes et à leur perception plus que par le passé. En effet, avec la banalisation de l'utilisation des outils digitaux et réseaux sociaux par les salariés, et la libération de l'expression des opinions particulières dans la société, un nouveau risque est apparu pour le manager dans notre société de l'hyper-communication : le risque de réputation, ou risque « d'image », pouvant nuire à la crédibilité et à la légitimité du manager, et entacher le « capital confiance » du manager auprès de son collectif de travail, de son employeur ou même d'un éventuel futur employeur.

Par ailleurs, l'évolution de l'importance donnée à la satisfaction des attentes des salariés au travail exerce désormais une forme de « pression sociale » vis-à-vis du manager, exprimée au travers de la de la notion nouvelle d'« Expérience Collaborateur », considérée à égale importance avec celle de « l'Expérience Client », dans une approche conceptuelle et sémantique habituellement utilisée par le marketing. L'idée d'une « symétrie des attentions », celle portée aux salariés devenant équivalente à celle portée aux clients, résume bien l'évolution de la place donnée à la considération des salariés, qui, le sachant, peuvent en tirer une forme de pouvoir d'inflexion de l'action du manager, d'exigence de satisfaction de leurs attentes. C'est l'idée expliquée par Frederic Balletti, Directeur de l'expérience collaborateur chez l'agence KPAM dans un article du 4 mars 2019, intitulé « *Les 5 vraies attentes des salariés en matière d'Expérience Collaborateur* », dans la rubrique « Experts Métiers Corporate » du site internet l'ADN (www.ladn.eu/adn-business/corporate/experience-collaborateur/experience-collaborateur-vraies-attentes-employes/amp/). Selon lui, ces nouvelles attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise, et donc de ses représentants que sont les managers, seraient principalement les suivantes :

- « L'orientation collaborateur : des services conçus en réponse aux besoins des collaborateurs,
- La culture d'entreprise : une promesse cohérente et respectée,
- La singularité de l'expérience : la place de chacun dans un cadre mis en place pour tous,
- La fluidité de l'expérience : une expérience quotidienne facilitée,
- Le sens et l'éthique : l'intégrité des pratiques et des modes de management. ».

De ce point de vue, le salarié serait devenu un « consommateur », « client interne » de l'entreprise, et donc du manager qui en est l'incarnation. Tout manquement du manager à ces nouvelles attentes, perçue par un ou plusieurs salariés, pourrait désormais se traduire par l'expression d'un mécontentement personnel ou collectif, dans une attitude comparable à un client insatisfait d'un service, d'une prestation dont il aurait une image préconçue, et dont ils constateraient une non-

conformité par rapport à l'idée qu'il s'en fait. Ces phénomènes remettent en question le respect « naturel » de la figure du manager, du « chef » traditionnel et de la légitimité symbolique de son action et de sa parole. En regard, comment ont évolué la perception et l'acceptation de l'autorité du manager ?

2.1.4. Pourquoi l'autorité managériale est-elle remise en question ?

Dans le contrat de travail, il existe un lien de nature psychologique entre le collaborateur et l'entreprise. C'est ce qui est exposé dans la théorie de l'échange social de Blau (1964) : la posture du manager est délicate car il est en lien avec ses subordonnés et ses supérieurs hiérarchiques, et doit bien souvent soutenir, expliquer et donner du sens aux transformations et aux plans stratégiques. Il a donc un double contrat psychologique : un en lien avec son supérieur, un en lien avec ses subordonnés. Le contrat psychologique donne en fait la nature du pacte social qui existe entre le manager et ses collaborateurs, ou le manager et son supérieur. Chacun a des attentes spécifiques, et si l'un estime avoir rempli sa part du contrat psychologique et que l'organisation de son côté n'apporte pas la réciprocité, il y a alors une "brèche dans le contrat psychologique". Cette situation peut aller jusqu'au sentiment de trahison, de détresse psychologique.

Un manager peut avoir l'impression que son contrat psychologique est rompu pour plusieurs types de raisons, que présentent Mickael Naulleau et Bruno Henriot dans l'article « Le désenchantement des managers de proximité », paru en juin 2012 dans les annales des Mines :

- en raison du mode de gouvernance, qui a pu être modifié,
- du fait d'une logique de rentabilité renforcée, qui oblige à piloter différemment (par exemple un pilotage commercial souhaité plus agressif auprès des clients).

Les auteurs exposent l'idée selon laquelle la rupture du contrat psychologique entre un manager et son entreprise (et son propre management en particulier) peuvent altérer la qualité du contrat psychologique avec ses propres équipes, par répercussion : « Par-delà le contrat de travail se tisse entre le salarié et son organisation un lien tacite de nature psychologique. Certains salariés en situation de managers de proximité doivent assumer une position encore plus délicate. Parce qu'ils nouent des liens non seulement avec le « haut », mais aussi avec le « bas », ils doivent maintenir une certaine congruence entre ce qu'ils « vivent » et ce qu'ils « font vivre » à d'autres. Ils doivent conserver une posture de leader et entretenir des liens satisfaisants avec leur équipe. Se pose alors une question centrale : en cas de sentiment de rupture de leur propre contrat psychologique avec l'organisation, comment vont-ils pouvoir maintenir le contrat qu'ils sont sensés tisser avec leur équipe ? ».

Entreprise&Personnel¹ propose depuis juillet 2019 un atelier de réflexion, de partage de pratiques et de co-construction de solutions aux professionnels RH sur le thème de l'évolution de l'autorité managériale intitulé « Action Lab : Repensez l'autorité managériale ». Le sujet représente en effet une préoccupation grandissante pour les professionnels RH, qui ont à accompagner une mutation de la perception et de l'exercice de l'autorité dans les collectifs de travail. Entreprise&Personnel présente ainsi cette problématique : « L'autorité traditionnelle est remise en question dans la société mais aussi dans l'entreprise sous l'impact de nombreux facteurs technologiques, sociétaux et organisationnels. Ce changement conduit à développer de nouvelles relations dans l'entreprise, plus souples, plus horizontales, avec une possible déstabilisation des managers. Conscient de ces changements, des opportunités et des risques, E&P propose aux RH et aux managers de co-

¹E&P est un réseau associatif de plus de 110 entreprises consacre depuis 1969 à la gestion des ressources humaines et au management des hommes et des organisations, autour de la conviction que « l'homme est au cœur de la performance économique ».

construire une nouvelle vision de l'autorité adaptée à leur organisation au cours d'un EP Action Lab ». S'il s'agit bien d'une tendance commune à plusieurs entreprises, partagée par les professionnels des RH comme une préoccupation, quelles en sont les causes et pistes de résolution ?

Nous pouvons étudier la définition de Max Weber, selon laquelle l'autorité est la capacité de faire exécuter un commandement. Dans cette conception, l'autorité suppose une organisation, un appareil et un ordre hiérarchique. En même temps, le pouvoir et l'autorité supposent une légitimité. Pour obtenir la capacité à infléchir le comportement de subalternes et à en contrôler les effets, ceux qui détiennent du pouvoir dans l'entreprise peuvent s'appuyer sur une ou des légitimités qui peut être parfois celle du pouvoir traditionnel, parfois celle du pouvoir charismatique, du pouvoir légal mais aussi celle de l'actionnaire majoritaire. Le manager doit « faire autorité » en la matière c'est-à-dire disposer de la légitimité suffisante et de la capacité à traiter pour résoudre un certain nombre de problèmes posés. Il s'agirait dans de cas d'une autorité basée sur la légitimité de la connaissance. Pour Alain Pichon (*Les cadres à l'épreuve, Edition PUF, 2018, op. cit.p. 206*), les cadres qui disposent d'une délégation sont simultanément objet et sujet de pouvoir, objet et sujet d'autorité.

Une des causes évoquées du désenchantement vis-à-vis de la fonction managériale est le fait qu'aujourd'hui nous sommes dans une société où l'autorité est remise en question, et où elle est donc de plus en plus difficile à exercer, notamment au sein de ce rôle managérial. En effet, la fonction de manager nécessite l'exercice de l'autorité puisque la relation manager-collaborateurs liée à l'emploi induit une corrélation juridique qui est le contrat de travail. Or ce contrat existe seulement quand la notion de subordination est présente, c'est un des postulats de base de la reconnaissance de son existence. Et cette subordination s'exerce entre autres par l'acceptation de l'exercice de l'autorité.

L'autorité n'est donc pas un attribut du pouvoir mais bel et bien liée au concept relationnel établi par le contrat de travail. « On parle de l'autorité d'une personne, d'une institution, d'un message », écrivent les deux sociologues Raymond Boudon et François Bourricaud, (*Action collective, autorité, influence, organisation, pouvoir, symbolisme social, Dictionnaire critique de la sociologie, PUF – 2004*) « pour signifier qu'on leur fait confiance, qu'on accueille leur avis, leur suggestion ou leur injonction, avec respect, faveur, ou du moins sans hostilité ni résistance, et qu'on est disposé à y déférer ». L'autorité est ce qui accroit le pouvoir de persuader, à partir des succès, vertus, exemples de situation gérées par la personne. C'est une caractéristique personnelle et elle est intransférable. Il n'y a autorité que dans les relations des détenteurs d'un pouvoir et ceux qui y sont soumis, la société toute entière est un champ de rapports de force.

On peut également noter que le pouvoir s'exerce de haut en bas, alors que l'autorité s'exerce de bas en haut, au sens où ce sont les personnes sur lesquelles elle s'exerce qui la reconnaissent, et que cette autorité dénote une capacité à mobiliser plutôt qu'à contraindre. C'est précisément ce qu'explique Jean-Pierre Lebrun, psychiatre et psychanalyste belge, au chapitre « La crise de l'autorité » dans « L'enfant, l'adulte, la loi : l'ère du soupçon ? » (*pages 111 à 121, aux Editions Erès, en 2001*). « Définir ce qu'est l'autorité suppose surtout de dire ce qu'elle n'est pas, ce avec quoi il ne faut pas la confondre ». Pour ce faire, il est difficile de ne pas renvoyer au texte bien connu de Hannah Arendt, écrit en 1957, repris en traduction française dans le recueil *La Crise de la culture*. D'abord, avance l'auteur, « quelques remarques sur ce que l'autorité n'a jamais été afin d'éviter les malentendus les plus courants [...] ». Puisque l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant l'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition ; là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. L'autorité, d'autre part, est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère par un processus d'argumentation. Là où on a recours à des arguments, l'autorité est laissée de côté [...]. S'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par arguments... »

Michel Serres, philosophe, historien des sciences et membre de l'Académie française et de l'Académie européenne des sciences et des arts, réfléchit à la crise de l'autorité en travaillant sur l'étymologie du mot. Le mot « autorité » a sa source dans le nom latin « autor » qui veut dire « auteur », « agent », c'est-à-dire la personne juridique qui se portait garante pour un mineur, de ce qu'il avait écrit ou signé. Une origine de ce mot se trouve également dans la racine « augere », qui signifie « augmenter » ; « quelqu'un qui a autorité sur moi, c'est quelqu'un qui m'augmenterait et me ferait grandir ». Les managers seraient donc en posture d'autorité quand ils permettent de faire grandir leurs collaborateurs, et quand ils sont reconnus comme leur apportant des connaissances et un agrandissement de leurs capacités, un développement de leurs compétences.

Pour l'ancien chef d'Etat major des armées, le Général Pierre de Villiers, ce qui explique la crise de l'autorité dans la société aujourd'hui c'est le manque de proximité entre ceux qui dirigent et ceux qui exécutent (*Général Pierre de Villiers « Qu'est-ce qu'un chef », Editions Fayard, 2018*). Selon lui, il faut remettre la personne au centre des préoccupations, le facteur humain n'est pas suffisamment pris en compte dans les écoles d'élite. La stabilité, dans la société, comme dans l'entreprise, vole en éclat et dans ce contexte, plus on va avoir besoin d'asseoir l'autorité, le pouvoir hiérarchique, plus on va baisser sa légitimité et se décrédibiliser.

L'autonomie est de plus en plus recherchée en opposition à des situations antérieures où l'individu se contentait de suivre les instructions hiérarchiques. Cette rupture est due en partie à la vitesse de circulation de l'information. Le manager n'est plus détenteur du pouvoir, du fait d'informations détenues en exclusivité. Les informations de l'entreprise sont diffusées à l'ensemble des équipes par les managers dirigeants, via des réseaux internes ou des lettres d'information. L'information circule de manière générale à l'intérieur mais également vers l'extérieur de l'entreprise. Cette situation peut être très déstabilisante pour les managers, les frontières de l'entreprise devenant plus floues.

Toutefois, on peut nuancer la vision négative de la perception de l'autorité par les jeunes générations dans la société et l'entreprise, en la mettant en regard de l'opinion de Socrate, exprimée 400 ans avant Jésus-Christ dans une citation désormais célèbre : « Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans. » L'évolution de la perception de l'autorité dans l'histoire humaine, d'une génération à l'autre, n'est peut-être qu'un éternel recommencement, dans un mouvement de balancier entre deux polarités dynamiques, qui se repoussent et s'attirent.

2.2 Quelle est l'évolution récente de la place du manager dans les organisations ?

Henry Mintzberg dans son ouvrage « Le pouvoir dans les organisations », définit le pouvoir comme « la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnels ». L'influence est selon lui le synonyme du pouvoir, l'autorité et la politique restant des sous-ensembles. Ainsi, la notion de pouvoir est centrale vue du manager : jeux de pouvoir, rapports de pouvoir, transgression et sanction ; Autant d'éléments quotidiens de la vie des organisations. De ce point de vue, étudier le rapport entre l'organisation et le management, et les managers qui y situent leur action, revient à étudier la complexité des ingrédients qui s'y manifestent, et en particulier les notions de régulation sociale, d'interdit et d'évolution dynamique du rapport au temps et à l'espace, repères structurants des acteurs qui évoluent en société.

2.2.1. Comment le pouvoir actuel du manager est-il caractérisé ?

Si nous devons donner une définition précise du pouvoir, et parce que nous abordons les facteurs de désenchantement des managers, nous le ferions sans conteste d'un point de vue des comportements proches des sciences politiques comme le barycentre d'une vision commune entre l'approche sociologique et économique du pouvoir. Le pouvoir en entreprise est politique, ne parle-t-on pas du caractère « politique » d'une décision ? Suivant cette approche politique, le pouvoir résulte des interactions entre des individus. Il est cette « relation entre des acteurs ou des systèmes d'attitudes, d'opinions et de comportements ». Le pouvoir politique use de la contrainte tout en ayant recours à la légitimité. De quel pouvoir le manager dispose-t-il, en quoi est-il un facteur de désenchantement pour les managers ?

Selon le sociologue allemand Max Weber (1864-1920), dans son *Traité de sociologie « Economie et Société »*, « la relation de pouvoir s'observe quand un individu accomplit (ou s'abstient d'accomplir) conformément à la volonté d'un autre individu, une action qu'il n'aurait pas accomplie (ou aurait accomplie) spontanément ». Il définit en effet le pouvoir comme « toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances ; peu importe sur quoi repose cette chance ».

Dans la continuité pour Marc Halevy, ce sont les chefs, dirigeants, mandataires qui détiennent le pouvoir en entreprise par opposition aux experts, producteurs qui font autorité. Aujourd'hui expert et manager représentent deux mondes à part (ne serait-ce que parce que le management est devenu une expertise à part entière (*Marc Halevy, Chapitre 15, Le neo management, p. 273, in Vanderheyden Jean-Émile, Le burn-out des quinquas. Préface de Corten Philippe. De Boeck Supérieur, « Questions de personne », 2013*). Sa thèse qui pose « cette dialectique entre pouvoir et autorité met à mal le principe même d'un management hiérarchique ». Selon l'auteur, de fait, ce sont ceux qui savent aujourd'hui qui ont le pouvoir. Un manager haut placé dans la hiérarchie peut se voir dépourvu de pouvoir effectif (absence de légitimité, manque d'autorité, court-circuitage par ses subordonnés) tandis qu'un autre salarié placé en bas de la ligne hiérarchique peut exercer un pouvoir qui excède les prérogatives officielles de son poste).

Une distance s'est créée entre les managers et la direction générale. Concernant la définition de la politique de leur entreprise, ils estiment n'agir qu'à la marge, sur des aspects techniques, mais pour la stratégie de développement et la stratégie financière, pas du tout. Cela conduit à une tension et à une contradiction du management et de la délégation de pouvoir (*Alain Pichon, op. cit, p. 147*).

En outre, l'entreprise est de par son organisation et son environnement, un espace dans lequel se concentrent les jeux de pouvoir. En tant qu'êtres humains, nous entrons dans des jeux de pouvoir dès que nous nous trouvons dans un groupe, lorsque nous ressentons du stress ou de l'anxiété, et quand des « récompenses » (promotion, soutien de la hiérarchie, allocation de fonds pour un projet, signature d'un contrat, etc.) sont susceptibles d'être accordées ou refusées. Et cela, quelles que soient la taille et la structure de l'organisation. Un manager, un responsable d'équipe, n'en pâtissent-ils pas, au risque d'affaiblir leur énergie, leur motivation et leur loyauté vis-à-vis de l'entreprise. In fine, comment assumer la complexité réelle du monde de l'entreprise.

2.2.2. Quelles formes prend aujourd'hui la régulation sociale opérée par le manager ?

Face aux enjeux de pouvoir, la régulation au sein de l'entreprise joue un rôle crucial. En théorie, la régulation est entendue dans le sens sociologique proposé par J-D Reynaud (1989) à savoir l'activité organisationnelle de production, de négociation et/ou d'imposition de règles d'action et de règles de conduites individuelles et collectives (J-D Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 3^{ème} édition, 2004). En pratique, la régulation du travail dans le contexte d'une entreprise se structure autour de trois processus de dialogue : le dialogue professionnel (les ajustements qui passent par les échanges et la coopération entre pairs, entre collègues), le dialogue social (les informations, consultations, négociations, entre le management et les représentants du personnel) et le dialogue managérial (les instructions et informations qui montent ou descendent le long de la « chaîne managériale »). Nous retenons ci-après la relation entre régulation d'entreprise et dialogue managérial.

L'ensemble des individus interagissent entre eux. Ces interactions étant régies par des règles dans la majorité des situations ce que Jean-Daniel Reynaud (*op. cit.*) caractérise de « fait social ». L'auteur postule que toute action sociale a une dimension normative, dans le sens où elle établit des règles, autrement dit un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. La règle revêt un caractère rationnel, hypothétique et abstrait, tandis que la décision possède des caractéristiques contraires (J-D. Reynaud, *op. cit.*, p. XIV-XV).

Une entreprise montre de manière accentuée les problèmes de toute action commune. Par sa définition même, elle repose sur des initiatives (produit, marché, organisation) qui imposent à la division du travail comme à son exécution des règles précises (A. Pichon, *op. cit.* p. XVIII). Ceux à qui ces règles doivent s'appliquer, bien qu'ils n'en soient pas les auteurs, peuvent les suivre, de plus ou moins bon cœur. Mais il se peut aussi qu'ils s'efforcent ne serait-ce que pour se protéger, d'élaborer leurs propres règles. Plus on fera appel à leur compétence, à leur responsabilité, à leur initiative, plus cette réaction sera probable. Deux sources de régulation coexistent donc dans ce cas : 1. la régulation de contrôle ; 2. la régulation autonome.

Les règles ont des auteurs, et elles ont des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune. Ainsi que le souligne Charles Gadea (*Les cadres en France, une énigme sociologique*, p. 251, cité par A. Pichon dans *Les cadres à l'épreuve*) les cadres ne sont pas seulement agents ou porteurs de la rationalisation, ils font aussi l'objet des règles qu'ils inventent et appliquent. La règle est souvent disputée entre différents groupes ou différents individus, parce que l'élaboration de la règle apparaît comme un enjeu social. La contrainte de règle apparaît de fait comme un facteur de désenchantement des managers, car les règles sont extérieures aux décisions individuelles et s'imposent aux managers. Il est alors difficile et complexe de susciter une conscience collective lorsque les objectifs de performance sont fixés aux managers à titre individuel. La règle demande un consentement de l'individu. C'est de ce consentement que naît la légitimité de la règle.

2.2.3 Transgression de l'interdit et sanction : quelle posture managériale ?

« De façon explicite, les sociétés humaines oscillent, au cours de leur histoire, entre imposition radicale d'interdits et levée des interdits. Socialement et politiquement [...] toute accession à la démocratie est aspiration au, et réalisation du bannissement des interdits. [...] Du point de vue psychologique le poids des interdits ne favorise pas l'expression de la subjectivité, voire la manifestation de l'autonomie. La psychanalyse, dès ses débuts, s'est employée à restituer au sujet sa

libre pensée, l'aidant à dépasser le refoulement, source de souffrances psychiques. Actuellement, les sociétés occidentales, consuméristes, font figure de collectivités permissives, hédonistes, sociétés du « moi-je-veux ». Un égotisme exacerbé porterait à croire que les vicissitudes de la vie, les questions existentielles, les souffrances humaines se volatiliserait dans un bonheur total, facile et sans effort, non plus d'origine divine mais matérialiste. Dans cette perspective très présente (capitalisme-consommation-médias), les contraintes et interdits appartiennent au rayon des articles obsolètes », nous exposent Odile Reveyrand-Coulon et Zohra Guerraoui, dans l'introduction de leur ouvrage « Pourquoi l'interdit ? Regards psychologiques, culturels et interculturels », paru en 2006 aux éditions ERES (<https://www.cairn.info/pourquoi-l-interdit--9782749206547-page-7.htm>). Qu'en est-il en entreprise ? Comment les managers situent-ils leur opinion et leur action vis-à-vis des interdits, contraintes, règles, normes et sanctions qui garantissent depuis toujours la cohésion des groupes humains selon l'approche anthropologique ? Ce qui définit la règle, ce qui prouve sa réalité, c'est bien, comme le dit Emile Durkheim, la contrainte qu'elle exerce sur l'individu (*Les règles de la méthode sociologique*, 1895). L'écart par rapport à la règle² suscite une sanction (J-D Reynaud, *op. cit.* p. 35). Mais avant l'acte de sanction, l'écart par rapport à la règle est d'abord une transgression, c'est-à-dire un passage vers l'interdit.

Olivier Babeau et Jean-François Chanlat relèvent dans « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation » (*Revue française de gestion*, vol. 183, no. 3, 2008, pp. 201-219) que les sciences de gestion « ignorent tout simplement ce thème (par exemple Peretti, 2002), d'autres ne l'abordent qu'en tant que défaut de l'organisation qu'il convient dans tous les cas de supprimer (Ivancevich et al., 1989; Helfer et al., 1996) » là ou d'autres auteurs évoquent un décalage entre la réalité et la représentation, entre « travail prescrit » et « travail réel » (Ombredane et Faverge, 1955; Hackman, 1969; Linhart, 1978; Leplat et Hoc, 1983; Terssac (de), 1992; Wisner, 1995) cité par Olivier Babeau et Jean-François Chanlat (*op. cit.*). Néanmoins, les pratiques transgressives sont présentes dans toute organisation. Elles permettent, selon nous, aux managers qui évoluent dans des organisations complexes de concilier les exigences contradictoires imposées par leur environnement. Pour Olivier Babeau dans la thèse en sciences de gestion qu'il a soutenue en 2005 à l'Université Paris Dauphine, Le manager et la transgression ordinaire des règles : le cas de sociétés de conseil en management, « ce décalage présente les caractéristiques de la transgression ordinaire : une pratique permanente, quotidienne et répandue, d'une gravité limitée, qui joue un rôle dans le fonctionnement de l'organisation.

Est-ce à dire que la transgression managériale serait vertueuse ? (Bouchikhi, Hamid, et John Kimberly. « Les vertus de la transgression managériale », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 105, no. 1, 2014, pp. 39-44). Des actes transgressifs sont parfois nécessaires pour provoquer le changement. Pour Hamid Bouchikhi, l'histoire des sciences et des arts montre que pour réaliser de grandes avancées, il a souvent fallu commencer par briser des idoles. C'est peut-être en cela aussi que le manager peut perdre ses illusions, quand le sacré n'est qu'incantatoire au sein de l'organisation, et qu'il est obligé de transgresser les règles pour engager le changement et faire progresser l'organisation. Ce qui fait dire à Georges Bataille que « l'interdit et la transgression ne s'opposent pas mais se renforcent, ou se soutiennent » (Estellon, Vincent. « Éloge de la transgression. Transgressions, folies du vivre ? De la marche vers l'envol », *Champ psychosomatique*, vol. 38, no. 2, 2005, pp. 149-166). Un manager transgressif efficace est celui qui aura échappé aux représailles, à la sanction.

² Selon J-D Reynaud, il existe 3 types de règles : les règles d'efficacité prescrivent les opérations à réaliser pour atteindre un objet déterminé ; les règles de coopération et d'autorité portent sur les bonnes manières de travailler ou de décider collectivement, qu'il s'agisse de l'échange d'informations, de l'examen d'un problème ou de l'arrêt d'une solution ; enfin les règles qui portent sur la hiérarchie, la division du travail, l'organisation.

Mais à l'inverse, comment le manager se comporte-t-il quand il est face à la sanction. Dans l'article « L'impossible sanction de l'incompétence », paru dans le magazine RH Info du 4 mars 2019 (<https://www.rhinfo.com/thematiques/management/reconnaissance/limpossiblesanctiondelincompete>), Alain Jan-Kerguisyel, décrit la manière dont le manager se trouve dans une impasse lorsqu'il s'agirait de prendre une décision face aux déviations de ses salariés. L'auteur différencie la faute de la déviance qu'il qualifie même de processus de la déviance. Sur la base de ses travaux de recherche en entreprise l'auteur montre que la déviance commence par des petites attestations de manque de rigueur et de désengagement que les managers feignent d'ignorer et ne sanctionnent pas dans le souci de ne pas altérer l'ambiance, mais aussi parce qu'ils craignent le face à face avec leur salarié (Crozier, 1977). Avec l'exaspération ce processus va trouver un terme, le manager va demander l'exclusion et non la sanction. « Mais cette demande est souvent refusée par les directions des ressources humaines à cause du manque de faits avérés », revenant alors à la question de la sanction.

2.3 Comment se sont transformées les activités du manager ?

À l'heure où les sociétés occidentales plébiscitent les valeurs de liberté individuelle, d'auto-détermination et de recherche d'accomplissement dans la vie personnelle plus que dans la vie professionnelle, comment les managers, qui incarnaient historiquement l'édiction et le respect des règles, dotés du pouvoir de sanctionner la transgression des interdits, vivent-ils cette évolution des mœurs au travail et se positionnent-ils ? Comment le contenu de leur travail, leurs activités et leurs compétences ont-ils évolué ?

2.3.1 De quelles marges de manœuvre le manager dispose-t-il face aux modèles de gestion historiques ?

Les managers se seraient-ils enfermés dans des modèles de gestion obsolètes qui entraîneraient par voie de conséquence vers un glissement du contrat social voire du lien social entre employeur et salarié, induisant une transformation de la confiance ? Selon Marc Halevy (*op. cit. p. 274*) l'organisation du travail, ces deux derniers siècles, a été construite dans le cadre et selon les méthodes industrielles. Le prototype organisationnel est encore souvent l'usine où ce sont les procédés de fabrication et les chaînes de machines qui dictent les règles de base, l'humain est prié de s'y plier. (...) Il faut totalement repenser la problématique organisationnelle selon d'autres perspectives, ne serait-ce que pour intégrer la complexification, la dématérialisation et la turbulence de la réalité professionnelle. « Le management hiérarchique en mode « commande/contrôle, initié à la fin du XIXème et au début du XXème dans l'industrie, est l'objet de nombreuses critiques du fait de son manque de participation et de sa faible agilité » ce que nous exposent David Autissier, Kevin Johnson et Jean-Michel Moutot dans *L'innovation managériale (Chaire ESSEC, Innovation managériale et excellence opérationnelle, Eyrolles, janvier 2018, 14-15)*.

Pour Henri Savall, professeur émérite de l'Université de Lyon a identifié un virus qui infecte le monde : le virus TFW (https://fr.wikipedia.org/wiki/Virus_TFW). « Le T fait référence à Taylor (1856-1915) le plus célèbre promoteur de l'organisation du travail. Ses travaux et doctrines ont prôné l'hyperspécialisation des individus qui évoluent dans une organisation. Le F évoque Fayol (1841-1925), ingénieur des mines, auteur de l'administration industrielle en générale (1916). Le W fait référence à Max Weber et son travail sur la dépersonnalisation des tâches : ce sont les nécessités de la tâche qui induisent les décisions, pas les personnalités. Depuis un siècle, tout a changé dans notre monde, sauf ces fondations qui induisent la norme. Le TWF [...] représente l'habitude commune et répandue, l'étalon du management, sans qu'on se pose la question de sa réelle efficacité, et encore

moins de son humanité » ([https://www.forbes.fr/management /innovation-managériale-et-raison-detre-de-lentreprise/](https://www.forbes.fr/management/innovation-managériale-et-raison-detre-de-lentreprise/)).

L'autre thématique en lien avec l'organisation du travail consiste à faire dire à Alain Pichon (*op. cit.* 129-132) que « les managers sont à la fois ceux qui déploient la stratégie et ceux sur lesquels l'état-major s'appuie. Ils traduisent les objectifs fixés en objectifs opérationnels. Ce serait dans cet espace qu'est circonscrite de manière relative et limitée leur autonomie et leur marge de manœuvre. Les managers font avancer les projets de l'entreprise, impulsent les dynamiques et les coordonnent. Mais ils sont aussi et toujours, sous la haute surveillance de la hiérarchie qui les contrôle. Ils se trouvent ainsi dans une posture où ils doivent rendre des comptes » dans une logique gestionnaire et de rationalisation du facteur humain basé sur le triptyque qualité / délai / coût.

C'est David Courpasson, professeur en sociologie à l'EM LYON Business School dans son livre « *Sociologie du travail* » (Dunod) qui introduit en 1997 l'idée d'un glissement des modalités et des objets du contrôle social. Selon lui, « le contrôle fordien négocié et fondé en grande partie sur un accord explicite employeur-salarié mettant au cœur du contrat la rémunération et la normalisation des procédures opératoire (le geste) tend à être remplacé par un contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation. A ces caractéristiques répond dans les organisations françaises une « volonté managériale » d'encadrement et de guidage des comportements et des actions qui tranche effectivement avec la culture et la rhétorique omniprésentes de la coordination et de l'autonomie ». Ce qui fait dire à Marie-Madeleine Sève et Elisabeth Rey-Millet, qu'il existerait « trois démons » du management autour de pratiques du contrôle, perçu comme excessif vis-à-vis des équipes : Démon numéro 1 : « je suis obligé de tout contrôler » ; Démon numéro 2 : « pas question de me remettre en cause » ; Démon numéro 3 : « l'émotion n'a pas sa place au travail » (*Management Game 2 : les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital, éditions A contre-courant, 2017*).

Evoker les marges de manœuvres de managers face aux modèles managériaux, c'est aussi ne pas négliger qu'aujourd'hui dans certaines organisations les cadres de travail et les procédés sont décidés et fixés par des personnes externes au service, qui n'ont jamais exercé l'activité opérationnelle en question, et qui n'ont pas construit ces nouvelles procédures ou process en coopération avec les managers exécutants. C'est ce que Marie-Anne Dujarier nomme « *le management désincarné* » (Édition La Découverte, 2015). Ces consultants ou cadres, présents pour améliorer la performance de l'entreprise, sont dénommés dans ses écrits « les planeurs » ou managers désincarnés, c'est-à-dire ceux qui infusent de nouvelles instructions ou manières de faire, en « planant », loin du travail réel. Cela amène alors des incompréhensions de la part des équipes du terrain, des process loin des attentes du client ou de la réalité des métiers.

Surgit alors un paradoxe avec des organisations marquées par la gestion ou tout est maîtrise, celle des risques et des résultats, et de l'autre le monde de l'innovation ou incertitude et innovation. Entre ces deux mondes, où se place la question de la confiance et du management ?

Historiquement, la confiance entre managers et « managés » au sein de l'entreprise a pu se matérialiser par le respect des règles, interdits et consignes précises de travail, clairement établis et connus de tous, selon l'adage populaire du « travail bien fait ». Cette représentation sociale correspondait à une vision rationaliste et mécaniste du travail, et à la doctrine managériale du « command and control », où les salariés avaient pour vocation d'exécuter des tâches pensées et processées par les dirigeants. Cette posture d'obéissance soumise de la part des travailleurs seule pouvait symboliser le sérieux des employés aux yeux des managers, et garantir une forme de confiance mutuelle, chacun restant à sa place dans la relation « dominant-dominé », sans remettre en question le bien fondé des consignes.

Il existe beaucoup de littérature sur la confiance, et quasiment pas sur la méfiance, qui présente pourtant des vertus historiques de contre-pouvoir et de régulation sociale, comme l'exposent Olivier Allard, Matthew Carey et Rachel Renault en 2016 dans l'article « De l'art de se méfier » de Traces, la revue biannuelle de Sciences Humaines de l'ENS Lyon (<https://journals.openedition.org/traces/6684>). La méfiance y est présentée comme une vertu en matière de relation interpersonnelle (entre le familial et l'inconnu), envers les institutions (se manifestant par des comportements de prudence, de peur et de vigilance accrue) et comme habileté (au sens de compétence et « intelligence du monde », productrice d'un « savoir » qu'elle met elle-même en doute de par sa nature). Le corolaire de la méfiance en entreprise, appliquée aux situations managériales, est le contrôle. Dans un contexte d'incertitudes grandissantes, la méfiance du manager peut donc se traduire par un contrôle accru exercé sur le travail de son équipe, dans un objectif de maximisation de la performance et de minimisation des aléas, problèmes techniques ou de qualité.

Maître de conférence à l'université Paris-III, chercheuse au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (CNAM / CNRS), et auteure de « Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail » (Ed. La découverte, avril 2015), Marie-Anne Dujarier étudie la dérive actuelle du poids du reporting dans le quotidien des salariés et des managers en particulier. Elle met en exergue une tendance excessive de course aux indicateurs liée à la financiarisation grandissante de l'économie, de recherche de compétitivité accrue, où l'omniprésence des logiciels de pilotage et de rendement de l'activité mobilisent de plus en plus le temps et l'énergie des travailleurs. Dans un article du 17 juin 2015 du site internet Basta ! (<https://www.bastamaq.net/Competitivite-reporting-management-par-objectifs-peut-on-vraiment-chiffrer-la>) elle présente les idées phares de son dernier livre : « Il est frappant de constater que dans la plupart des grandes organisations – qu'elles soient privées ou publiques – des systèmes de gestion sont mis en place, qui font « remonter » des chiffres sur l'activité quotidienne. Ils rendent compte à la fois des quantités et des qualités produites, de la satisfaction des clients et des citoyens comme de la consommation de diverses ressources (temps, matière, argent...). Ils mesurent donc, sans surprise, les coûts sous leurs multiples faces, la valeur produite et leur rapport. Le « reporting » est aujourd'hui partiellement automatisé, dans la mesure où les travailleurs et les consommateurs utilisent des dispositifs qui tracent leur activité, son rythme, sa productivité et ses erreurs. Mais il est également alimenté par les informations et les chiffres qu'ils doivent fabriquer et saisir dans des tableaux de bord, le plus souvent sur informatique. Il s'agit généralement de rendre compte de ce que l'on a fait, et du temps passé à le faire. ». Elle présente ce qui constitue selon elle une sorte d'aberration entretenue par le principe-même du reporting : le fait qu'il empêcherait les travailleurs de faire correctement leur travail. Tout occupés qu'ils sont à essayer de produire ce fameux reporting qui s'auto-entretient, les managers et salariés « travailleraient moins » : « Les travailleurs perçoivent très bien l'enjeu de faire remonter les « bons chiffres ». À tous les niveaux, et jusqu'aux plus élevés, chacun va donc consacrer du temps à la fabrication de ces chiffres, à leur arrangement, de sorte qu'ils soient « bons ». Un bon chiffre est, a minima, celui qui permet de continuer à travailler sans avoir à se justifier ou à renoncer à des moyens. Mesurer, fabriquer des chiffres conformes, agir contre les chiffres des concurrents, saisir ces données, se justifier... Tout cela constitue un travail supplémentaire, qui mord significativement sur le temps de travail productif lui-même. »

« La confiance exclut le contrôle ! » affirme pourtant Didier Duffaut, Directeur Associé du cabinet d'accompagnement managérial « Inspirations Management », dans un article du 17 mai 2019 du site internet dédié (www.inspirations-management.fr/confiance-exclut-controle/) : « Que souhaitez-vous dans votre entreprise : de la conformité ou des initiatives » ? De la réponse à cette question découle le choix de conserver une culture de contrôle qui bride les initiatives ou de confiance qui les encourage... L'enjeu est de trouver l'équilibre entre cadre et autonomie, en évitant de passer d'un extrême à l'autre. » De ce point de vue, le contrôle comme une priorité dans les missions d'un manager convient bien à un contexte de stabilité et de prévisibilité de l'activité ; dans un contexte de forte transformation et de mutation des demandes des clients vers de plus en plus de

personnalisation, la clé de la performance étant la réactivité et l'adaptabilité des équipes, la confiance impulsée par le management devient une condition de réussite de l'efficacité collective, bien plus que le contrôle. Quelles compétences-clefs peuvent-elles donc aujourd'hui permettre à un manager d'équilibrer ses pratiques entre cadre et liberté, de doser la part qu'il accorde au contrôle et à la confiance vis-à-vis de ses équipes dans son activité ?

2.3.2 Aujourd'hui, que sont devenues les compétences clés du manager ?

« Le profil du manager idéal, celui que les entreprises recherchent, celui auquel aspire chaque personne en situation de management, a évolué au cours du temps. Il est d'abord associé à un style de management en particulier. Le manager idéal est celui qui fait tout à la fois : il valorise beaucoup les tâches et, en même temps, les relations. Par la suite, le management sera perçu comme contingent : chaque style est plus ou moins adapté à un contexte particulier, aucun n'est meilleur dans l'absolu ; « le manager idéal devient alors celui capable de changer de style au gré des situations » annonçait déjà en 2006 Eric Delavalée, Directeur Général du groupe de presse Le Particulier, consultant et enseignant, dans l'article « *Il ne suffit pas d'être manager pour manager* » publié dans *L'Expansion Management Review* (vol. 123, no. 4, 2006, pp. 12-17, <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2006-4page12.htm?contenu=article>). Ainsi, la compétence majeure du manager moderne ne serait pas le fait de disposer d'une connaissance, d'une expertise dans un métier historique, d'une expérience ou d'un style en particulier, mais une sorte de flexibilité adaptative, modulable en fonction des contextes auxquels est confronté le manager.

C'est ce point de vue que confirme Éric Albert, psychiatre spécialiste de l'anxiété, coach et consultant en entreprise au sein de l'Institut Français de l'Anxiété et du Stress, dans l'article « Managers, pourquoi votre expérience n'est plus votre alliée » publié dans la Harvard Business Review le 19 juin 2019 (www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/06/26467-managers-pourquoi-votre-experience-nest-plus-votre-alliee/). Selon lui, les compétences clefs du manager aujourd'hui sont devenues la capacité à se remettre en question, à prendre du recul par rapport à chaque nouvelle situation complexe rencontrée, ainsi que la capacité à s'adapter à un univers flexible et mouvant. Ces deux compétences, qui n'ont rien de « technique » au sens propre du terme, sont éminemment transverses à toutes les familles de métiers, et plutôt de nature cognitive et relationnelle, c'est-à-dire du domaine des « soft-skills » dont la valeur devient primordiale pour l'entreprise aujourd'hui. D'après lui : « L'expérience est une richesse, mais elle peut aussi, dans certains cas, devenir votre ennemi. [...] en matière de management, nous devons parfois nous méfier de cette expérience. Le monde de l'entreprise est devenu tellement instable, et soumis à des évolutions si brutales, que ce qui nous a fait réussir hier risque fort de nous faire échouer demain. Les exemples sont légion : les grands groupes qui, à force de répéter ce qui a fait leur succès dans le passé, ne voient pas de nouveaux concurrents arriver, innover, et finalement les doubler. [...] Bien sûr, il ne s'agit pas de se réveiller chaque matin vierge de tout souvenir, ce qui serait aussi impossible que dévastateur. Mais de questionner, régulièrement, ses certitudes managériales. De les confronter à la réalité, à ce qui a changé dans l'environnement. Une seule solution pour cela : se donner de l'espace pour penser ». L'auteur invite de fait les managers à une prise de hauteur salutaire et distanciée, pour analyser les tenants et aboutissants des situations qu'ils ont à gérer, et adapter au mieux leur pratique, en réponse aux sollicitations de l'environnement.

On l'a vu plus haut, le modèle managérial du « command and control » n'est plus adapté aux mœurs de la société contemporaine, les employés souhaitant donner leur avis beaucoup plus activement sur les projets d'entreprise et être associés aux décisions impactant directement leur travail. C'est ce qui incite certaines entreprises à développer des collectifs de travail de plus en plus autonomes, le rôle et les compétences du manager étant centrés sur l'inspiration, l'encouragement des initiatives des

équipes, et la médiation collective. C'est ce qu'explique Thibaut Cournarie, Directeur au sein de la practice Transformation, Organisation et Management au sein du cabinet de conseil Kea & Partners, dans l'article « Pourquoi les organisations responsabilisantes ont besoin de plus de management que les autres ». paru en juillet 2018 dans la Harvard Business Review (<https://www-hbrfrance-fr.cdn.ampproject.org/c/s/www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/07/20772-pourquoi-les-organisations-responsabilisantes-ont-elles-besoin-de-plus-de-management-que-les-autres/?amp=1>) : « Là où un manager « traditionnel » est le principal acteur de la décision et de son exécution, le manager d'une équipe autonome s'en tient à un rôle de catalyseur de la décision en favorisant l'expression d'un consensus. Il œuvre en continu à la montée en autonomie de ses collaborateurs, sans interférer directement dans leur action à moins qu'il ne soit sollicité. Il donne de la méthode, pose des questions et suggère des solutions, met en avant les initiatives et les réussites, promeut les talents. C'est un manager qui inspire ses collaborateurs et les pousse à l'initiative, en assumant la direction prise dès l'instant où elle rentre en résonance avec l'intérêt de l'équipe et de l'entreprise en général ».

Les compétences clés du manager semblent donc être devenues éminemment transverses, essentiellement intellectuelles et relationnelles, aujourd'hui ; elles nécessitent une réflexivité, une auto-analyse régulière de sa propre pratique et une capacité d'adaptation permanentes, face à des situations sans cesse renouvelées, dans des modalités parallèles et combinées. Comment le manager trouve-t-il son équilibre dans cette dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue ? Cela semble nécessiter beaucoup d'énergie, et occasionner de multiples « changements de registres » cognitifs ; au-delà de sa propre « bonne volonté », comment fait-il pour concilier l'exigence de ces nouvelles compétences avec les impératifs de la gestion opérationnelle et du mode projet, du fonctionnement en collectif constitué et en réseau a-hiérarchique, dans des temporalités différentes (court terme et long terme) ?

2.3.3 Quelles sont les conséquences de la tendance générale au « multi-tasking » ?

Si la révolution technologique du numérique offre aux managers la possibilité de suivre l'avancée de plusieurs dossiers et projets en parallèle, en multipliant les canaux et la vitesse des échanges interpersonnels, elle engendre une sollicitation accrue de leur attention au quotidien, un phénomène de dispersion voire d'éparpillement, et souvent un empiètement sur leur temps personnel, la frontière entre temps professionnel et temps personnel tendant à s'effacer. Éric Albert présente ce phénomène de « multitasking » comme générateur d'un stress chronique pour le manager, au sens de sentiment de ne pas disposer des moyens nécessaires à l'accomplissement de toutes les tâches qui lui incombent, ou à répondre correctement à toutes les sollicitations, ce qui représente une forte nocivité pour l'équilibre intérieur et la santé mentale du manager. Cette forme d'éparpillement dans de multiples tâches de natures différentes et sur des canaux de communication parallèles de plus en plus nombreux est également source d'inefficacité, selon lui, avec de multiples « ruptures de séquences » faisant passer le manager d'un sujet à l'autre sans transition, sans respiration et souvent sans la juste contextualisation. Il conseille aux managers qu'il rencontre, et qui lui témoignent souvent le fait d'éprouver un stress chronique dû à ce phénomène dans leur quotidien, un « réflexe équilibrant » à acquérir : « diminuer sa charge mentale, c'est-à-dire limiter le flux d'informations qui vient encombrer le cerveau. Concrètement, cesser de consulter son smartphone à chaque instant, pour se concentrer sur le moment présent. Même s'il s'agit d'un moment d'ennui : « remplir » en permanence le cerveau d'informations l'épuise, et au final l'empêche de fonctionner correctement. Plusieurs études attestent ainsi de la nocivité du multitasking. Les chercheurs Joshua Rubinstein, David Meyer et Jeffrey Evans, de l'université du Michigan, ont ainsi démontré, dès 2001, que le mode multitâche est une illusion addictive et totalement contre-productive, car il ne tient pas compte des limites du cerveau humain. En effet, il ne permet pas de réaliser plus de choses en moins de temps : chaque passage d'une activité à l'autre nécessite une période de transition pour s'adapter

(changement de taskset), donc une consommation de temps supplémentaire à chaque changement ; et quand on tente de réaliser deux tâches à la fois, le temps nécessaire à leur réalisation est de 50% supérieur à celui qu'il faudrait pour les réaliser l'une après l'autre ». Laisser le cerveau se livrer au « vagabondage mental », sans chercher frénétiquement à l'occuper, lui permet de se régénérer, de faire le tri entre les bons automatismes et les autres, et de se concentrer sur le moment présent, sans tenter de mener plusieurs actions à la fois. Le but de cette « détox » psychique ? Parvenir à créer son propre modèle managérial. Plutôt que de suivre des recettes toutes faites et figées dans le temps, trouver sa voie personnelle en matière de management, et la faire évoluer régulièrement. Une gymnastique mentale exigeante mais qui rend le métier de manager plus riche et passionnant. »

Dans le même ordre d'idées, Benjamin Janssens, chroniqueur spécialiste des questions de management du magazine Capital, explique que le dirigeant, et donc le manager, est aujourd'hui sommé de se préoccuper du bien-être au travail de ses équipes et de prévenir les risques psychosociaux, mais que l'entreprise ne se préoccupe pas suffisamment, voire pas du tout, de ce qu'il en est pour lui. C'est ce qu'il expose dans l'article : « Patrons, ces oubliés du bien-être au travail », paru le 26 juin 2019 dans le magazine internet Capital avec Management (www.capital-fr.cdn.ampproject.org/c/s/www.capital.fr/votre-carriere/patrons-ces-oublies-du-bien-etre-au-travail-1343070?amp) : « La loi lui impose de préserver la santé de ses salariés, mais qui se soucie de la sienne ? La question se pose alors que la relation entre le bien-être du dirigeant et celle de l'entreprise est clairement établie. [...] Ces dernières années, diverses études ont été menées pour explorer la relation entre la santé du dirigeant et celle de l'entreprise, et apporter des solutions. Harmonie mutuelle, la première mutuelle santé française, en a commandé et publié deux parmi les plus intéressantes. Présentée en juin 2017, la première établit au moins trois vérités après croisement des indicateurs économiques des sociétés (chiffre d'affaires, résultats, investissements, etc.) avec les pratiques de santé de leurs dirigeants » :

- le nombre d'heures travaillées par semaine profite à l'entreprise jusqu'à un certain point : « à partir de soixante heures hebdomadaires (39% des interrogés), le travail (...) n'est plus productif, et devient peut-être même contre-productif»,
- la possibilité de s'absenter, notamment en cas de problème de santé, est facteur de performance,
- les activités extraprofessionnelles (sports et loisirs, au-delà de trois heures par semaine), les congés (cinq semaines et plus par an) et la durée du sommeil (à partir de sept heures) favorisent pareillement la productivité et la prise de décision. »

Dans un article du magazine internet Challenges du 20 mai 2019 intitulé « Burn-out : alerte rouge sur le management à la française », Patrick Légeron, psychiatre coauteur d'un rapport de l'Académie nationale de médecine sur le burn-out en 2016, expose l'idée selon laquelle les managers sont devenus chroniquement stressés ces dernières années et « stressés » actifs de leurs équipes, par manque de formation ou sensibilisation aux dimensions émotionnelles du travail et à la préservation de la santé des salariés (www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/burn-out-alerte-rouge-sur-le-management-a-la-francaise_655248). Selon lui « Le stress est le syndrome de l'adaptation. Dans notre monde en mutation, 25% des salariés sont considérés en état d'hyperstress. Santé publique France évalue à 500 000 par an le nombre de personnes qui présentent une pathologie mentale liée au travail dans notre pays. Mais ce n'est pas le changement qui génère cet épuisement, c'est la non prise en compte de l'humain dans sa mise en œuvre. La Harvard Business Review l'écrivait récemment : en période de mutation, ce qui prime, c'est une présence managériale active. Alors que le plus souvent les managers sont absorbés par le changement lui-même ». Et ce syndrome toucherait en particulier les managers de proximité : « plus encore que les dirigeants, le management de proximité. Ces cadres qui dirigent de petites équipes sont à la fois stressés et stressés, et n'ont pas été formés à des pratiques managériales protégeant la santé. »

Dans un article intitulé « Prenez le temps d'être heureux ! » paru le 11 juillet 2017 sur le site internet de la Harvard Business Review - Le Magazine Carrière (www.hbrfrance.fr/maagazine/2019/07/26667-

[prenez-le-temps-detre-heureux/](#) Ashley Williams, Professeure à la Harvard Business School, dont les travaux portent sur les liens complexes entre le temps, le bonheur et l'argent, affirme que le temps est devenu la denrée la plus précieuse des travailleurs et des managers aujourd'hui : « De nombreuses études montrent que jamais les américains n'ont eu à ce point l'impression de manquer de temps. En analysant une enquête menée aux Etats-Unis auprès de 2,5 millions d'individus par Gallup Organization, mon équipe et moi-même avons découvert que 80% des répondants n'avaient pas le temps d'accomplir tout ce qu'ils souhaitaient faire dans la journée. La situation est si grave qu'on peut même parler de « famine », c'est-à-dire d'un échec culturel et collectif de la gestion de notre ressource la plus précieuse : le temps. » Elle enjoint les managers à prendre leurs décisions importantes, à organiser leur travail au quotidien en fonction du temps que cela leur prendra et leur laissera libre, plus de la seule pertinence de l'idée dans l'absolu, ou de l'éventuelle performance apparente de prime abord. Elle engage les professionnels des ressources humaines et les managers à mettre en avant le temps potentiellement disponible comme un critère de motivation et d'engagement à très forte valeur ajoutée : « en analysant les réponses de 42 721 employés d'une enquête Glassdoor, mon équipe et moi avons découvert que les avantages non financiers – expériences sociales, opportunité de prendre des congés – impactaient plus fortement la satisfaction professionnelle que le salaire. Selon une autre étude, toute chose étant égale par ailleurs, des avantages tels qu'un congé parental généreux, des horaires aménageables et des congés maladie avaient un effet supérieur sur la satisfaction professionnelle qu'une hausse de 60 000 dollars du salaire annuel (sur un salaire moyen de 48 000 dollars) – un résultat constant indépendamment du revenu, de l'âge, du sexe, de la formation, du secteur, du type d'employeur, de la taille de l'entreprise et de son chiffre d'affaires. Les études montrent qu'une fois qu'un individu gagne de quoi satisfaire ses besoins de base, l'argent gagné en sus n'est pas forcément source d'un accroissement de son bien-être. Pourtant, nos choix ne reflètent jamais cette réalité ! » Elle conseille également aux managers de cultiver l'esprit positif, la joie au travail en équipe, et pour cela, à se prévoir des espaces de temps et de disponibilité mentale suffisants pour un partage de qualité avec leurs équipes, qui en sortiront d'autant plus revigorées, motivées et soudées vers les objectifs à atteindre. Le défi majeur du manager aujourd'hui serait donc, d'une certaine manière, d'accepter de « perdre du temps rationnel » pour « gagner en temps relationnel » : passer du temps à être heureux avec ses équipes, en étant réellement présent aux échanges, permettrait aux manager de renforcer l'esprit d'équipe, de favoriser la performance collective, et d'équilibrer la dépense de leur propre énergie, tout en réduisant les effets délétères de leur stress chronique.

3. QUE DIT LA LITTERATURE DES DEFIS FUTURS DU MANAGER ?

Les ouvrages « L'Entreprise libérée (Tom Peters, Dunod, 1993), « Lost in management » (François Dupuy, 2011) ou encore « Le Management désincarné » (Marie-Anne Dujarier, La Découverte, 2015) tendent à démontrer que les managers chercheraient à trouver des alternatives au management traditionnel (hiérarchique, descendant, processé). « Plutôt que d'adopter des techniques de « prêt-à-manager », les dirigeants devraient s'attacher à considérer leur action comme une pratique sociale qui s'enrichit des contradictions et s'appuie sur un dialogue fécond » explique Brigitte Nivet, dans article Malaise dans le management (Émilie Bourdu, Michel Lallement, Pierre Veltz, Thierry Weil (sous la direction de), *Le travail en mouvement*, Paris, Presses des Mines, 2019., 2019). Cette thèse est également relayée par François Dupuy « pour qui les effets de l'inculture générale et particulière, les décisions simplistes, la production de toujours plus de process, de règles, et de procédures ont de graves conséquences pour l'entreprise. Il faudrait réintroduire de la connaissance élaborée, c'est-à-dire académique, au sein de l'entreprise (François Dupuy, *La faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, 2015). Allons-nous vers un nouveau contrat social : « l'action managériale ne doit jamais oublier qu'elle est avant tout une pratique sociale, même si elle place la valeur pour l'actionnaire au centre de ses préoccupations. La richesse vient des idées, du savoir, de l'expertise

des ressources humaines. Pour qu'un tel contrat social puisse prendre forme, et qu'il permette à la contradiction d'enrichir les rapports, une ambition plus grande s'impose aux managers, celle de réinventer l'entreprise (*Yan de Kerorguen, Le management de l'autre côté du miroir, L'expansion Management Review, 2005*). Sans oublier une autre vision que nous évoquons ci-après, celle de « La fin du management », selon Gary Hamel, et l'évocation de « bureau-sclérose » pour désigner l'impasse du management à l'ère du digital.

3.1 La transformation numérique et l'intelligence artificielle : opportunités ou risques pour le manager ?

Pour Cécile Dejoux, co-auteur avec Emmanuelle Léon du livre « Métamorphose des managers à l'ère du numérique de l'intelligence artificielle » (*Edition Pearson 2019*) « après la vague de la transformation numérique, l'intelligence artificielle (IA) est la prochaine grande évolution, voire révolution, que nous connaissons » (*op. cit. p. 187*). Avec la transformation numérique, « le manager passe du « faire faire » au « faire » en temps réel. Avant le manager répartissait (...) les différentes actions aux membres de son équipe et il les contrôlait. Avec le numérique, tout arrive en flots, rapidement, et le manager doit faire face à de nouvelles situations. Il n'est plus dans le faire-faire, mais dans le faire, le co-crée en temps réel, avec ses collaborateurs ; ses clients ou les différents partenaires avec qui il travaille.

Dans son ouvrage où il questionne l'intelligence artificielle (*Intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle : anatomie d'un antihumanisme radical, l'Echappée, 2018*), le philosophe Eric Sadin y voit non seulement l'obsession de notre époque, mais aussi son application à tous les domaines économiques et sociaux, s'imposant comme énonciatrice de vérité. L'homme ne s'appuie plus alors sur la technique, c'est la technique le guide... Dès lors, « la réalisation d'activités classiques du manager comme le pilotage d'indicateurs, l'analyse statistique et les tableaux de « reportings » chiffrés pouvant aujourd'hui être confiés à des ordinateurs de plus en plus puissants et autonomes, cela libère du temps et de l'énergie au manager pour animer et accompagner ses équipes en proximité, développer leurs compétences et s'occuper d'anticipation stratégique en étant plus présent. De ce point de vue, l'intelligence artificielle peut représenter un gain de temps et d'efficacité pour le manager pour citer Isabelle Rey-Millet, coach et fondatrice d'Ethikonsulting, qui intervient en cursus de Management à l'ESSEC, co-auteur avec Frédéric Rey-Millet de « Management Game 2 : les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital » (*éditions A contre-courant, 2017*).

Cécile Dejoux explique (*op.cit. p. 199-204*) comment l'IA va transformer le métier de manager « l'IA pourra remplacer le manager sur certaines tâches automatisables, l'assister sur d'autres car elle pourra en réaliser une partie et augmenter le manager sur des tâches pour lesquelles il sera plus performant en travaillant avec l'IA.

D'un autre côté, les ordinateurs ne représenteraient-ils pas un risque de disparition des managers en entreprise, en réalisant une grande partie de leurs activités actuelles ? Pour certains, l'existence même de la fonction managériale se trouve remise en question, car la fiabilité des opérations de calcul, analyse et gestion réalisées par l'intelligence artificielle s'avère supérieure à celle de tâches identiques réalisées par des managers en chair et en os.

Au gré de nos lectures scientifiques, nous faisons le constat que le manager est le héraut de toutes les transformations impactant l'entreprise et notre société. Il n'est aujourd'hui plus question de manager désenchanté mais de manager numérique, agile et innovant grâce aux savoir-être (*en anglais « soft-skills »*), et bientôt le manager augmenté grâce à l'IA qui rend possible l'augmentation du temps productif et la décision augmentée. Et face à toute cette évolution de l'espèce managériale, à quand l'ère du manager enchanté ? Par corrélation, au-delà de « l'homo numericus »

et de « l'homo accrescerus », ces réflexions nous amènent à poser deux questions cruciales : la première sur la manière de « Manager l'intelligence artificielle » (Roland Robeveille, Michelle Veyssière, GERESO ÉDITION, janvier 2019) dans un monde où humains et machine cohabiteront ; et seconde sur une nouvelle responsabilité sociétale de l'entreprise : trouver l'équilibre entre le travail humain et l'intelligence artificielle (Cécile Dejoux, *op. cit.* p. 193).

3.2 Face à la montée croissante des valeurs RSE en entreprise : un manager demain écocitoyen et humaniste ?

Le psychologue Jacques Lecomte expose dans son ouvrage « Les entreprises humanistes. Comment elles vont changer le monde » (Les Arènes, 2016) l'émergence d'une appétence nouvelle pour des valeurs et pratiques « humanistes » dans le monde de l'entreprise, de la part des salariés comme des managers, notamment des jeunes générations arrivant sur le marché du travail : « L'entreprise humaniste repose sur un nouveau mode de management. Je cite souvent les exemples caricaturaux du baby-foot ou de la salle de méditation au bureau qui, évidemment, ne suffisent pas à résoudre les problèmes de souffrance au travail. La question de fond est le respect des salariés, la confiance qui leur est témoignée, la valorisation de leurs compétences et de leur travail, mais aussi l'empathie, la bienveillance ou encore la coopération. »

Nous pourrions aussi nuancer les points de vue alarmistes sur l'individualisation apparente des comportements des jeunes générations en société et en entreprise, en constatant l'importance que ces dernières semblent accorder aux sujets éthiques et environnementaux en général, et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises en particulier. La mobilisation actuelle de la jeunesse en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique, sur les réseaux sociaux comme dans les instances politiques et les médias, paraît bien être une matérialisation de valeurs partagées orientées, dans l'intérêt général, vers un « mieux être » commun à l'humanité et aux générations futures. Cette appétence pour les sujets de RSE de la part des jeunes générations peut se présenter sous deux facettes pour les managers : soit ils y appartiennent, et en comprennent naturellement les valeurs et les codes, ce qui devrait faciliter leur prise en compte dans leurs activités au quotidien ; soit ils appartiennent à une génération dont les valeurs sont différentes, et le management d'équipes jeunes pourra s'avérer plus difficile, car basé sur des incompréhensions fondamentales. C'est ce qu'illustre l'article « 5 façons de mobiliser vos seniors managers sur la durabilité et la RSE », publié le 2 mai 2018 par Clément Fournier sur le site e-rse, la plateforme de l'engagement RSE et développement durable : « Problèmes : la plupart du temps les seniors managers d'une entreprise sont rarement les plus mobilisés sur les questions de RSE et de développement durable. C'est logique puisqu'ils sont peu nombreux à avoir été formés spécifiquement à cette question, qui n'a jamais fait partie de leurs missions et de leurs attributions principales » (<https://e-rse.net/5-conseils-managers-mobiliser-rse-270116/#qs.8fmq6n>).

En phase avec les valeurs communautaires et environnementales des jeunes générations qui arrivent sur le monde du travail, verra-t-on émerger demain un manager éco-citoyen, aussi soucieux de son éthique personnelle, de l'impact de ses propres activités sur son collectif de travail et sur l'environnement que de celles de son entreprise sur la société en général ?

3.3 Une entreprise sans manager sera-t-elle possible ?

Faut-il encore parler de manager ? comme le mentionne Gary Hamel dans son ouvrage « La fin du management (éditions Vuibert, avril 2008) dans lequel il remet en cause les principes mêmes du management actuel, dont les dernières grandes innovations datent des années 1960 et s'attachent à la systématisation, qui empêchent l'entreprise de s'adapter au contexte mouvant d'aujourd'hui et

démontre la nécessité d'inventer le management 2.0. Il s'agit pour Guy Hamel de revoir à la fois les typologies de managers et le contenu de leur fonction (cf. *Annexe 3, le génome du management selon Hamel*).

Gilles Verrier, ancien DRH de Décathlon et co-dirigeant de l'Executive Master RH de l'ESCP, ainsi que Nicolas Bourgeois, consultant en cabinet de conseil, ont réfléchi à la posture de manager dans notre société, au travers du livre « Faut-il libérer l'entreprise ? » sorti en 2016 aux Éditions Dunod. Pour ces deux auteurs, le modèle managérial institué jusqu'à ce jour, de type "command and control" issu d'une organisation taylorienne, ne peut plus perdurer. Il ne correspond plus au modèle d'autorité que l'on retrouve dans notre société et dans le modèle familial, beaucoup plus tourné aujourd'hui vers l'échange, l'écoute et la négociation. Si ce modèle familial s'est profondément transformé, rien n'a bougé ou presque dans certaines entreprises. Il est urgent d'adapter les entreprises aux transformations en cours dans notre société contemporaine. Pour les auteurs, il ne s'agit pas de supprimer les managers car ils sont beaucoup trop importants pour porter et accompagner la transformation dans les entreprises, mais de leur faire adopter un positionnement différent, en alignant l'exercice de l'autorité par rapport aux modalités acceptables désormais dans notre société contemporaine demandeuse de concertation et de prise en compte des points de vue de tous au travail.

Isaac Getz et Brian M. Carney, quant à eux, défendent l'idée qu'une entreprise peut voir sa performance décuplée par l'adoption d'une forme et d'une culture dites « libérées », sans aucun manager en titre et en poste, dans leur ouvrage « Liberté & cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », paru en 2016 aux éditions Flammarion (*Collection « Clés des champs »*) : « Connaissez-vous l'entreprise libérée ? Depuis plusieurs décennies, des centaines d'entreprises, en France et dans le monde, ont été « libérées » par des dirigeants visionnaires. Suite à cela, leur rentabilité a explosé. Le secret de leur réussite ? Transformer l'organisation de leur firme sur la base de la confiance et de la liberté des salariés. Dans les entreprises où nous invitent Brian Carney et Isaac Getz, on laisse les employés prendre des initiatives au lieu de leur dire comment faire. On les traite en adultes responsables au lieu de contrôler chacun de leurs faits et gestes. On favorise l'épanouissement personnel. Et l'on découvre qu'il n'y a rien de tel pour susciter une réelle motivation et révéler l'immense potentiel de chacun, salariés comme dirigeants. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère. Le mouvement de libération d'entreprises est en marche ».

Dans l'article « Pourquoi les organisations responsabilisantes ont-elles besoin de plus de management que les autres ? » publié dans la Harvard Business Review en juillet 2018 ([https://www-hbrfrance-fr.cdn.ampproject.org/c/s/www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/07/20772-pourquoi-les-organisations-responsabilisantes-ont-elles-besoin-de-plus-de-management-que-les-autres/?amp=1](https://www.hbrfrance-fr.cdn.ampproject.org/c/s/www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/07/20772-pourquoi-les-organisations-responsabilisantes-ont-elles-besoin-de-plus-de-management-que-les-autres/?amp=1)), Thibault Cournarie explique que si les « chefs classiques » ont tendance à disparaître dans les nouvelles formes d'entreprise prônant l'autonomie des salariés, la notion d'encadrement n'a pas disparu pour autant : elle a selon lui pris une autre forme, puisqu'il y demeure indispensable de fixer et partager des règles de fonctionnement, des comportements communs, des objectifs à atteindre et d'en vérifier la réalisation.

Le manager y devient un « facilitateur » du travail de ses collègues, et son rôle principal est d'inspirer ces derniers, en partageant et incarnant les valeurs de l'entreprise, bien plus que de leur indiquer comment réaliser les projets et activités qui les mobilisent. Il y devient un « animateur » de la créativité individuelle et de l'intelligence collective, encourageant les initiatives des équipes, et qui a tendance à s'effacer devant les solutions proposées par les salariés.

Pour envisager l'autonomisation des collectifs de travail, il est indispensable selon lui de travailler en parallèle les 4 leviers suivants :

- « Des expérimentations locales connectées entre elles : il s'agit sur une période déterminée de confier à des équipes la responsabilité de leur performance et de leur donner les moyens nécessaires pour l'atteindre. [...]
- La mise en place, grâce aux managers, des quatre conditions favorables à l'autonomie : transparence de l'information entre les équipes, responsabilisation sur les résultats, confiance (en soi, dans les autres et dans les intentions de l'entreprise) et enfin une coopération qui favorise l'action collective plutôt qu'individuelle.
- Une transformation managériale qui consiste à former, coacher et accompagner les managers de proximité, puis toute la ligne managériale, dans la prise en main de leur nouveau rôle.
- Des changements d'organisation nécessaires qui doivent venir comme une conséquence de la prise d'autonomie des équipes et non comme un prérequis : à mesure que les expérimentations se multiplieront, les demandes de la part des équipes à destination du management seront elles aussi de plus en plus nombreuses. Celles-ci portent en général sur des réformes structurelles que les équipes jugent nécessaires pour continuer à gagner en autonomie, en performance et en coopération. »

D'après lui, l'autonomisation d'une entreprise « n'est donc pas une « libération ». C'est une transformation longue et complexe qui ne peut suivre des méthodes toutes faites. L'engagement des dirigeants dans la durée et le soin qu'ils apportent à voir évoluer les comportements de leurs équipes seront toujours des facteurs clefs de succès. En apportant constamment les encouragements, les correctifs voire les sanctions nécessaires, dirigeants et managers se doivent d'être constamment aux commandes de ces transformations. »

Théo Holtz, Consultant en Management et Qualité de Vie au Travail, Doctorant en Sciences de Gestion DBA à l'Université Paul-Valéry Montpellier III, conforte ce point de vue, en expliquant qu'une entreprise libérée, si elle est exempte de managers, n'est pas exempte de management, qui s'exprimerait sous une autre forme : « Contrairement aux idées reçues, l'environnement organisationnel des entreprises dites « libérées » ne supprime pas l'exercice du management ; il propose une nouvelle forme de leadership qui s'exerce à travers de nouvelles fonctions en dehors de la structure hiérarchique qui a disparu », explique-t-il, dans l'article « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération » publié dans la Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (*vol. xxiii, no. 56, 2017, pp. 125-140*). On comprend donc que les régulations sociales nécessaires au bon fonctionnement d'un collectif de travail sont opérées dans les entreprises « libérées » d'une autre manière et par d'autres acteurs que les managers, dont c'est habituellement un des rôles majeurs en entreprise « classique ». De ce point de vue, le fonctionnement d'une entreprise « sans manager », au sens de personne incarnant la fonction, paraît possible, puis qu'existant déjà ; le fonctionnement d'une entreprise « sans management », au sens d'entraînement, coordination et régulation de l'action collective, paraît lui irréaliste.

4. CONCLUSION DE NOTRE REVUE DE LITTÉRATURE

À l'issue de nos lectures, nous proposons de représenter ci-après de façon schématique l'univers de contraintes, essentiellement externes, qui pèsent sur le manager, avant de synthétiser les enseignements principaux que nous avons tirés de la littérature.

4.1 Schéma de l'univers de contraintes qui pèsent sur le manager

Nous proposons en synthèse de représenter l'ensemble des facteurs de désenchantement sous la forme d'un schéma, que nous appellerons « Univers de contraintes du manager ». Les trois grandes familles de causes du désenchantement identifiées en sont les « galaxies » :

- deux familles de facteurs de nature selon nous plutôt extrinsèques (dus à l'évolution de la société et de l'organisation du travail),
- une famille de facteurs de nature selon nous plutôt intrinsèques (liés à l'évolution des activités du manager).

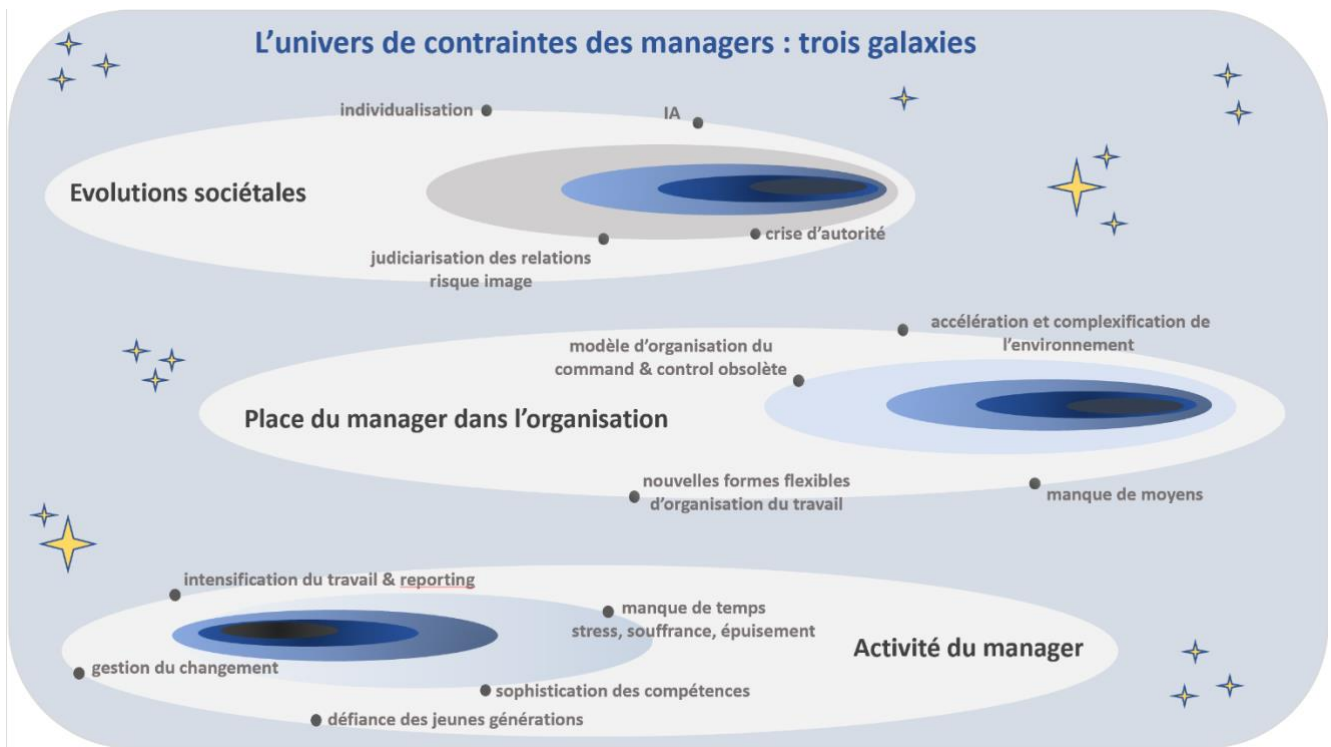


Figure 1. L'univers de contraintes des managers : trois galaxies.

4.2 Une vision plutôt pessimiste et alarmiste de l'exercice de la fonction managériale dans la littérature

En conclusion de notre revue de littérature, nous avons constaté l'existence de nombreux travaux universitaires étudiant la question du management et du devenir des managers, ainsi que l'existence de chaires d'études dédiées au management, de conférences, publications, cursus proposés. Ces approches universitaires nous sont apparues en majorité comme extrêmement pessimistes ou alarmistes, mettant en exergue toutes les difficultés liées à l'exercice de la fonction managériale, en soulignant particulièrement la dégradation des conditions de travail et l'impact de facteurs externes liés à l'environnement de travail des managers (culture d'entreprise, mutations technologiques, accélération des échanges, poids du reporting et des sollicitations, exigences et injonctions paradoxales du management supérieur, évolutions sociétales mettant en cause l'autorité managériale et le respect des interdits...). Ces travaux font apparaître un état des lieux essentiellement « désenchanté », pour une population managériale présentée comme chroniquement stressée, majoritairement insatisfaite et démotivée, du fait de facteurs liés au contexte de travail rendant l'exercice de la fonction difficile ou en aggravant les difficultés « naturelles ». Le « multitasking », les phénomènes d'accélération collectives, l'omniprésence des sollicitations via les outils digitaux contemporains et de ce fait, l'effacement progressif des frontières entre la sphère de la vie privée et de la vie professionnelle, semblent rendre l'exercice de la fonction managériale épuisant, et nécessiter de travailler à infléchir cette tendance par la réduction des facteurs délétères et le renfort des facteurs équilibrants pour la santé, physique comme psychique, des managers.

Un autre facteur de désenchantement majeur pour les managers semble être le décalage entre la réalité des situations actuelles et des modes d'organisation du travail obsolètes. Ainsi, pour Henri Savall, fondateur de l'Ecole Universitaire de Gestion Innovante à l'Université Jean Moulin de Lyon, où il est professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises, la situation est même très critique puisqu'il énonce que de son point de vue « un virus a infecté le monde du travail ». Ce virus s'appellerait « TFW », soit les initiales des noms de famille de Taylor, Fayol et Weber. Pour lui les pratiques managériales issues de ces trois penseurs constituent une survivance anachronique, dans un contexte entrepreneurial radicalement transformé, et ce virus est répandu dans les organisations alors que le monde dans sa globalité a changé : « il représente une habitude répandue, sans qu'on se demande si elle est encore efficace. » Il est donc vain de son point de vue d'essayer d'adapter l'humain à l'emploi, de vouloir le faire rentrer dans des cases : il faudrait adapter l'emploi à l'humain, et revoir les modes de management archaïques, inadaptés, qui régissent encore trop souvent les organisations.

Pour ce qui des publications de la presse spécialisée, autres qu'universitaires, comme des chroniques dans de grands magazines, il nous semble que si leur ton est parfois alarmiste (notamment de la part d'auteurs appartenant au corps médical et s'intéressant à la santé au travail), plusieurs d'entre elles se positionnent de façon plus positive et pragmatique auprès du lectorat managérial, potentiellement intéressé par des conseils pratiques applicables au quotidien, avec le postulat que le manager, tel un acteur dans son système, dispose de marges de manœuvres lui permettant d'infléchir positivement les contraintes qui s'exercent sur lui, et d'en minimiser l'inconfort au quotidien. De nombreux cabinets de conseil éditent d'ailleurs régulièrement des lettres d'information proposant des « trucs et astuces » relationnels, pour guider les managers dans les différentes situations interpersonnelles qu'ils ont à gérer, et en particulier les plus « sensibles », comme les entretiens annuels, le « recadrage », la gestion des situations de tension et des personnalités dites « difficiles » ou « toxiques ».

4.3 Face à la prépondérance des facteurs de désenchantement, quelles hypothèses de recherche formuler ?

Benjamin Janssens met en lumière les résultats d'une enquête sur la santé au travail des dirigeants réalisée par l'Observatoire « Entreprise et Santé » Harmonie Mutuelle-Viavoice en 2017 auprès de 1003 salariés et 305 dirigeants d'entreprises françaises de plus de cinq salariés dans l'article « Pour les patrons, travailler moins c'est bon pour le business », le 7 octobre 2019 sur le site internet du magazine Capital (<https://www.capital.fr/votre-carriere/pour-les-patrons-travailler-moins-cest-bon-pour-le-business-1352153>).

Selon lui, plus les patrons travaillent longtemps, au-delà d'un certain seuil, moins ils se ressourcent dans leur vie privée, et plus cela entraîne une dégradation de la performance globale et des résultats financiers de l'entreprise : « L'indice d'activité économique, qui reflète le chiffre d'affaires, le niveau de marge, les résultats et les perspectives d'avenir déclarés par les dirigeants, atteint son plus haut niveau lorsque le temps de travail hebdomadaire se situe entre trente-cinq et quarante-quatre heures, indique Stewart Chau, consultant de l'institut Viavoice.

Il est au contraire au plus bas lorsque le nombre d'heures travaillées est compris entre cinquante-cinq et cinquante-neuf heures ». Il cite les facteurs principaux qui altèreraient la santé des dirigeants, et les leviers d'actions qui seraient de nature à équilibrer positivement le dérèglement actuel constaté entre temps professionnel et temps personnel :

« 8 facteurs qui affectent la santé des dirigeants :

1. L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (44%).
2. Un sommeil suffisant (41%).
3. La santé financière de votre entreprise à court terme (37%).
4. Le temps pour une pratique physique et sportive (34%).
5. Une alimentation équilibrée (32%).
6. Le temps de repos et de loisir (30%).
7. Une charge de travail trop importante (27%).
8. La multiplicité des tâches à accomplir simultanément (26%).

Conciliation "vie pro-vie perso" du dirigeant : les 7 mesures les plus attendues :

1. Un aménagement des horaires selon les contraintes personnelles et familiales (58%).
2. Une sensibilisation des salariés et des managers pour mieux prendre en compte les contraintes personnelles et familiales (horaires, congés...) (48%).
3. Des aides financières ou matérielles spécifiques pour les salariés ayant des enfants ou des personnes âgées à charge (32%).
4. Des solutions de garde d'enfants, ponctuelles ou permanentes (crèche d'entreprise) (27%).
5. Des formations et ateliers de préparation à la retraite (22%).
6. Le développement du télétravail, régulier ou ponctuel en cas de besoin (19%).
7. Des facilités pour faire du sport en entreprise (16%). »

On peut ainsi constater une corrélation directe entre la nature des facteurs identifiés comme délétères pour la santé des dirigeants, que l'on peut assimiler à des facteurs de désenchantement pour cette catégorie de managers, et les leviers d'action pour tenter de mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle, toutes deux désormais intimement intriquées, à l'heure des outils digitaux permettant une connexion permanente avec et entre ces deux sphères.

Dans le même ordre d'idées, pour notre enquête de terrain, il nous est apparu pertinent de prendre le contre-pied des points de vue alarmistes recensés dans la revue de littérature, et notamment des facteurs de désenchantement identifiés, pour orienter nos recherches sur les facteurs d'enchantement des managers :

- De nature extrinsèque (venant de l'écosystème dans lequel s'effectue le travail ; de l'environnement socio-économique ; de la culture, de l'évolution des mœurs en société et des pratiques relationnelles à l'œuvre dans l'entreprise),
- de nature intrinsèque (ayant trait à la personnalité du manager ; à ses aptitudes relationnelles et mentales ; à ses compétences propres, indépendamment du contexte dans lequel elles s'exercent).

À l'issue de la revue de littérature, nous formulons en effet trois hypothèses :

- la réduction des facteurs de désenchantement extrinsèques serait de nature à infléchir positivement l'enchantement des managers,
- il existerait des facteurs d'enchantement intrinsèques chez certains managers, leur permettant de demeurer plus enchantés que d'autres dans un même contexte global de transformation des repères de travail classiques,
- le levier d'action le plus efficace pour garantir l'épanouissement des managers serait l'activation des facteurs intrinsèques d'enchantement, plutôt que la minimisation des facteurs extrinsèques de désenchantement.

En questionnant des managers, actuellement en poste ou qui en ont eu une grande expérience jusqu'à très récemment, sur leur vécu et leur perception sur les facteurs d'enchantement et de désenchantement managérial, notre recherche de terrain aura donc pour objectifs :

- de vérifier la pertinence des hypothèses ci-dessus,
- d'établir des corrélations entre ces facteurs et l'enchantement des managers, à savoir leur impression de bien-être et de motivation au travail de manière plus générale.

DEUXIEME PARTIE - RECHERCHE EMPIRIQUE

1. DEMARCHE ET METHODOLOGIE

« Nul n'est prophète en son pays », il était important d'aller sur le terrain recueillir les ressentis des managers, l'avis des experts, la vision des organisations et de comprendre les défis auxquels les managers font face aujourd'hui. Nous présentons ci-après notre démarche de recherche.

1.1 Démarche globale de recherche

Parmi les trois méthodes principales de recueil de données, nous avons fait le choix d'en retenir deux, l'entretien semi-directif et l'enquête par questionnaire, avec pour chacun de ces dispositifs la définition d'objectifs précis. Des démarches complémentaires sont venues compléter ces deux axes de recueil de données principaux. Chacune d'entre nous évoluant professionnellement dans des mondes organisationnels où le manager de proximité a une place prépondérante, nous avons profité de toutes les occasions pour étudier cette population spécifique et notamment l'accès à des conférences offrant des temps d'échange entre experts et professionnels en entreprise.

1.2 Pourquoi des entretiens semi-directifs ?

Comme nous avons pu le constater dès nos premières immersions dans la littérature traitant du sujet du management et plus précisément celui du malaise des managers, les travaux de recherche, les enquêtes, les publications et les ouvrages sont foisonnants. Il nous fallait, pour guider nos recherches, définir des axes et des orientations. C'est dans ce but que nous avons sollicité nos premiers interlocuteurs. Nous avons ainsi, en parallèle de nos lectures, programmé cinq entretiens semi-directifs, entre janvier et juillet 2019. Nos objectifs, multiples au travers de ces échanges, étaient de sérier le sujet, d'affiner notre problématique, de définir les contours de l'étude, mais avant tout de confirmer que nous étions sur les bonnes pistes. En outre, la construction du questionnaire, axe majeur de notre recherche empirique, nécessitait de disposer en amont de suffisamment d'informations et d'hypothèses. Les échanges, propices à l'expression libre, nous ont permis de recueillir des éléments de fond, de reformuler les idées et d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion.

Ainsi, nous avons intégré les témoignages (cf. Annexe 4) de près d'une dizaine de personnes qui ont partagé avec nous leur analyse mais aussi leurs convictions sur la problématique des facteurs d'enchantement et de désenchantement des managers. Ces différents points de vue, souvent riches et visionnaires, sont venus nourrir notre réflexion au fur et à mesure que nous avançons dans notre étude.

Le 3 janvier 2019, Jeremy LAMRI

JOB TEASER | Directeur Innovation Recherche et Prospective | Fondateur du LabRH, de Monkey Tie.

Idées clé : *Les entreprises ont essayé de faire de la fonction de manager un métier alors que c'est un rôle. Il est ainsi pertinent de se poser la question du rôle dans le « métier de manager ». La fonction managériale apporte de la valeur au sein de l'organisation mais elle ne représente pas le cœur de l'expertise de l'entreprise. Réenchanter les managers implique que le manager ne soit plus le goulot d'étranglement de l'organisation mais qu'il soit le facilitateur. Dans l'entreprise de demain : le manager n'est pas le décideur, l'expert n'est pas le manager.*

Le 20 février 2019, Antoine SOLOM

IPSOS LEAD | Directeur International | 11e édition du baromètre Edenred-Ipsos Bien-être au travail, comprendre et agir, 2016.

Idées clé : *Les organisations ont poussé vers les postes de managers par conséquent elles ont à gérer aujourd'hui plus de frustration. Le fait de ne pas vouloir être manager n'a jamais vraiment été mesuré. A cela s'ajoute la perte de la reconnaissance symbolique du chef. Être manager n'est pas plus compliqué aujourd'hui mais les difficultés sont différentes. Auparavant, les managers étaient reconnus dans leur posture, cela demandait moins d'efforts. Il y avait un contrat social qui était très clair, mais ce contrat social a été rompu.*

Le 24 avril 2019, Pascal GUENEE

Université Paris -Dauphine | Directeur de l'Institut Pratique du Journalisme

Idées clé : *C'est l'expertise, et sa reconnaissance absolue par ses pairs qui permettrait à un journaliste de devenir manager d'une équipe de rédaction. Néanmoins, à partir du moment, où un journaliste devient manager, il est considéré comme celui qui a quitté la tribu. Il prend les décisions, mais c'est un membre du collectif, souvent un adjoint, qui prend l'initiative d'une action de régulation sociale quand c'est nécessaire. Pour évoluer, ils n'ont pas trop le choix, il faut passer par ces postes, même s'ils n'en ont pas envie. Ce qui crée du désenchantement.*

Le 19 juin 2019, Bernard BENATTAR

Psychologue et philosophe du travail | Fondateur de l'Institut Européen de Philosophie Pratique
Le métier d'enseigner, Editions Fleurus, 1994.

Idées clé : *Notion de « passion pour l'exercice du métier », « d'élan vers ce qui fait sens » pour l'enchantement, évolution de l'acceptabilité sociale de l'exercice de l'autorité, accélération exponentielle des échanges liés à la révolution numérique, poids des injonctions paradoxales, « oubli de la place du corps au travail » et importance de « l'éthique » qui préside aux actions du manager.*

Le 3 juillet 2019, Sidonie KUHR

LEDGER | Employee Success Director | Fintech française créée en 2014

Idées clé : *Avec 200 personnes à l'effectif, Ledger n'a plus la taille d'une start-up. Néanmoins, les méthodes de travail n'en restent pas moins agiles. Les 40 managers de l'entreprise, sont exemptés du « tout reporting », le contrôle est minimal à travers des objectifs et résultats clés (en anglais « Objectives Key Results » - OKR). Ainsi, leur mission principale est de développer leurs collaborateurs tels des entraîneurs sportifs, les Ressources Humaines se positionnant comme conseil. Leur enchantement serait lié à la forte croissance de l'entreprise et à une dynamique soutenue de recrutement.*

Le 30 septembre 2019, Anthony GADIOU

METRON | Chief Digital Officer | Start-up française en intelligence énergétique créée en 2013

Idées clé : *Une organisation qui a tout d'une « start-up », son activité, son organisation centrée sur de fortes synergies entre le développement et les opérations, et la quasi-absence de managers. Dans ce type de structure, il ne peut y avoir d'organigramme. Les collaborateurs dont la moyenne d'âge est de moins de 30 ans, sont tous natifs digitaux. Ils exaltent leur expertise et ne veulent (surtout) pas devenir managers.*

Le 18 septembre 2019, Frédéric DESCHAMPS

Groupe EDF | Direction Santé Sécurité et Performance au travail | DRH

Idées clé : *les réflexions sur un autre modèle d'organisation datent ; la tentative la plus connue d'organisation « libérée » est l'expérimentation d'équipes auto-gérées dans les usines Volvo en Suède en 1970. Aujourd'hui, il y a une conscience dominante dans les entreprises que nous sommes peut-être arrivés au bout d'un modèle, celui basé sur les procédures, le pouvoir concentré dans les mains*

de certains cadres et une organisation hiérarchisée. La limite d'un système serait atteinte, ce qui pose un problème dans des organisations qui doivent évoluer plus rapidement que par le passé.

Le 11 septembre 2019, Lionel GARREAU

Université Paris-Dauphine | Laboratoire DRM -Dauphine Recherches en Management | Maître de conférence.

Idées clé : *Le management a un besoin fort de reconnaissance qui doit aller au-delà du discours ; il doit porter les messages donnant du sens à la stratégie de l'entreprise, il doit également retrouver de la latitude de décision et ne pas avoir de capacité d'actions trop restreinte.*

1.3 Pourquoi un questionnaire ?

Le questionnaire est un outil de recherche pour les sciences humaines et sociales (www.wikipedia.fr). Le questionnaire d'enquête permet de recueillir des informations se rapportant à des faits et à des situations connus, quant aux attitudes, aux croyances, aux connaissances, aux sentiments et aux opinions (Fortin, Côté et Fillion, 2006).

Les objectifs du questionnaire

(Rodolphe Ghiglione, 1987, *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales* ; www.arlap.hypotheses.org)

« 1 : L'estimation : il s'agit d'une collecte de données, d'une énumération de ces données. C'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire. On ne cherche pas à comprendre les données, on cherche à les mettre à plat. »

« 2 : Description : il s'agit de retirer des informations qui décrivent les phénomènes subjectifs qui sous-tendent les phénomènes objectifs et d'expliquer ainsi les phénomènes objectifs, comme les motivations, les représentations et les opinions. »

« 3 : La vérification d'une hypothèse : il s'agit ici d'une démarche déductive, le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse. »

Comme précisé en début de deuxième partie, nous avons souhaité avant tout, à travers le questionnaire, recueillir l'information au plus proche du terrain. Au-delà des données quantitatives nécessaires à l'étude statistique du phénomène, nous avons l'objectif de recueillir de la donnée « brute » en ayant recours aux réponses libres. Certes plus difficiles à compiler et à synthétiser, les verbatims, les « feedbacks », les témoignages mais aussi les ressentis nous ont semblé essentiels pour tenter de décrypter le réel.

Convaincues de l'enjeu de l'enquête dans notre étude, nous avons pris l'option de consacrer le temps nécessaire à l'élaboration du questionnaire, en affinant au préalable notre connaissance du contexte, en formulant des hypothèses et en construisant par itérations l'enchaînement des questions.

Avantages du questionnaire

L'enquête par questionnaire est avant tout un moyen abordable de collecter rapidement des données (www.surveyanypolice.fr). Cela permet de travailler à grande échelle, de produire des chiffres et de les comparer à une référence statistique. L'outil reste accessible, n'impose aucune limite géographique. Il s'adapte à la disponibilité des répondants, dont les sollicitations sont toujours grandissantes. Indépendant du facteur temps, les personnes interrogées ne ressentent aucune pression excessive (si ce n'est celle de répondre pendant la période de recueil).

Le caractère anonyme amène spontanéité, franchise, et probablement sincérité dans les réponses apportées. Le biais de l'interviewer qui dans certain cas peut orienter les réponses ou en avoir une trop libre interprétation, est évité.

Bien préparée en amont et bien exécutée, la méthode apparaît pratique et efficace. Grâce aux outils gratuits disponibles sur internet, la diffusion d'un questionnaire s'avère simple, que ce soit par les réseaux sociaux, mails ou sms, et multi-supports (téléphone mobile, tablette ou ordinateurs). En synthèse, le questionnaire est un dispositif « ATAWAD », Any Time, Anywhere, Any Device (*Xavier Dalloz, 2002*). Ce sont pour toutes ces raisons que nous avons naturellement opté pour cet outil de recherche.

Inconvénients du questionnaire, analyse des risques

Le risque principal du questionnaire est de rendre l'étude infructueuse et d'obtenir des résultats incomplets ou qui ne reflètent pas la réalité. S'agissant d'une étude sur la fonction managériale, nous avons estimé que le risque lié au manque de franchise et de transparence était limité, le questionnement restant individuel, anonyme et restreint à un cercle proche, personnel et professionnel, conscient de l'enjeu de notre étude.

Biais de compréhension et d'interprétation ? L'absence d'un interlocuteur unique qui précise les questions en cas de nécessité, peut introduire un biais. Nous avons contourné ce risque par une préparation structurée et minutieuse des questions en amont et une première version que nous avons testée auprès de quelques managers. En outre, l'interprétation des questions par les répondants reste fonction des expériences, des vécus, des difficultés ou réussites du moment. S'agissant de cette limite, nous ne pouvons que prendre des précautions dans l'analyse des réponses et des informations apportées, notamment en nous appuyant sur les questions ouvertes.

Quel outil utilisé ?

Nous avons choisi l'outil gratuit « Google form » pour sa facilité d'appropriation et d'utilisation. Plusieurs options sont possibles, les choix de questionnement et de mises en page sont larges. Les données sont centralisées sur l'application, traitées en temps réel et restituées sous forme de graphiques, de diagrammes ou chargées dans des tableurs. Ce dernier format permet une exploitation statistique plus approfondie. Les répondants ont par ailleurs accès aux réponses et aux statistiques ce qui ressort comme très largement apprécié (*Cf. 1.2.1, Partie 2*).

1.4 Autres démarches complémentaires

Toute lecture, conférence, formation était pour chacune d'entre nous une occasion de nourrir nos réflexions, de confronter nos hypothèses et de recueillir des informations, tout au long de notre période de recherche mais aussi de rédaction. Plusieurs conférences ont rythmé l'année 2019 en lien avec la problématique des nouveaux modèles managériaux et du rôle du manager face à la transformation digitale, de la confiance ainsi que de l'engagement. Ainsi, nous avons intégré à notre démarche globale notre participation à ces conférences thématiques dans le but de nous plonger dans les tendances et les réflexions du moment. L'idée était de ressentir le terrain à « l'instant t », par opposition à la littérature qui peut dater de plusieurs dizaines d'années.

Le 24 janvier 2019 : Conférence organisée à l'occasion de la remise de livre blanc EBG -EY sur la transformation digitale au sein des organisations.

« Quels modèles de management pour accélérer la transformation digitale ? »

Idées clé : Telle la Loi de Moore, la puissance du digital s'accélère très vite et le management aurait du mal à suivre. A l'inverse des grands groupes, les start-ups peuvent saisir plus rapidement ces technologies. Le digital faisant appel à de nombreuses nouvelles compétences assez pointues, le manager ne peut plus prétendre tout maîtriser. Sa posture évolue donc vers celle d'un coach d'équipe.

Cette transition du manager et des équipes nécessite une dynamique d'apprentissage et d'échanges permanent, ainsi qu'une acculturation au nouvel environnement.

Le 25 mars 2019 : Conférence Catherine Chouard

« Confiance et générations »

Idées clé : « traverser (et non gérer) ses émotions conditionne la confiance en soi » ; « à un moment donné, le rationnel ne marche plus, le réel et le vivant échappent aux entreprises » ; « la joie d'être soi avec les autres », « comment remettre un peu d'humain, de vivant simple et authentique dans nos relations au travail ? » ; « soyons la capacité à ouvrir, revenons à des racines partagées ».

Le 29 mars 2019 : Matinée MoovOne, (start-up en solution digitale de coaching)

« Comment ré-enchanter le management ? »

Idées clé : Le travail en tant que tel est une souffrance. Il aurait en France une relation malaisée au travail. Comment faire en sorte que le travail ne devienne pas une souffrance ? Comment le manager participe à ce bien-être ? Le rôle du manager serait de donner du sens à tous les étages de la hiérarchie. L'éthique arrive de façon massive en entreprise et renvoie fortement à l'exemplarité du manager. Le droit à l'erreur devient dimensionnant à travers la capacité à déléguer. Il y a aujourd'hui une pression pour être attentif à l'humain ; une entreprise sans humain ne crée pas de la valeur. En France, les facteurs culturels sont très forts avec beaucoup de feedback négatif et peu de feedback positif. A cela s'ajoute un rapport absolu aux objectifs chiffrés et des savoir-faire (en anglais « soft skills » qui ne sont pas récompensés. Néanmoins, l'entreprise libérée ne marche bien qu'avec des petites structures. Le modèle GOOGLE serait peut-être le plus probant, quelqu'un qui n'est pas manager va pouvoir le devenir à travers un projet.

Le 2 juillet 2019 : 4ème Forum de l'Engagement

« L'engagement à l'épreuve du réel. Quid du manager de proximité ? »

Idées clé : un rôle affirmé dans les entreprises, considéré comme source de performance ; des postures difficiles du fait de responsabilités managériales et opérationnelles ; des accompagnements initiaux à parfaire

15 mai et 11 septembre 2019

Animation de formation pour des managers de proximité sur la gestion RH des collaborateurs

« Le manager est le premier RH de l'entreprise », telle est l'orientation majeure des formations délivrée en interne à la dimension RH du manager dans l'une de nos entreprises. Deux formations de ce type ont été animées durant la période de recherche et d'étude. La première était dédiée aux managers en prise de poste, nommés sur les six derniers mois, la seconde à des managers confirmés, de plus de cinq ans d'expérience, dans le cadre d'une formation diplômante en partenariat avec une école de commerce.

A titre d'exemple, nous avons notamment profité de la deuxième occasion, au cours du tour de table de présentation, pour poser la question « *Qu'est-ce qui vous enchante dans votre fonction de managers ?* » Nous avons ainsi pu nous faire confirmer en conditions réelles, dans l'entreprise, que les réponses apportées dans un cadre collectif ne pouvaient être aussi spontanées que les réponses obtenues par questionnaire, individuellement. Même si nous pouvions évidemment nous en douter, le phénomène apparaissait flagrant. Collectivement, les managers rentrent dans un schéma guidé par le « bien-pensant », où la réponse du précédent oriente la réponse du suivant. Les réponses ressortent alors stéréotypées, où l'exercice de présentation est aussi un exercice de séduction face aux formateurs, en l'occurrence la DRH (*formation de 15 managers hiérarchiques ou fonctionnels, cf. Annexe n°5*).

2 ELABORATION DU QUESTIONNAIRE : PARTI PRIS ET LIMITES

2.1 Objet de l'enquête et hypothèse retenue

Que cherchons-nous à mettre en évidence ? Que souhaitons-nous vérifier ? La définition des objectifs est impossible sans définir au préalable les hypothèses générales de l'enquête.

Face à une littérature abondante sur les causes du malaise du manager, et quasi inexistante sur les vocations managériales, nous avons formulé l'hypothèse que *l'inverse du concept « facteurs de désenchantement » du manager est « facteurs d'enchantement » du manager*. En reprenant le schéma de l'univers des contraintes du manager, nous nous sommes ainsi fixées pour objectif, au travers de l'enquête, de mettre en évidence son complémentaire, soient les conditions et les « facteurs d'enchantement » de la fonction managériale.

2.2 Quel échantillonnage ?

N'ayant ni le temps, ni les moyens de mener une étude de grande envergure et poursuivant l'objectif de recueillir le maximum de données, nous avons bâti notre échantillon de répondants à partir de nos réseaux personnels et professionnels. Nous sommes tous extrêmement sollicités et manquons souvent de temps pour consacrer vingt minutes à un questionnaire. En sélectionnant nos répondants parmi nos cercles proches, nous nous garantissons d'avoir un taux de réponse plus significatif.

L'échantillon est-il représentatif ? Échantillon justifié par des indicateurs statistiques ? Nous validerons dans la deuxième partie, dans la présentation des résultats, si l'échantillon ainsi obtenu est représentatif ou pas.

« On appelle l'univers de l'enquête, l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête » (www.arlap.hypotheses.org). L'univers de notre enquête est composé de managers en activité ou ayant exercé une fonction managériale.

2.3 Construction du formulaire et pré-test

Titre et texte de présentation

Dans la suite logique de l'hypothèse que nous avons retenue et présentée ci-dessus, nous avons titré notre enquête : « *Étude sur les facteurs d'enchantement et de désenchantement des managers dans les entreprises* ».

Nous avons soigné le texte de présentation de l'enquête afin d'expliquer l'enjeu de notre étude, son cadre et son contexte, et de ne pas décourager les répondants face à la liste de questions du questionnaire. Compte tenu que nous adressions à un panel de répondants multiple, nous avons profité du texte d'introduction pour préciser quelques consignes (*cf. Annexe n°6*).

Définition et rédaction des questions

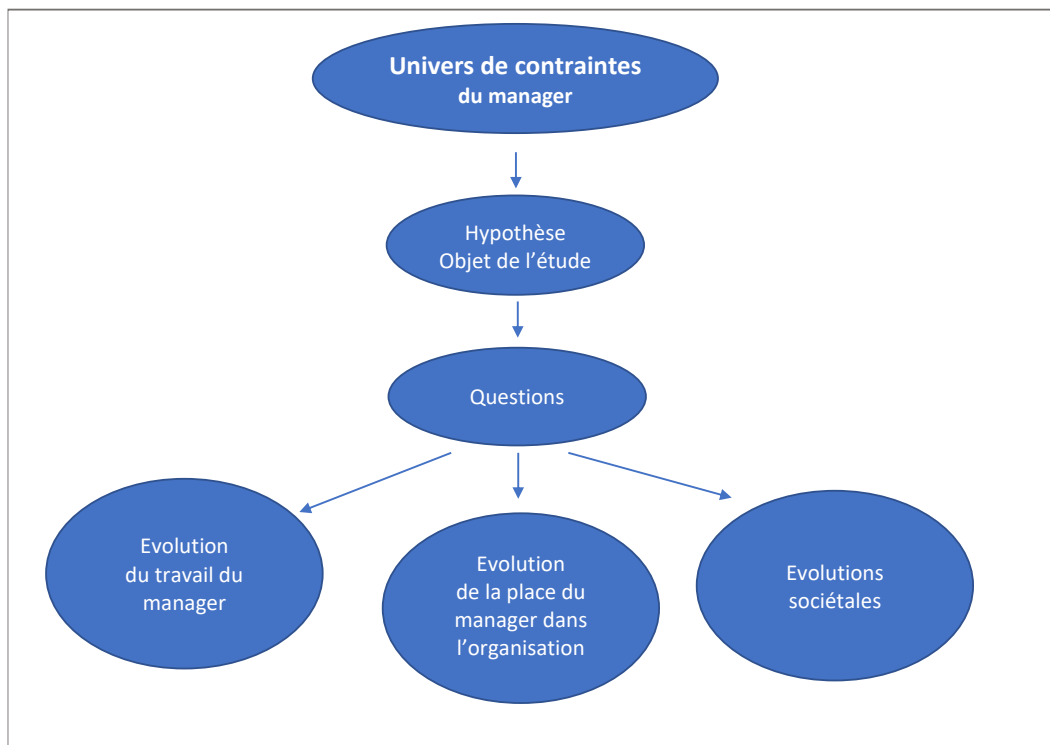
L'efficacité d'un questionnaire réside dans la rédaction et la typologie des questions. Nous avons calibré le questionnaire pour que le temps de réponse soit de vingt minutes en moyenne (ce qui peut paraître encore long). Succession de questions fermées à choix simples ou multiples et de questions

ouvertes facultatives avec réponses longues, le répondant gardait la liberté d'y consacrer plus ou moins de temps.

Le questionnaire compte quarante-quatre questions standardisées destinées à normaliser les observations que nous cherchions à mettre en évidence. Nous les avons formulées de manière à être le plus clair possible pour le répondant, concises, univoques, neutres. Nous avons la volonté d'impliquer la personne interrogée, en privilégiant un enchaînement de questions simple et fluide. L'objectif restait en effet de recueillir le maximum de données, avec des réponses pertinentes et précises.

S'agissant du fond, les questions ont été construites et déduites à partir du schéma de l'univers des contraintes du manager, présenté en conclusion de la revue de littérature (Cf. 4., Partie 1), et par conséquent en lien avec l'hypothèse retenue (Cf. 1.2.1, Partie 2). A partir des causes du désenchantement managérial, nous avons ainsi cherché à identifier et à recenser les facteurs d'enchantement. Nous avons repris comme cadre, les trois grandes familles de causes remarquables reconnues (Cf. 2., Partie 1).

Figure n°2 - Démarche d'élaboration du questionnaire.



S'agissant de la forme, nous avons débuté le questionnaire par une suite de neuf questions filtre. Ces questions introductives permettent de vérifier le profil du répondant et son appartenance à la population cible, c'est-à-dire, un profil pertinent pour la recherche en cours.

Nous avons ensuite alterné questions de type quantitatif (22 questions) et de type qualitatif (13 questions).

Les questions de type quantitatif peuvent être de plusieurs natures (« *Types de question* », www.wikipedia.org) :

- Question fermée, à choix unique (4 questions) ; question à laquelle le répondant peut répondre par l'une de deux possibilités, en l'occurrence oui/non, ou question avec un choix à sélectionner parmi plusieurs réponses proposées ;
- Question fermée à choix multiple (8 questions) ; question avec plusieurs choix à sélectionner parmi plusieurs réponses proposées ;
- Question graduée selon l'échelle de Lickert (10 questions) ; Succession de questions basées sur la même échelle d'évaluation ; Permet d'évaluer la force et la netteté des réponses par rapport au choix multiple.

Les questions de type qualitatif laissent au répondant la possibilité de choisir ses propres mots, de personnaliser ses réponses, de s'exprimer librement. Plus riches que les questions quantitatives, elles sont aussi plus difficiles à exploiter statistiquement (*Liste des questions et typologie, cf. annexe n°6*).

Phase de test

La phase de test, étape fondamentale dans la construction d'un questionnaire, consiste à tester les questions auprès de quelques individus. Nous avons en effet conscience qu'une fois diffusé, il n'était plus question de modifier les questions, risquant de mélanger les réponses de plusieurs versions.

Nous avons alors soumis une version bêta à nos conjoints et à notre directeur de mémoire. Il en est ressorti que :

- le questionnaire était trop long,
- certaines questions n'étaient pas assez explicites et pouvaient être soumises à interprétation,
- certaines questions s'avéraient inutiles ou redondantes
- certaines dimensions de l'étude n'étaient pas abordées

Ce feedback précieux nous a permis de retravailler les questions, de les trier et de les préciser.

Déroulement du questionnaire

La période de recueil des données s'est déroulée du 17 juillet 2019, date de diffusion et de mise en ligne du questionnaire, jusqu'au 9 septembre 2019, date de clôture du formulaire. Au premier abord, la période n'apparaissait pas idéale au regard des congés d'été, mais après quelques relances auprès des intéressés, le résultat s'est avéré satisfaisant.

Quelques feedbacks des managers interrogés

« Questions intéressantes » : les questions posées ont permis, même si le questionnaire a paru long, une certaine forme de rétrospection, de prendre le recul sur son activité ;

« Sympa de voir les réponses » : la finalisation du questionnaire permettait aux répondants de consulter les réponses précédemment apportées par les autres ;

« Fluidité des réponses, possibilité de ne pas répondre en détail à toutes les questions » : une certaine liberté laissée aux répondants ;

Traitement des données

L'ensemble des informations obtenues a été retranscrit sous forme de tableur Excel. Les données sont globalement fiables et cohérentes. Elles n'ont nécessité pratiquement aucun traitement complémentaire. Google Form propose les graphiques donnant la répartition des réponses pour chacune des questions du type quantitatif. Nous les avons utilisés dans la présentation des résultats (cf. 2.1.1). L'analyse des questions de type qualitatif a été réalisée à partir du tableau de données Excel.

3 PRESENTATION DES RESULTATS – PREMIERS ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

A la diffusion du questionnaire, nous n'avions aucune intuition précise quant à la nature des résultats que nous allions recueillir. Ce point a facilité le travail d'analyse dans la mesure où nous n'attendions pas de résultats particuliers.

3.1 Plan d'analyse des données

Le plan d'analyse de données suit la chronologie des questions du formulaire. Il nous a paru en effet important, dans la restitution des résultats, de conserver le cheminement de la réflexion à partir duquel nous avons basé la construction du questionnaire.

Dans le cadre de l'analyse des données quantitatives, nous avons réalisé des statistiques descriptives permettant de présenter les phénomènes observés.

Dans le cadre de l'analyse des données qualitatives, une première étape dans le traitement a consisté à « ranger » les réponses par catégorie dès lors que les réponses présentaient des similarités dans leurs idées clés ou leurs mots clés. Cette première étape a permis de réaliser dans un deuxième temps une présentation statistique des résultats, complétant et précisant ainsi les constats obtenus à partir des réponses quantitatives.

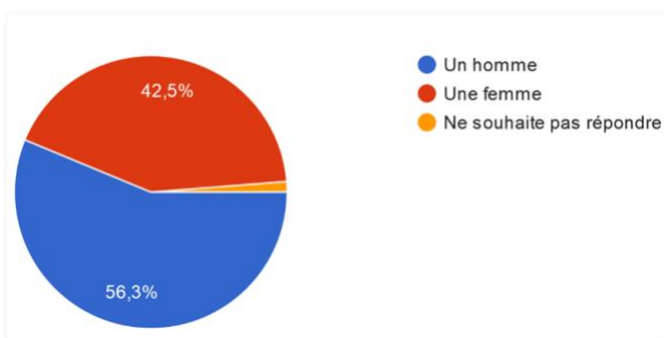
A noter que nous avons identifié, lors de la phase de construction du questionnaire, des « questions en or », en nous basant sur le principe que certaines questions pouvaient fournir des renseignements plus importants que d'autres dans le cadre de l'étude. A la lecture des résultats, nous avons à la réflexion abandonné cette différenciation, car c'est bien l'ensemble des questions telles que nous les avons pensées dans leur ensemble qui permet d'analyser et de comprendre le phénomène observé dans sa globalité.

3.2 Présentation de l'échantillon de répondants

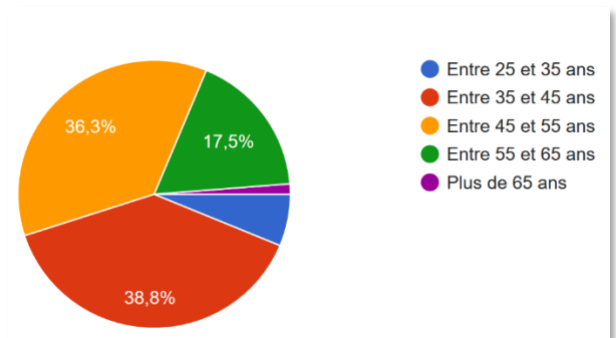
Présentation des répondants

Nous avons pris le parti de diffuser notre questionnaire à des managers évoluant dans nos cercles professionnels et personnels proches. L'envoi des questionnaires de façon nominative nous a ainsi assuré un nombre de réponses satisfaisant pour notre étude. Nous avons clos le questionnaire après avoir recueilli 80 réponses. La présentation de l'échantillon s'obtient par l'analyse des questions filtres proposées en début de questionnaire. Pour l'ensemble des 8 questions, nous avons obtenu 80 réponses sauf pour la question de l'âge moyen du manager (78 réponses).

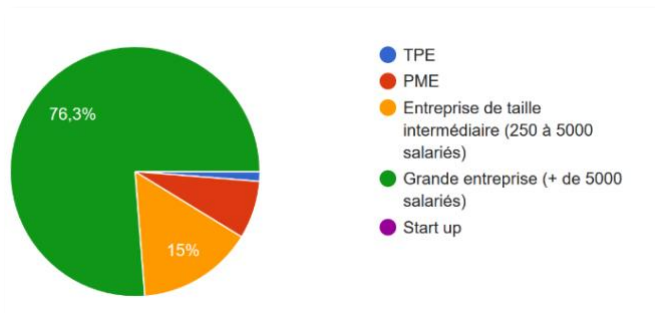
Q1 - Etes-vous ?



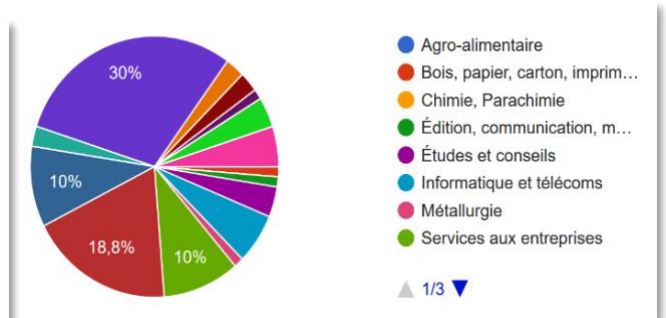
Q2 - Quel âge avez-vous ?



Q3 - Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?

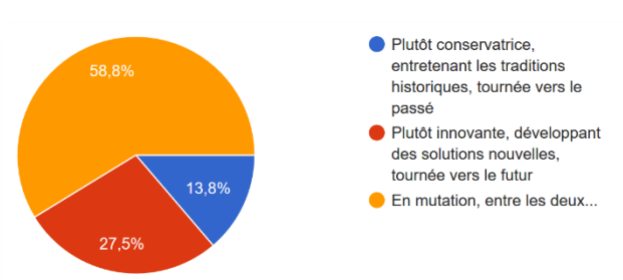


Q4 - Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

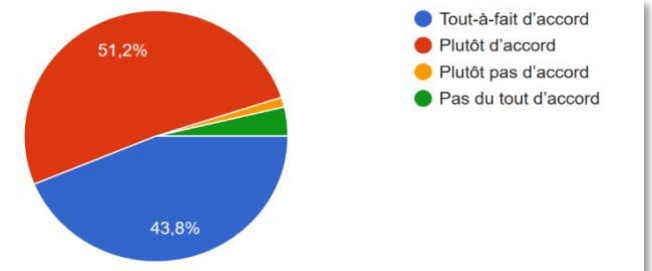


A noter : Les trois secteurs les plus représentés dans l'étude sont l'Énergie (30%), le Transport et logistique (18,8 %) et la Banque et Assurances (10%), ce qui est cohérent compte tenu de nos propres secteurs d'activité et de nos cercles professionnels. Viennent ensuite, Services aux entreprises (10%) et Services et Telecom (6,3 %).

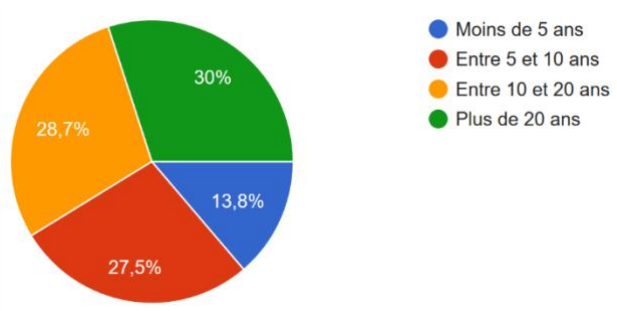
Q6 - Qualifieriez-vous la culture de votre entreprise de ?



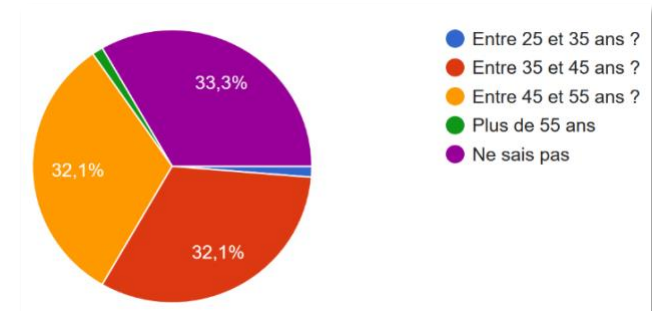
Q7 - Diriez-vous que votre entreprise connaît de profondes transformations ?



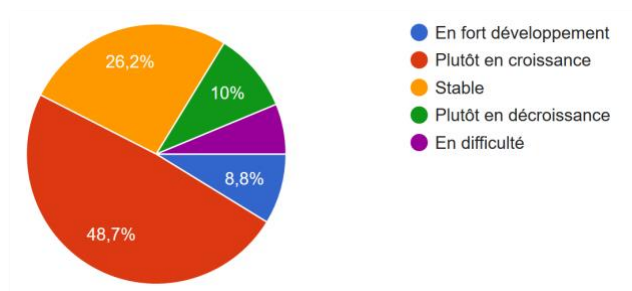
Q10 - Votre expérience de manager dure depuis :



Q5 - Connaissez-vous l'âge moyen des managers de votre entreprise ?



Q9 - Sur le plan économique, la situation de votre entreprise est :



En synthèse : A quels managers avons-nous à faire dans le cadre de notre étude ?

L'échantillon de managers interrogés compte 45 hommes et 34 femmes (1 n'a pas souhaité le préciser). Près de 75% d'entre eux ont un âge compris entre 35 et 55 ans. Ils évoluent pour 76% d'entre eux dans une entreprise de plus de 5 000 salariés, répartis majoritairement sur 4 secteurs d'activité, l'Energie (30%), le Transport et logistique (18,8 %), la Banque et Assurances (10%) et les Services (10%). 57,5% d'entre elles sont en croissance ou en fort développement.

Les managers répondants ont pour 86% d'entre eux une expérience en management de plus de 5 ans. A la question, « Q11 - Quelles étaient les motivations qui vous ont amené à prendre votre premier poste de manager ? », les réponses précisées par les 80 répondants sont les suivantes :

Items	Nombre de réponses
Accompagner/transmettre	31
Evolution de carrière/plus larges responsabilités	30
Développer l'activité/le CA	9
Par envie/sentiment de leadership	5
Par opportunité	5
Total général	80

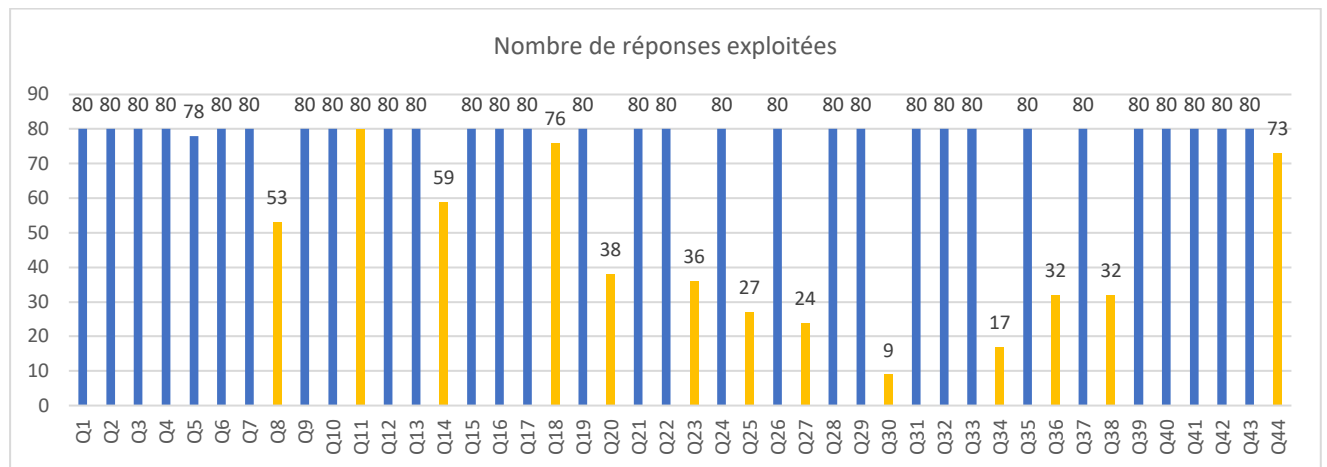
Les répondants estiment que les managers de leurs entreprises respectives ont un âge moyen compris entre 35 et 55 ans. Cependant, 33% d'entre eux ne savent pas répondre à cette dernière question. Plus de la moitié des managers (59%) qualifient la culture de leur entreprise comme « en mutation », c'est à dire entre conservatisme (14%) et innovation (27%). Une très large majorité de répondants (95%) reconnaît que leur entreprise vit actuellement de profondes transformations.

Pour les 53 répondants qui précisent en quoi leur entreprise connaît de profondes transformations (Q8), en voici ci-dessous les raisons :

Items	Nombre de réponses
Tout-à-fait d'accord	30
Evolution du marché/ouverture à la concurrence	14
Digitalisation/nouvelles technologies	5
Contraintes de rentabilité	5
Nouvelle organisation/changement de stratégie/nouvel actionnaire	4
Forte croissance	2
Plutôt d'accord	23
Nouvelle organisation/changement de stratégie/nouvel actionnaire	9
Digitalisation/nouvelles technologies	6
Evolution du marché/ouverture à la concurrence	6
Contraintes de rentabilité	1
Forte croissance	1
Total général	53

Nombre de réponses obtenues au questionnaire par question

En bleu les réponses du type quantitatif, en jaune les réponses de type qualitatif.



A noter que les questions de type qualitatif ont dû faire l'objet de quelques retraitements, certaines réponses étant inexploitable. Le tableau indiquant le nombre de réponses exploitées avant et après retraitement est présenté en annexe (cf. Annexe n°6).

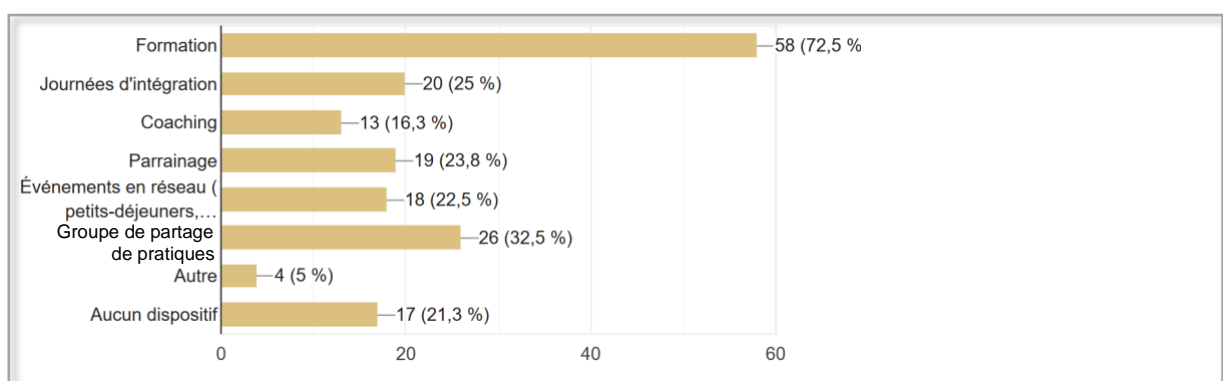
Une base de comparaison ?

Il reste extrêmement compliqué de comparer cet échantillon de répondants à une autre base statistique, les études démographiques sur la population des « managers » étant quasi-inexistantes. Nous sommes en effet confrontées au fait que cette fonction n'existe pas en tant que statut ou métier et qu'il est par conséquent compliqué de les dénombrer.

Nous avons retrouvé cependant une étude datant de 2007, et réalisée par OpinionWay : « 19 chiffres sur les managers français » (www.cadreo.com). « OpinionWay a réalisé un sondage pour savoir qui sont les managers en France. Sexe, âge, statut, diplôme, expérience, vision du management... Un sondage Opinionway réalisé pour le Salon du Management dresse le panorama des quelque 3 millions de managers en France. » Les résultats sont présentés en annexe (cf. Annexe n°6).

3.3 Présentation des résultats

Q12 - Quels dispositifs accompagnent la prise de fonction de managers dans votre entreprise ?



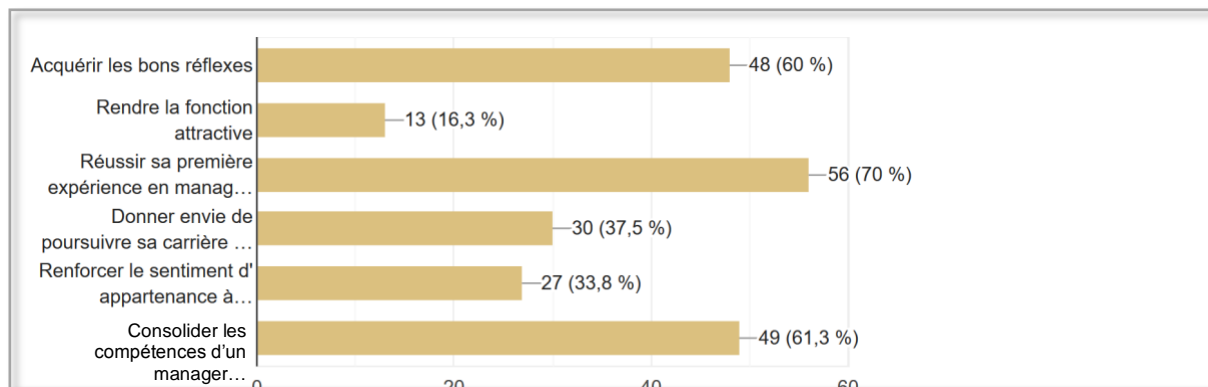
Q13 - Avez-vous l'impression d'avoir été suffisamment accompagné à la prise de poste ?



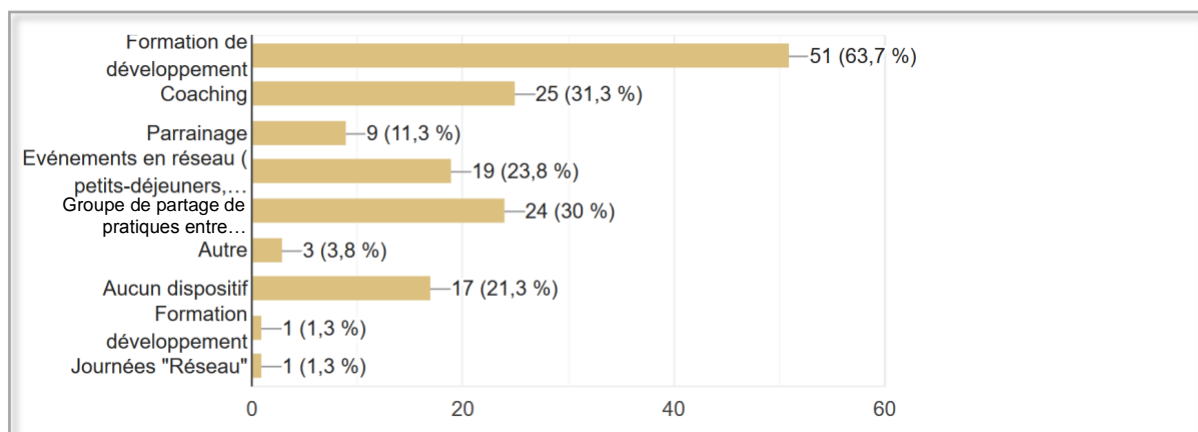
Q14 - Pourquoi ? Les 59 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi ils pensent avoir été ou pas suffisamment accompagnés :

Items	Nombre de réponses
Tout-à-fait d'accord/Plutôt d'accord	26
Formation	13
Présence/disponibilité du manager	11
Expérience acquise/terrain	2
Plutôt pas d'accord/Pas du tout d'accord	33
Sans accompagnement	27
Apprentissage sur le terrain	4
Pas nécessaire	2
Total général	59

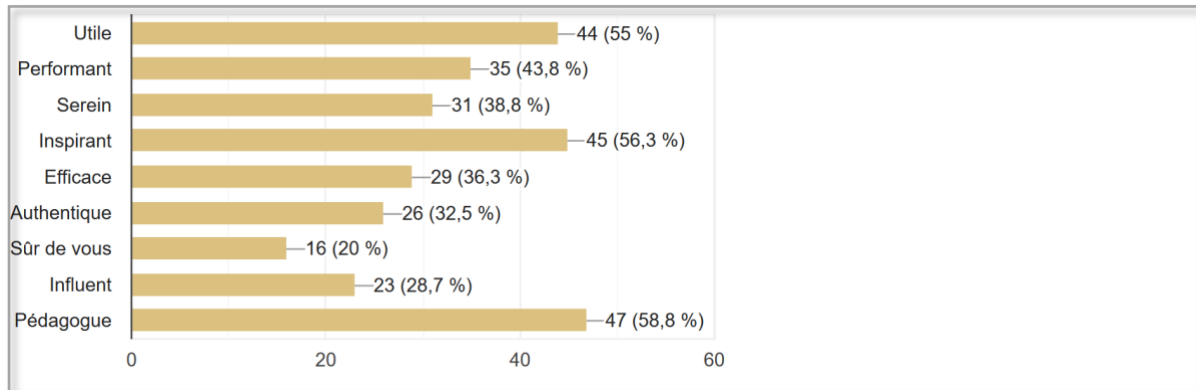
Q15 - La qualité de l'accompagnement à la prise de fonction est déterminante pour ?



Q16 - Votre entreprise vous propose-t-elle des dispositifs de développement des compétences managériales en continu ?



Q17 - Pour bien vivre votre fonction, le plus important est de vous sentir suffisamment ?



Q18 - Quelles sont les contraintes les plus difficiles que vous rencontrez en tant que manager ?

Items	Nombre de réponses
Manque de temps/moyens/ressources	24
Gestion des RH	18
Injonctions paradoxales	10
Faire adhérer/résistance au changement	9
Fonctionnement de l'organisation	9
Contraintes d'objectifs/de performance	2
Jeux politiques	2
Pas de contraintes	1
Gérer sa propre visibilité vis-à-vis de la hiérarchie	1
Total général	76

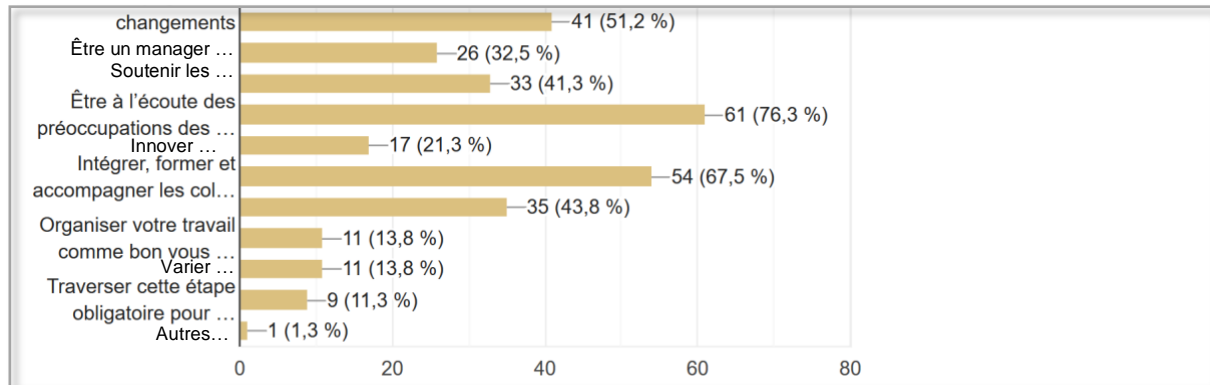
Q19 - Dans l'exercice de votre fonction de manager, parvenez-vous à gérer ces contraintes ?



Q20 - Pourquoi ? Les 38 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi ils parviennent à gérer leurs contraintes ou pas :

Items	Nombre de réponses
Toujours/souvent	27
Je priorise/je m'organise	11
L'humain est un équilibriste	5
Par obligation	4
Je m'appuie sur mon expérience	3
Je communique	2
Je cherche à atteindre mes objectifs	2
Parfois/Jamais	11
Peu d'éthique/valeur	5
Pas de moyen	4
Je me sens dépassée par la digitalisation	1
Pas de sanction	1
Total général	38

Q21 - Vos satisfactions principales à exercer un rôle de manager aujourd'hui sont de réussir à ?



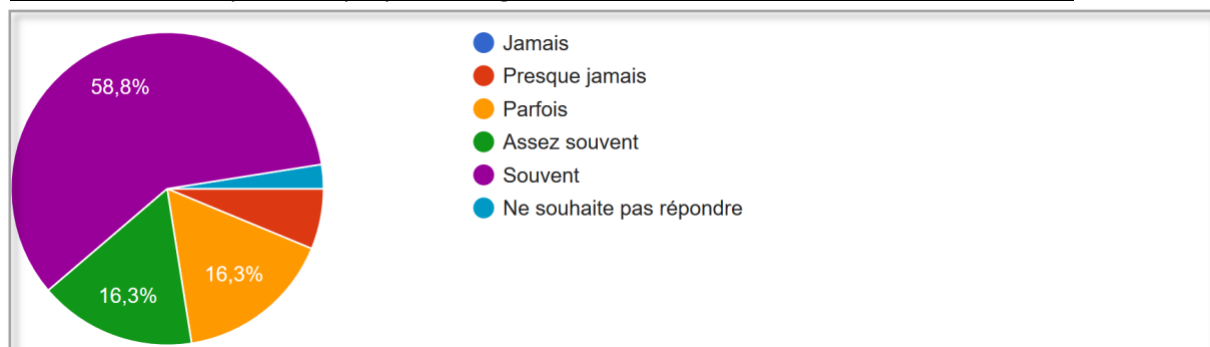
Q22 - Est-ce que le rôle managérial que vous exercez aujourd'hui répond à vos attentes initiales ?



Q23 - Pourquoi ? Les 31 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi le rôle managérial répond à leurs attentes initiales ou pas :

Items	Nombre de réponses
Oui	17
J'ai de l'autonomie / la confiance de ma hiérarchie	4
Je gère de l'humain	4
Je me sens utile, j'ai de l'influence	4
Pas d'attente particulière	3
J'ai une mission intéressante	2
Non	14
Organisation figée / manque de crédibilité de la Direction	7
Pas d'impact/d'influence	4
Syndrome du pompier	2
Trop de changements	1
Total général	31

Q24 - Diriez-vous que votre propre manager vous soutient dans vos décisions et actions ?



Q25 - Pourquoi ? Les 27 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi leur manager soutient leurs décisions et actions ou pas :

Items	Nombre de réponses
Souvent/assez souvent	18
Soutien par sa confiance	6
Soutien par ses décisions	6
Soutien par sa disponibilité	3
Toujours	2
Soutien par sa capacité à faire évoluer	1
Parfois/presque jamais	9
Nous avons une vision différente	4
Mon n+1 ne gère pas le conflit	2
Incompétence de mon n+1	2
Peu d'interaction avec mon n+1	1
Total général	27

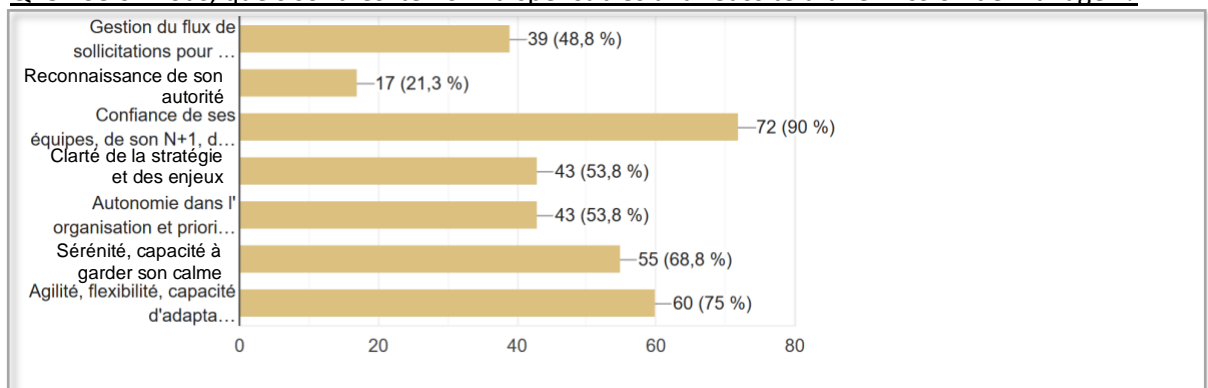
Q26 - L'expression de votre autorité vis-à-vis de vos équipes est reconnue et acceptée ?



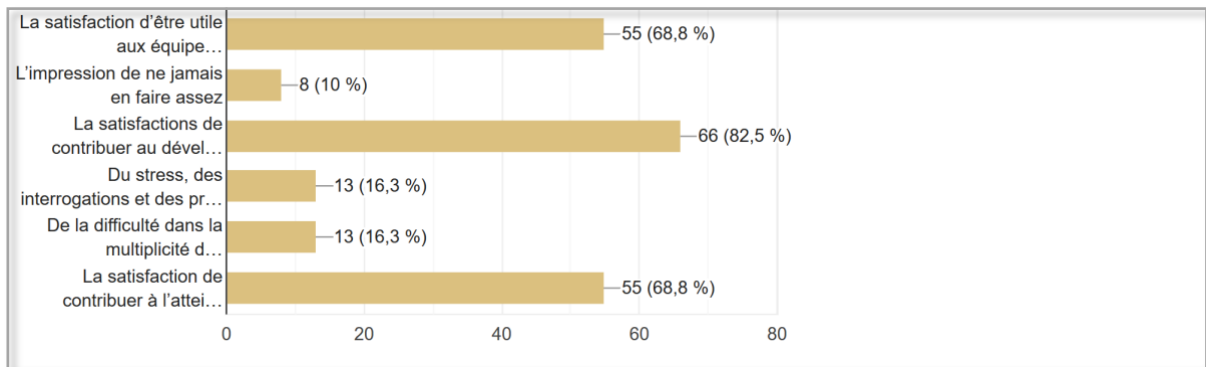
Q27 - Pourquoi ? Les 24 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi leur autorité est reconnue et acceptée ? Aucun des « Parfois » n'a souhaité commenter.

Items	Nombre de réponses
Toujours	12
Respect réciproque	5
Aide/décision reconnue	4
Expertise reconnue	3
Souvent	12
Aide/décision reconnue	5
Expertise reconnue	3
Respect réciproque	2
Exemplarité/leadership	2
Total général	24

Q28 - Selon vous, quels sont les items indispensables à la réussite d'une mission de manager ?



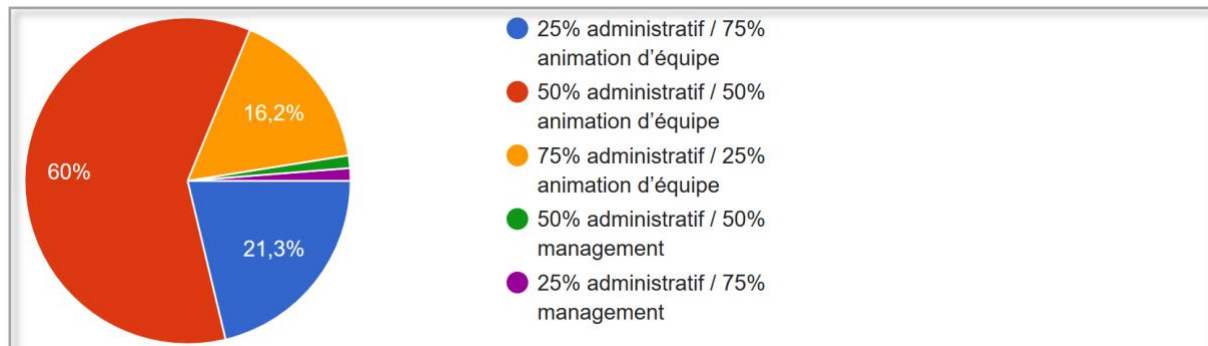
Q29 - L'exercice de votre mission managériale vous apporte surtout ?



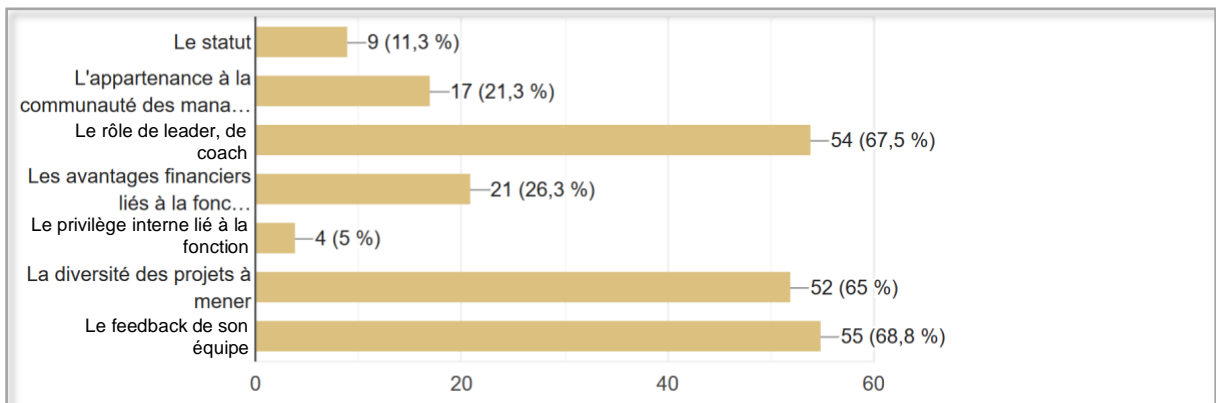
Q30 - Pourquoi ? Les 9 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi l'exercice de leur mission managériale leur apporte principalement la satisfaction d'être utile aux équipes pour décrypter la complexité des enjeux (pas de commentaires sur les autres réponses).

Items	Nombre de réponses
Parce que j'accompagne	3
Parce que ça bouge, c'est complexe	2
Parce que je suis performant	1
Parce que je suis pugnace	1
Parce que je me vois comme un leader	1
Parce que j'ai de l'expérience	1
Total général	9

Q31 - Comment estimez-vous la répartition de votre temps entre les tâches administratives (dont le reporting) et l'animation d'équipe ?



Q32 - Quelles sont les marques de reconnaissance liées à votre fonction les plus importantes pour vous ?



Q33 - Avez-vous le sentiment de disposer de suffisamment de marges de manœuvre au quotidien ?



Q34 - Pourquoi ? Les 17 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi ils ont le sentiment de disposer de suffisamment de marge de manœuvre ou pas :

Items	Nombre de réponses
Toujours/souvent	9
J'ai de l'autonomie	8
J'anticipe	1
Parfois/jamais	8
Trop de procédures, reporting	5
Manque de moyens	1
Ingérence du manager	1
Jeux politiques	1
Total général	17

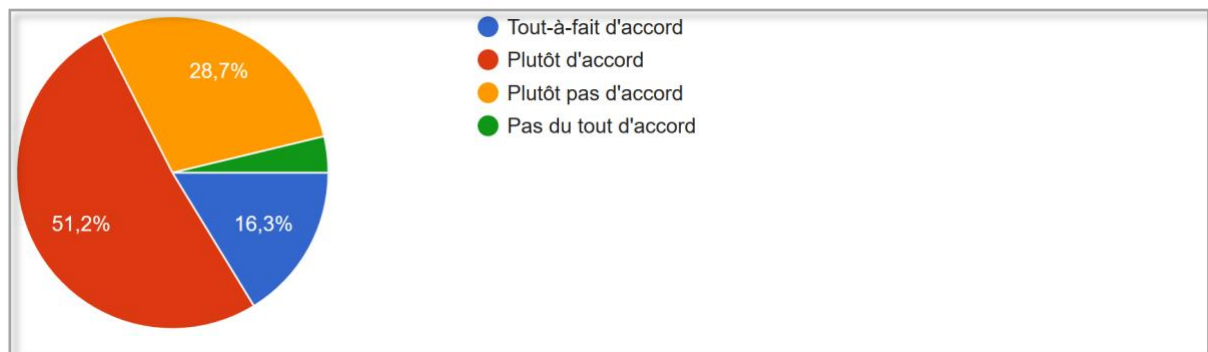
Q35 - Et plus particulièrement sur les décisions liées à la rémunération des collaborateurs de votre équipe ?



Q36 - Pourquoi ? Les 32 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi ils ont le sentiment de disposer de suffisamment de marge de manœuvre ou pas, et notamment sur les rémunérations de leurs collaborateurs :

Items	Nombre de réponses
Oui	13
Je connais les règles et les enjeux	7
Je contribue à la décision	6
Non	19
Règles rigides	10
Enveloppe faible	6
Lourdeur des process	3
Total général	32

Q37 - Est-il aisé pour vous d'innover dans l'exercice de votre fonction, à la hauteur de ce qui vous paraît nécessaire ?



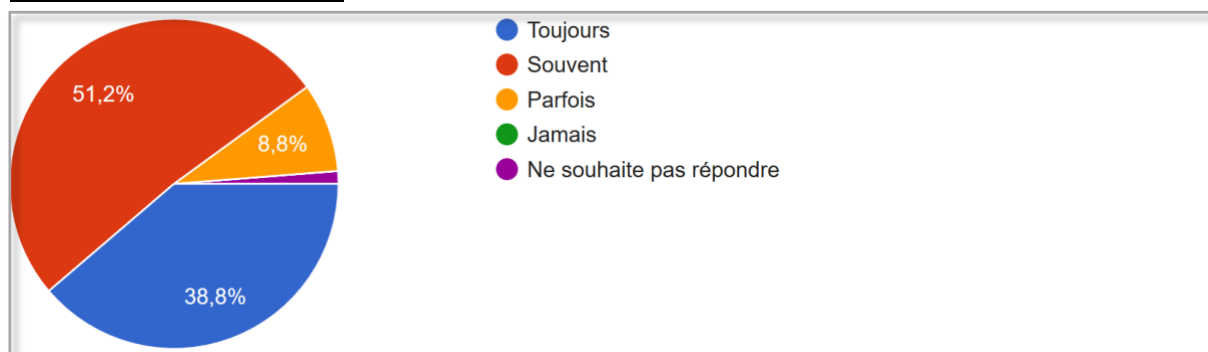
Q38 - Pourquoi ? Les 32 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi il est aisé d'innover ou pas, dans l'exercice de leur fonction :

Items	Nombre de réponses
Tout-à-fait d'accord/plutôt d'accord	16
Facilité de mise en œuvre	9
Autonomie	4
Objectif fixé par la Direction	3
Plutôt pas d'accord/pas du tout d'accord	16
Organisation rigide	8
Manque de temps	5
Résistance au changement	2
Manque de moyens financiers	1
Total général	32

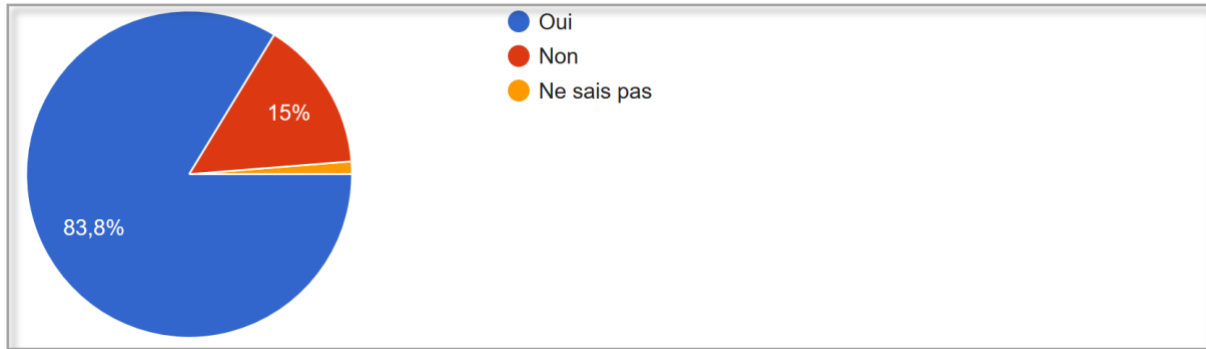
Q39 - A quelle fréquence avez-vous l'impression d'être exposé au stress dans l'exercice de votre fonction de manager ?



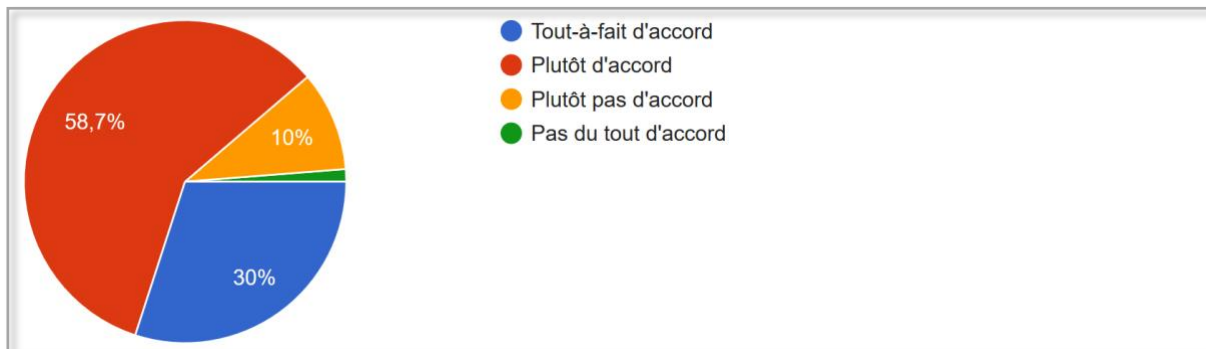
Q40 - Dans l'exercice de vos fonctions managériales, avez-vous l'impression d'agir suffisamment selon vos valeurs éthiques ?



Q41 - Souhaitez-vous occuper un poste de manager dans les 5 ans à venir ?



Q42 - Vous recommanderiez la fonction de manager auprès de vos collaborateurs qui ne le sont pas ?



Q43 - Une organisation sans manager comme dans les entreprises libérées est-elle un modèle durable selon vous ?



Q44 - Pourquoi ? Les 73 répondants qui ont précisé leur réponse expliquent ci-dessous en quoi, selon eux, les entreprises libérées sont un modèle durable ou pas :

Items	Nombre de réponses
Tout-à-fait d'accord/plutôt d'accord	22
Autre forme de management, mode projet	15
Revoir le modèle, s'adapter	4
S'affranchir de la hiérarchie	3
Plutôt pas d'accord/pas du tout d'accord	51
Besoin de cadrage/régulation/vision	32
Besoin de qq qui porte la responsabilité/assumer les décisions	9
Dépend du contexte/difficile de se projeter/retours d'expérience KO	7
Pas possible dans l'industrie	3
Total général	73

3.4 Première tendance, une dynamique positive

Les entreprises connaissent de profondes mutations (95% parmi les répondants). Pour près de 68 % d'entre elles, elles sont en croissance ou forte croissance. Les managers d'aujourd'hui ont à faire face à de multiples contraintes, manque de temps et manque de moyens (30%), difficultés dans la gestion des RH (22%), et injonctions paradoxales (12%), pour citer les principales. Ils ne sont pas toujours accompagnés à la prise de fonction (47%), alors que ces dispositifs semblent leur être déterminants pour réussir leur première expérience (70%) ou consolider leur compétences de manager junior (61 %). Ils estiment être toujours (25%) voire souvent (43 %) confrontés au stress (soit 75%).

Et pour autant, les managers d'aujourd'hui parviennent à gérer leur contraintes (pour 75% d'entre eux). Ils priorisent et organisent leur activité (14%). Ils sont souvent (59%) soutenus par leur propre manager dans leurs décisions et actions. Leur autorité leur paraît largement reconnue et acceptée vis à vis de leurs équipes (96%). 81% d'entre eux consacrent au moins 50% de leur temps à l'animation de leur équipe. Le rôle managérial répond à leurs attentes initiales (74%). Ils estiment disposer de suffisamment de marges de manœuvre au quotidien (65%). Ils peuvent innover dans leur fonction (67%). Les managers interrogés ont le sentiment d'agir selon leurs valeurs éthiques (90%). Ils souhaitent poursuivre leur activité managériale sur les cinq ans à venir (84%) et recommanderaient cette fonction à des collaborateurs qui ne le sont pas aujourd'hui (89%).

La confiance de leurs équipes, de leur N+1, de leurs clients internes/externes sont pour 90% d'entre eux indispensables à la réussite de leur mission. L'exercice de cette fonction apporte principalement la satisfaction de contribuer au développement de leurs collaborateurs (82%), de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (68%) et d'être utile aux équipes pour décrypter la complexité des enjeux (68%). Les marques de reconnaissance les plus importantes à leurs yeux sont le feedback de leurs équipes (69%), le rôle de leader-coach (68%), et la diversité des projets à mener (65%).

Enfin près de 70% d'entre eux considèrent qu'une organisation sans manager ne peut être un modèle durable. Un collectif a besoin pour 40% des managers répondants, de cadrage, de régulation et d'une vision unique, d'un cap.

Nous avons conscience du fait que l'échantillon de nos 80 répondants ne permet pas une généralisation à toutes les populations de managers, ni dans toutes les entreprises. Ces résultats nous paraissent cependant suffisamment contrastés par rapport aux conclusions plutôt pessimistes de notre revue de littérature pour permettre de considérer la possibilité d'une opinion plutôt positive sur la question de l'exercice du management actuellement, et d'ouvrir de nouveaux champs de recherche.

Pour expliquer ces différences de perception très marquées, nous formulons l'hypothèse que le point de vue des chercheurs, penseurs, experts étudiant les phénomènes managériaux est par nature distancié, en recul du « terrain » qui est observé. Les managers qui sont par définition « à l'intérieur » du terrain du travail ont un point de vue de l'intérieur, naturellement sous un autre angle. Une autre hypothèse expliquant cela peut aussi être que les managers qui vont bien ne se plaignent pas et sont moins visibles, moins repérables dans l'écosystème que les managers qui ne vont pas bien.

TROISIEME PARTIE : PERSPECTIVES ET NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT ÉMERGEANTES

Globalement, nous constatons en macro tendance que les facteurs de désenchantement des managers sont plutôt de nature extrinsèque et les facteurs susceptibles de les enchainer sont plutôt de nature intrinsèque. Nous exposerons dans ce chapitre les hypothèses présentant de notre point de vue les grandes tendances à venir en matière de transformation de la fonction managériale, les compétences socles à acquérir/à renforcer pour le manager, les nouvelles organisations de travail sensées faciliter la vie des managers ainsi que les leviers RH mobilisables favorisant l'enchancement des managers. Enfin, se posera la question de la pertinence d'une nouvelle forme d'organisation sans manager entre acceptabilité, faisabilité et pertinence.

1 QUELLES TENDANCES REMARQUABLES SE DESSINENT A LA CROISEE DE LA REVUE DE LITTERATURE ET DE NOTRE RECHERCHE EMPIRIQUE ?

Dans la revue littéraire que nous avons menée, nous constatons que les facteurs de désenchantement des managers sont de nature extrinsèque comme intrinsèque.

A l'issue de nos travaux de recherche empiriques, nous estimons que les facteurs d'enchancement des managers seraient plutôt de nature intrinsèque.

Nous confirmons la validation des hypothèses que nous avons formulées à l'issue de la revue de littérature, après analyse de l'opinion et de l'expression des managers via nos travaux de recherche :

- la réduction des facteurs de désenchantement extrinsèques est de nature à infléchir positivement l'enchancement des managers,
- il existerait des facteurs d'enchancement intrinsèques chez certains managers, leur permettant de demeurer plus enchantés que d'autres dans un même contexte global de transformation des repères de travail classiques,
- le levier d'action le plus efficace pour garantir l'épanouissement des managers semble être l'activation des facteurs intrinsèques d'enchancement, plutôt que la minimisation des facteurs extrinsèques de désenchantement.

C'est le fait d'être en alerte permanente, sans cesse absorbé par l'objet de son travail, sollicité sur des registres et des canaux parallèles, qui constitue pour la majorité des managers ayant participé à notre étude, un facteur de motivation et d'épanouissement pour eux, dans leur rapport au travail.

Lorsqu'on leur demande ce qu'ils apprécient le plus dans leur mission de manager au quotidien, un grand nombre répond : « le fait que ça bouge tout le temps » et « que ce soit complexe ».

Nous proposons une synthèse des facteurs que nous avons identifiés sous forme de tableau présenté ci-après, permettant de visualiser les facteurs d'enchancement et de désenchantement des managers issus de la littérature et via nos travaux de recherche, en fonction de leur caractère extrinsèque (liés à l'environnement, la société et l'organisation) ou intrinsèque (propres à l'activité, aux aptitudes personnelles et compétences du manager).

Désenchantement		Enchantement		
	Revue de littérature	Recherche empirique	Revue de littérature	Recherche empirique
Facteurs extrinsèques		Accompagnement à la prise de poste insuffisant		Formation et disponibilité de son propre manager
	Modèle d'organisation du « command and control » obsolète		Autonomie et capacité d'initiative	
	Accélération et complexification de l'environnement		Prise de recul, temps personnel	
				Soutien et confiance du n+1 dans les décisions et actions
		Gestion des situations RH compliquées		Développement des compétences des collaborateurs
	Manque de moyens		Marges de manœuvre	
	Judiciarisation, risque d'image			
	Les nouvelles formes flexibles d'organisation du travail ne sont ni pérennes ni pertinentes		L'entreprise libérée est une solution pertinente d'adaptation aux mutations sociétales	
		Décroissance de l'entreprise		Croissance de l'entreprise
	Injonctions paradoxales		Valeurs et comportements éthiques	
	Individualisation de la société			
	L'intelligence artificielle comme risque		L'intelligence artificielle comme opportunité	
	Crise d'autorité dans la société			
Facteurs intrinsèques	Sophistication des compétences (développement des soft skills)	Peu d'impact et d'influence sur les décisions	Reconnaissance de ses compétences relationnelles	Capacité à influencer l'environnement
				Feed-backs des équipes vécus comme une marque de reconnaissance
	Intensification du travail (« multi-tasking »), poids du reporting		Soulagement par les nouvelles technologies	Satisfaction de la diversité des projets à mener
		Difficulté d'avoir à accompagner les changements	Possibilité d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation	Se sentir inspirant, modélisant et pédagogue pour ses équipes
	Défiance des jeunes générations face à l'autorité			Fait de se sentir un leader, que sa propre autorité soit reconnue
Stress, manque de temps, souffrance au travail, épuisement		Capacité d'adaptation et flexibilité	Capacité à s'organiser, prioriser et s'adapter	

2 QUELLES HYPOTHESES FORMULER POUR FAVORISER LES CONDITIONS D'ENCHANTEMENT DES MANAGERS ?

2.1 Quelles compétences socles acquérir/renforcer pour le manager ?

L'environnement du manager se transformant, il est obligé de s'adapter et de remodeler ses compétences pour continuer à avancer, faire progresser ses équipes, donner du sens aux collaborateurs qui l'entourent. En développant ces nouvelles compétences, il sera alors reconnu par ses équipes mais aussi par ses supérieurs, comme deux cercles se superposant. Pour ce qui est des nouvelles formes d'organisation du travail, plus « aplaties » comme par exemple les entreprises dites libérées où les régulations sociales s'effectuent sans managers en poste, des points de vue disparates s'expriment : dans la revue de littérature, nous constatons qu'elles peuvent aussi bien constituer un facteur de désenchantement, notamment pour les populations de managers les plus âgées, que d'enchantement pour les managers plus récemment arrivés dans le monde du travail.

2.1.1 Acquérir la nouvelle compétence numérique

Constater que les valeurs de travail, de promotion, de compétences et d'autorité, qui ont constituées le socle des valeurs éducatives et professionnelles de plusieurs générations, ne sont plus à l'honneur, peut surprendre et froisser des managers en poste. Il va pourtant falloir accepter que, avec la civilisation numérique, et avec une génération « native digitale » de nouvelles valeurs s'imposent :

- L'apprentissage en continu comme mode opératoire : je teste et j'apprends plutôt que j'apprends et je fais ;
- La recommandation comme socle de confiance : je fais confiance à la multitude plutôt qu'à l'expert ;
- La frugalité comme mode de ressource : j'agis à mon échelle avec ce que j'ai au lieu de passer du temps à chercher un financement
- La recherche d'expérience comme style de vie : je change de poste, de métier tous les trois ans ;
- L'immédiateté comme système de reconnaissance : je veux tout, tout de suite, plutôt qu'attendre et mériter.

La confiance repose davantage sur les relations entre pairs que sur les institutions. Les communautés virtuelles réussissent à devenir incontournables à la fois dans des stratégies de lobbying et de reconnaissance. Les recommandations sur un produit, un service, une entreprise (« Glassdoor » par exemple) servent d'étalon. Ce contexte tend à augmenter le stress du manager, qui se trouve souvent au centre d'évaluations ou de recommandations, de manière directe ou indirecte, que ce soit des clients ou des collaborateurs. Nous pouvons prendre l'exemple de l'agence bancaire qui va être évaluée sur Google, par un commentaire de la posture ou de l'accueil de tel ou tel collaborateur, ou encore de la rapidité de traitement de son dossier. De même, un candidat qui expose sur des applications numériques le fait de n'avoir eu aucune réponse quant à sa sollicitation d'embauche. La vitesse de circulation de l'information amène un stress supplémentaire car il arrive que les collaborateurs aient connaissance d'informations stratégiques sur leurs entreprises en même temps que leurs managers.

Le numérique amène également l'accélération des échanges interpersonnels liés à cette révolution, et accroît l'ampleur des sollicitations permanentes induites auprès des managers par des canaux de plus en plus diversifiés, fonctionnant en permanence (outils ATAWAD – Any Time Any Where Any

Device) : mails, appels téléphoniques, sms, réseaux sociaux, contacts directs des clients sur ces réseaux...etc. La liberté de travail amenée également par le numérique (possibilité de travailler en tout lieu à tout moment) induit en contrepartie chez les managers l'apprentissage de nouveaux modes d'animation transversaux.

2.1.2 Acquérir la nouvelle compétence de l'intelligence émotionnelle

Il est indéniable que le manager de demain devra avoir une sensibilité relationnelle notable, et être capable de « naviguer » entre les différentes générations, les genres, les origines, les religions de ses collaborateurs, d'arriver à organiser une cohésion d'équipe avec des personnes dont les profils peuvent être éloignés les uns des autres. La multiplicité des lieux de travail ne facilitera pas la tâche du manager pour la détection des signes de désengagement de ses équipes, ou même encore dans des cas plus critiques des risques psychosociaux.

Si pendant de nombreuses années, la performance individuelle a eu un rôle central dans les entreprises du fait d'une organisation basée sur la mesure et le contrôle, elle s'efface petit à petit pour laisser la place à des organisations qui donnent plus de poids au collectif. Cette montée en puissance du collectif vient changer le rôle du manager pour le positionner en régulateur. Pour Arnaud Lacan, professeur de management à Kedge Business School, le manager doit être aujourd'hui un « facilitateur de performance collective ». Comme nous l'avons vu, les missions du manager se sont déplacées au fil des années. On attend donc de lui qu'il soit le régulateur permettant les meilleures conditions du bien-être ensemble au travail, conditions premières pour atteindre la performance collective. Le manager doit arriver à mener la transition pour que la simple collaboration avec ses équipes devienne une « authentique coopération au service de tous », avec des composantes de médiateur, traducteur, accompagnateur. Ces composantes ne pourront avoir du poids seulement si le manager sait les mettre en œuvre, avec son intelligence émotionnelle.

Pour arriver à cette régulation du collectif, à cette « coopération authentique », une nouvelle compétence s'impose : le manager doit impérativement savoir organiser le travail et s'assurer par ailleurs de la capacité de ses équipes à le réaliser dans le temps imparti. Il doit être porteur de sens, il doit cadrer mais aussi rassurer, et enfin il est celui qui va pouvoir faire grandir ses collaborateurs, les animer, pour permettre l'atteinte des objectifs collectifs, dans une dynamique de développement continu des compétences de son équipe. Il devient ainsi la ressource qui se porte au service de ses collaborateurs, et non l'inverse.

C'est aussi la première des compétences qui est mise en avant dans l'article « Le métier de manager en transformation : une démarche prospective » (2019 – Cairns – M De Ridder / L Taskin / M Ajzen / M Antoine / C Jacquemin) et qu'un manager devra détenir en 2030 : *L'animation d'un collectif, pour plus d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle*. Cette équation ne pourra être atteinte que si le manager fait preuve d'écoute, pour mieux les orienter, les conseiller et les accompagner. En amont de cette écoute, cela nécessite donc que le manager soit disponible. Cette nécessaire disponibilité s'intensifie d'ici 2030 avec le développement des nouvelles technologies, de la circulation de l'information.

2.1.3 L'importance des réseaux pour acquérir un pouvoir d'influence

Dans un univers de plus en plus complexe, contraignant, paradoxal, comment le manager pourra-t-il se créer des marges de manœuvre, libérant un ressenti d'autonomie et d'enchantement ? Il s'agit de répondre à la question, comment accéder à plus d'influence sur les décisions prises dans l'organisation ?

Kenneth Blanchard, auteur américain, souligne dans son livre « One Minute Manager » que « la clef du pouvoir des dirigeants réside aujourd’hui dans l’influence et non plus dans l’autorité ». Il s’agit de se construire un réseau à l’intérieur de l’entreprise et en externe, pour exercer une influence directe sur les parties prenantes d’un projet ou d’un objectif à atteindre. Connaître chaque partie prenante et ses contraintes permet d’avoir des arguments plus percutants en leur avançant les avantages et en ayant connaissance en amont des inconvénients énoncés. Cette posture se retrouve particulièrement pour les managers transversaux mais elle est également présente pour tout type de management aujourd’hui car les organisations sont de plus en plus plates et matricielles. Cette plus grande autonomie « négociée » en quelque sorte, permet d’acquérir des marges de manœuvre plus conséquentes, soit, des champs d’exercice plus importants.

Ce sont des compétences à acquérir qui sont à la fois nécessaires pour la gestion de projet, pour les réseaux et pour un management participatif. Ce sont des compétences d’autant plus indispensables à acquérir, qu’influencer une décision en amont, permettra que celle-ci impacte de manière favorable, les équipes du manager. Cette capacité d’influer/influencer représente une nouvelle forme de marge de manœuvre qui se fait à partir de la connaissance de l’univers des contraintes de l’autre, de ses besoins et à partir de partage de diagnostic. D’un point de vue méthodologique, il s’agit d’exprimer la manière de bouger les positions de l’autre. En effet, c’est toujours en reconnaissant d’abord les contraintes de l’autre, en considérant que ces contraintes sont légitimes, que le point de vue du manager sera enrichi grâce au partage de diagnostic. Cela rejoint des postures proches de celles de la négociation raisonnée (Roger Fischer, William Ury, « *Getting to Yes: Negotiating in Challenging Times* », Editions Bruce Patton, 1982).

2.1.4 Le management de projet

Autre compétence clé participant à l’enchantement du manager, et ce d’autant plus dans un contexte de transformation numérique des organisations, est la capacité de savoir conduire un projet et de participer à des réflexions/résolutions de problèmes en mode projet. De plus en plus, les entreprises organisent des groupes de travail transversaux, pour travailler sur des thématiques d’innovation ou de projets nécessitant la participation de collaborateurs de multiples entités.

Pour illustrer ce propos, voyons deux exemples dans des entreprises qui ont permis à leurs collaborateurs et managers, par des organisations différentes, de tester ce management de projet. Depuis novembre 2017, dans une entreprise du secteur des services, six nouvelles formes d’organisation pilotes ont été mises en place pour accélérer la transformation de l’entreprise. Ces nouveaux groupes projet, conçus dans le cadre du plan stratégique de l’entreprise, ont pour objectif de faciliter l’innovation grâce à de nouveaux modes de travail collaboratifs et agiles, s’appuyant sur l’intelligence collective d’équipes pluridisciplinaires (commerciaux, informaticiens, spécialistes de la relation client etc.), localisées dans un même espace de travail. Ces équipes travaillent sur les projets centrés autour des besoins actuels et à venir des clients. Ces expérimentations existent pour permettre à chacun de vivre au sein d’organisations agiles et de tester des modes de prise de décisions différents.

De son côté, Société Générale a lancé un programme d’intrapreneuriat d’envergure nommé « Internal Start Up Call » en Novembre 2017. L’objectif était de faire émerger des projets entrepreneuriaux internes, axés essentiellement sur des « innovations produits » pour les clients. Ces futures start-ups internes mixent des personnes de tous les pôles d’activité du Groupe. Pour le Directeur Général de Société Générale, ce mode de fonctionnement est une véritable opportunité pour remettre en question les modes de management, et apprendre aux collaborateurs à fonctionner de manière plus agile, plus collégiale, plus horizontale.

Au sein de SNCF, parmi les innovations en cours également, il y a des formations sur la médiation de projet, pour équiper les chefs de projets d'un certain nombre d'outils de médiation, pour anticiper la gestion des conflits spécifiques dans une relation non hiérarchique.

2.2 Quelles formes d'organisations du travail pour faciliter la vie des managers ?

Nous avons vu jusqu'à présent les nouvelles compétences managériales à acquérir et qui semblent participer à un enchantement managérial. Néanmoins, sans une transformation de l'environnement organisationnel, ces seules compétences ne peuvent trouver de terrain de jeu favorable et épanouissant. Comment est-ce que cela se traduit entre les nouvelles organisations de travail plus inclusives, la place du manager au sein de celles-ci et les outils digitaux pour le manager 3.0. Ne pourrions-nous pas voir dans ces nouvelles organisations une solution à un nouveau climat d'enchantement et de confiance pour les managers ?

2.2.1 La place du manager dans les nouvelles organisations de travail plus inclusives

Nous entendons par nouvelles organisations plus inclusives, le fait que le manager participe à des plateformes d'échange avec ses pairs et ses collaborateurs sans dimension hiérarchique.

Avec l'économie numérique et collaborative, de Nouvelles Formes d'Organisations du Travail, parfois regroupées sous l'acronyme de « NFOT », sont apparues sous la forme de plateformes de collaboration (en anglais « crowdsourcing ») ou de plateformes de partage. Face à ces « NFOT » les principaux savoir-faire que le manager devra intégrer sont : - L'apprentissage des collaborateurs est plus performant lorsqu'il se fait à travers des retours d'expérience, et ce mode de transmission doit faire partie des outils qu'il doit savoir déployer dans ses équipes, par l'intermédiaire de groupes de travail par exemple ; - Les nouvelles communautés transversales, animées souvent sur des intranets d'entreprises, qui permettent de lier des communautés de managers, ou des communautés d'expert métier. Dans ce contexte de NFOT, le manager doit accepter d'évoluer et laisser ses équipes organiser leurs travaux, disposer de temps pour échanger et s'épanouir dans leurs responsabilités.

Ces nouvelles communautés de travail bousculent la place du manager et lui retirent une posture historique de décideur d'une part, mais aussi de « sachant ». Certains peuvent très mal le vivre et vouloir quitter la fonction, avec l'impression de ne plus maîtriser les tenants et les aboutissants des différentes thématiques de son périmètre. Cela se déroule positivement si le manager a une autorité naturelle, et reste la personne à laquelle les collaborateurs vont s'adresser pour des points bloquants ou des interrogations.

Il est donc indispensable aujourd'hui dans les entreprises d'apprendre aux managers le fonctionnement de ces NFOT, mais également les bénéfices qu'ils peuvent en retirer et sous quels aspects leurs collaborateurs peuvent y être associés. La communication et l'accompagnement de chacune des entreprises constituent donc les éléments majeurs de toutes ces initiatives.

2.2.2 Les outils digitaux dans ces nouvelles organisations au service du manager 3.0

Les outils digitaux permettent au manager 3.0 d'innover, de résoudre plus rapidement certains problèmes et de travailler en mode agile. Les outils eux-mêmes sont source de gain de temps et effacent les problématiques du manager, ayant des équipes dispersées à animer. Pour ces outils on retrouve principalement : - L'informatique hébergé (en anglais « cloud computing ») permettant d'avoir accès à ses données professionnelles à distance, qui a facilité la mise en place du télétravail donnant ainsi aux collaborateurs plus de capacité à équilibrer leur vie personnelle / vie professionnelle ; - Les visio-conférences « Skype » qui regroupent des participants à une même réunion, localisés dans le monde entier ; - Les possibilités de travailler en mode collaboratif malgré l'éloignement de chacun (« Sharepoint » / « Dropbox »).

Ces outils permettent au manager de gagner du temps dans l'animation des équipes et la coordination du travail, alors qu'il est aujourd'hui dans une logique de recherche de temps pour arriver à réaliser toutes ses activités. Le « multitasking » est une des difficultés du poste de manager ; les outils digitaux vont lui permettre de consacrer plus de temps à l'accompagnement et à la montée en compétences de ses équipes.

Le digital permet bien sûr également de faire réaliser des tâches sans valeur ajoutée par des applications ou des machines, et de laisser aux collaborateurs du temps pour exécuter des tâches contenant plus d'expertise. Par exemple, aujourd'hui dans le secteur de la banque, des sms automatiques sont envoyés aux clients pour les informer d'un compte devenu débiteur, ou encore de l'état d'avancement de leur demande de prêt immobilier.

Enfin on peut citer les réseaux d'entreprise (basés sur le même modèle que « Workplace by Facebook » par exemple). Ces derniers permettent de créer des communautés de collaborateurs (ex : communauté de managers, communautés des HRBP) qui vont échanger de bonnes pratiques ou faire circuler de l'information par une autre voie que les mails traditionnels. Ces réseaux permettent de faciliter le co-développement et de donner un côté plus ludique à cette animation transversale. Des informations générales y circulent, des actualités d'entreprises mais aussi des process qui sont rappelés ou explicités en live, si ceux-ci méritent une démonstration pour plus de compréhension.

Ces nouvelles technologies ne sont pas toutes familières aux managers.

Dans les faits, l'entreprise favorise souvent l'auto-apprentissage individuel, ce qui ne donne pas les mêmes chances à chacun et ce qui ne permet pas à l'ensemble des managers d'avancer de concert. Le manager de demain doit savoir travailler avec ces outils et l'accompagnement individuel est à mener par les équipes de formation des ressources humaines ou les équipes d'accompagnement du changement / de la digitalisation des processus de travail.

2.3 L'innovation RH, un levier nécessaire pour accompagner les mutations du métier de manager

Ce qui peut parfois freiner les individus à prendre un poste de manager, c'est la peur de perdre leur expertise. Il faut donc que les ressources humaines fassent en sorte que ce métier de manager soit reconnu comme un métier d'expertise, en déployant plusieurs dispositifs pour qu'ils aient les compétences et la posture d'expert lors de leur prise de fonction. Or aujourd'hui, les référentiels de compétences métier se réorganisent en permanence et cela de plus en plus vite. C'est vrai pour les fonctions managériales.

2.3.1 De nouvelles approches sont indispensables pour détecter et développer les compétences managériales

Nous l'avons abordé, la transformation numérique impactant les organisations embarque avec elle, l'émergence de nouvelles compétences managériales en évolution permanente. A tel point que pour la fonction RH, cela devient finalement, presque une chimère à poursuivre. En effet, dès qu'une compétence est posée ou décrite, elle est déjà en train d'évoluer et de muter avec les phénomènes d'accélération. En fait, il y a des approches de référentiels de compétences qui sont complètement obsolètes notamment sur le métier managérial. Cela ne veut pas dire qu'il n'y pas de nouveaux référentiels à faire en particulier sur les capacités relationnelles, les capacités logiques les capacités adaptatives, les capacités de polyvalence et de poly-compétences. Il appartient aujourd'hui aux RH d'adopter dans leurs référentiels des approches interdisciplinaires. A titre d'illustration, à la SNCF, si les compétences métier sont toujours décrites sur les fondamentaux techniques traditionnels (Sécurité, Production), ce qui devient le cœur des compétences majeures pour les métiers de service et managériaux est aujourd'hui du domaine transverse : le relationnel, l'organisationnel, l'intellectuel (les fameux « soft skills »).

Le poste de manager est souvent pourvu par des collaborateurs qui ont eu un parcours méritant ou qui sont des experts opérationnels, à qui une promotion est donnée. Peu nombreux sont ceux qui ont une réelle vocation managériale et qui disposent des compétences cognitives telles que présentées ci-dessus, au moment de leur prise de fonction.

Par ailleurs ces profils ont acquis lors de leurs études, au mieux des enseignements managériaux, mais bien souvent peu de notions de postures managériales et d'apports de compétences propres au métier de manager. Dans les écoles et universités, la formation reste très classique et aborde les théories managériales des années 60 et 70, ainsi que les organisations du travail les plus connues comme le Taylorisme, Fayol et Weber. Peu d'établissements incluent dans leurs formations les nouvelles formes d'organisations et les notions d'innovation managériale. Henri Mintzberg dans son livre « Des managers, des vrais ! Pas des MBA » (*Edition d'Organisation – 2005*) critique l'enseignement du management dans les MBA : il leur reproche d'avoir réduit l'enseignement du management à la stratégie, ou encore de réduire l'approche du management à la prise de décision. Son constat est donc que les compétences humaines ne sont jamais évoquées. En parallèle, il souligne qu'il est de plus en plus complexe de trouver des professeurs de management, ces derniers ayant un attrait plus marqué pour le reste de l'Europe en raison de conditions d'embauche plus attrayantes.

Dans ces conditions, la formation en amont de l'expérience professionnelle semble incertaine, voire défaillante. Malheureusement, celle à l'intérieur des entreprises au moment de la prise de fonction n'est pas toujours plus efficace. Exceptées quelques formations présentielle sur les fondamentaux du management, la prise de poste se fait de manière assez abrupte comme « un saut dans le grand bain », sans compagnonnage ou échanges avec ses pairs. Ce n'est qu'une fois en poste, lors de quelques moments de disponibilités ou de difficultés d'ailleurs, que le manager va s'octroyer le besoin d'échanger avec ses pairs sur une problématique rencontrée.

Or de manière très concrète, tous les collaborateurs n'ont pas de manière innée les compétences pour être manager. Il est donc très important de leur prévoir des formations en anticipation de leurs prises de fonction, et de les accompagner tout au long de leur montée en compétences. Notons également que les formations sont très souvent axées sur le savoir-faire alors que bien souvent ce sont des formations liées au savoir-être qui sont nécessaires. La notion d'influence est également très importante et au-delà du savoir-faire, le faire-savoir en interne et en externe a son importance. Ainsi Dalkia, filiale des services énergétiques du Groupe EDF, a lancé un programme stratégique « Managers au cœur » visant à former d'ici 2020, plus de 500 managers de première et deuxième ligne aux connaissances sur les savoir-être transverses.

Il semble important pour les managers d'acquérir des savoir-faire en matière de pilotage de leurs équipes dans la diversité, ainsi que l'innovation managériale basée sur l'agilité et la responsabilité des équipes. Certains services des ressources humaines prennent des initiatives en ce sens au sein de leur entreprise, pour mieux accompagner les managers et les entraîner dans les transformations managériales : citons l'exemple de Société Générale qui a organisé notamment un hackathon de l'innovation managériale, permettant à un peu plus d'une centaine de collaborateurs managers et non managers d'élaborer collectivement des innovations dans les postures managériales, dans l'organisation du travail des équipes, et la présentation de manière attractive (en anglais « pitch ») devant des dirigeants de la banque de détail.

Mais bien avant de les former en interne, qu'en est-il de leur recrutement ? Aujourd'hui, comme il a été expliqué plus en amont, tous ne possèdent pas les capacités à devenir manager. Les recruteurs devraient donc lors de leurs embauches internes ou externes, s'assurer des compétences ou des qualités des candidats avant de les positionner sur de telles fonctions. Le manager doit avoir certaines compétences clés pour exercer ses différentes activités, or il est très difficile d'évaluer ces soft-skills, ce que Jeremy Lamri, dans son livre « Les compétences du 21^{ème} siècle », Dunod, 2018, dénomme les 4C : Créativité, Communication, esprit Critique, Coopération. Sa thèse consiste aussi à dire qu'il faut changer une partie des codes des recruteurs dont la principale sélection se fait encore par rapport aux diplômes.

2.3.2 Travailler sur les freins pourrait-il contribuer à renforcer la confiance des équipes ?

Comment aider le manager à faire confiance, à déléguer et à considérer ses collaborateurs comme des pairs ? Aux vues des différentes organisations du travail balayées précédemment, il est indispensable d'accompagner les managers sur cette compétence.

Nous avons retenu de l'ouvrage « Comportements humains et management, Pearson France, 2018, p. 271 » que le frein le plus important est sans doute la peur de perdre son pouvoir sur ses collaborateurs, de les rendre indépendants. Or, ce sont sur « ces démons » que les Ressources Humaines devraient intervenir. Ainsi, reprenant la métaphore utilisée par Blanchard et al, dans « Les singes et le manager » (*Inter Editions, 1990*), les raisons qui poussent à rationaliser la non-délégation seraient : 1. le souci de la légitimité technique ; le plus souvent, est nommé manager celui qui a été bon professionnel jusque-là. Abandonner la partie « technique » du travail lui est difficile à accepter, le management étant souvent considéré comme une tâche nouvelle et difficile à aborder. Il y aurait un enjeu de légitimité vis-à-vis des équipes. 2. Le besoin de se rendre indispensable vis-à-vis de l'équipe. 3. Le souci de rapidité dans la réalisation d'un travail. 4. La difficile acceptation de points de vue des autres dans un domaine sur lequel on a ses propres idées. 5. L'absence de compétences propres à la délégation, le manager ne sachant pas toujours détecter l'autonomie possible au sein de ses propres équipes. Selon K. Blanchard & al., quatre arguments jouent pour convaincre les managers des bienfaits de l'autonomisation de leurs collaborateurs : 1. Le gain en temps et en qualité lorsque le manager délègue pour se consacrer à son propre travail et encadrer ses équipes. 2. La possibilité de former ses collaborateurs pour les responsabiliser et assurer ainsi sa propre succession. 3. La nécessité de faire confiance. 4. La motivation et la créativité.

Il s'agirait aussi d'identifier et « gérer les singes » : une pratique indispensable pour le manager aujourd'hui ? Le concept de « singe » a été inventé par l'auteur américain Kenneth Blanchard. Il désigne une tâche qu'un manager ou un collaborateur est amené à exécuter alors que celle-ci ne fait pas partie de sa fonction. Une organisation qui ne définit pas clairement les fonctions des collaborateurs est anxigène. Elle peut générer beaucoup de « singes ». L'auteur conseille deux

approches : la première est ponctuelle. « Un singe se transmet généralement à l'improviste : dans un couloir, entre deux portes. L'exercice consiste à ne pas prendre le singe sur l'épaule ; c'est à dire à traiter le problème à la place du collaborateur ». Dans ce cas, il s'agit d'aider le collaborateur à réfléchir pour lui permettre de résoudre lui-même le problème. La deuxième est systémique. Elle consiste à redéfinir l'organisation collective du travail et à clarifier les fonctions et les rôles en révisant les définitions de fonction ce qui nous rapproche des concepts d'organisations agiles.

2.3.3 Quelles nouvelles contributions possibles des RH à l'enchantement des managers ?

La synthèse de la littérature et de notre recherche empirique nous amène à exprimer quelques hypothèses pour des leviers possibles des ressources humaines quant à l'enchantement des managers, en complément de ceux déjà énoncés concernant la formation à des compétences managériales, indispensables aujourd'hui, ainsi que les actions que nous avons déterminées permettant le renforcement de la confiance au sein des équipes.

Pour pouvoir exercer leur métier, il apparaît, selon nous, que les managers seront rarement dans un environnement totalement idéal, compte tenu des aléas des comportements humains. Cependant des facteurs ou certaines conditions favorables peuvent vraisemblablement contribuer à faciliter l'exercice de leur fonction d'une part, mais aussi à faire en sorte qu'ils exercent leur métier avec plus de motivation, plus d'envie et donc plus d'enchantement !

Le point le plus marquant, et qu'il est important de mettre en exergue du point de vue des ressources humaines, serait le manque de reconnaissance dont ils font l'objet aujourd'hui. Un manager peut certes bénéficier de la reconnaissance financière de la part de son organisation, mais il est nécessaire d'aller plus loin et de leur apporter d'autres signes de reconnaissance. Cela peut se manifester, compte tenu des réponses au questionnaire que nous avons présentées en deuxième partie de notre document, non seulement par des outils de travail ainsi qu'un environnement de travail adapté pour ses équipes, mais aussi par la reconnaissance et la mise en valeur du parcours managérial, de l'identification du métier de manager comme véritable expertise, loin d'un enjeu de parcours professionnel et de carrière. Un simple feedback fait également partie des signes de reconnaissance. Apporter des retours constructifs et positifs, féliciter les collaborateurs sur les résultats obtenus ou les efforts fournis, est une reconnaissance qui serait source de motivation pour chacun.

L'autre point qui nous paraît être prépondérant, serait de doter les managers d'une autonomie d'organisation voire d'une certaine capacité d'initiative. Sur la base des réponses à notre enquête, tout manager semble apprécier de garder une latitude décisionnelle pour son périmètre d'activité et a besoin pour cela de marge de manœuvre. Nous l'avons vu dans la partie traitant de la revue de littérature, une marge de manœuvre est un ensemble de solutions offertes pour faire face à une problématique donnée. Par extrapolation, il s'agit d'une marge d'action ou d'un niveau de liberté par rapport au traitement des tâches, qui permet d'adapter un comportement à une situation. Et ce point est d'autant plus important de nos jours que les managers sont souvent dans le multitasking.

Éric Albert, le psychiatre-intervenant, dont le dernier livre s'intitule « Le manager est un psy » (Editions d'Organisation, 1998) parle beaucoup de charge mentale, de « multitasking » et des facteurs endogènes et exogènes. Il considère que nous sommes dans un univers où tout s'accélère et où les injonctions paradoxales sont de plus en plus fortes, le manager qui survit et qui s'en sort est celui qui comme un sportif gère son mental, gère sa charge mentale. Ce n'est pas tant l'environnement qui doit changer mais c'est la personne qui subit qui doit gérer ces injonctions

paradoxaux, trouver comment elle peut mettre en place des marges de manœuvre, comment elle s'adapte et prend du recul.

Ce qui peut parfois freiner les individus à prendre un poste de manager, c'est la peur de perdre leur expertise. Il faut donc que les ressources humaines fassent en sorte que ce métier de manager soit reconnu comme un métier d'expertise.

3 LE MANAGER EN VOIE DE DISPARITION ?

Plusieurs modes d'organisation ont été médiatisés ces vingt dernières années, sous différentes appellations, remettant en question la nécessité d'avoir des managers, positionnés dans l'entreprise sous les formes les plus couramment utilisées. Voyons les plus communes d'entre elles. Dans nos travaux de recherche, les managers qui ont répondu à 70% qu'ils ne croient pas à la pérennité d'un modèle d'organisation d'entreprise sans manager. Lors de nos entretiens avec des experts, il apparaît que les modèles d'organisations innovants, de type « libérée » ou « Opale », sont plutôt perçus comme en adéquation avec les mutations actuelles de la société, et donc de nature à être considérés comme des facteurs d'enchantement, à la fois extrinsèques puisqu'émanant de l'écosystème au travail, et intrinsèques, puisque touchant aux pratiques et compétences des salariés. En outre, ces modèles seraient-ils des conditions émergentes de la confiance pour favoriser pour favoriser la motivation et l'engagement des managers ?

3.1 L'entreprise libérée, solution aux problématiques managériales ?

Depuis le livre d'Isaac Getz et de Brian Carney "Liberté et Cie" (Edition Clé des Champs – 2012), le concept d'entreprise libérée est présenté de manière récurrente comme une possible solution d'organisation pour nos entreprises, et de libération des salariés. Les entreprises qualifiées de libérées appliquent différentes "recettes" tel que l'aplatissement des strates managériales, l'effacement des marques d'autorité, la responsabilisation plus marquée des équipes ou encore la réduction des structures. Mais ces entreprises libérées, vantées par Isaac Getz ou Jean-François Zobrist (ex-patron de Favi et expérimentateur de cette organisation) ne se multiplient pas tant que cela et les exemples positifs cités de sociétés ayant instauré ses principes, restent toujours les mêmes (Favi, Poult ou Chronoflex). Même si le livre d'Isaac Getz a connu un véritable succès, au point qu'il dépose le terme « entreprise libérée », le développement est resté relativement limité du fait qu'il indique surtout des solutions pour donner du sens au travail (le pourquoi ?), mais qu'il ne fasse pas allusion du tout dans sa théorie au « comment », c'est-à-dire la faisabilité de supprimer ces postes de manager sans que le chaos s'installe dans l'entreprise, ni d'en mesurer l'impact sur l'épanouissement/enchantement des managers.

Au-delà de la limitation des strates managériales, l'entreprise libérée donne la priorité au bien-être de ses salariés, en leur octroyant plus de responsabilité, en les plaçant au cœur de l'organisation et en leur faisant confiance. Ils sont autonomes pour s'organiser et réaliser la production. Cela entraîne alors une remotivation des équipes et redynamise l'innovation au sein d'une entreprise.

Cependant, selon nous, la mise en application d'équipes autonomes sans managers atteint leur limite selon le secteur d'activité de l'organisation (par exemple la production industrielle), la typologie du marché, de possibles changements de direction, ou du renouvellement de produit. Certes, l'enchantement des managers ne serait pas un sujet dans ces contextes, néanmoins nous n'avons

aucun retour sur l'amélioration de la productivité des équipes pour les organisations ayant fait le choix de cette expérimentation.

Les sociologues John Bulteaux et Xavier Léon ont présenté dans la « Nouvelle revue de Psychologie » un article sur « Les jeux de pouvoir dans l'entreprise libérée » (2019). Pour eux, l'entreprise libérée permet de libérer les travailleurs d'un management et/ou d'un pouvoir autoritaire, trop distancé du terrain. Mais ces mêmes entreprises sont loin de supprimer le pouvoir hiérarchique et pour elles l'autorité est même omniprésente dans ce nouveau processus d'organisation. Le dirigeant y a un fort pouvoir charismatique et il ne peut être fait complètement abstraction de l'autorité.

Qu'en est-il réellement ? Nous avons voulu avoir l'avis d'un manager d'une start-up organisée sur ce modèle, pour confronter les discours et la réalité. Nous avons donc interviewé Anthony Gadiou, Chief Digital Officer de la start-up Métron, ce qui nous a permis d'échanger sur les modes de management d'une petite structure en pleine croissance (80 personnes). L'organisation de cette start-up se rapproche du mode d'organisation des entreprises libérées, avec une entreprise sans organigramme, et des décisions proposées au dirigeant après des échanges et arbitrages des équipes de manière collective. Cependant Anthony Gadiou nous a souligné que ce fonctionnement très plat, sans ou avec très peu de strates managériales, serait très certainement à remettre en question si la société venait à accroître considérablement le nombre de ses collaborateurs. Par ailleurs, il nous a indiqué que ce mode de fonctionnement pouvait avoir certaines limites, puisqu'au final le dirigeant pilote et tranche en toute autonomie finalement. Il considère qu'il est le seul à avoir la vision globale de la stratégie à tenir pour l'entreprise et des actions à mener ou à bannir.

3.2 L'organisation Opale ?

« La métaphore du stade Opale est l'organisme vivant. Les organisations Opale vont donc avoir à cœur de fonctionner comme lui, à savoir procéder par expérimentation et s'adapter en conséquence à son environnement. L'étude de F. Laloux d'organisations pionnières du stade Opale laisse voir quelques tendances communes. Ces organisations proposent trois avancées majeures : la raison d'être évolutive, l'autogouvernance et l'affirmation de soi » (<http://blog.collectiveo.net/organisation-opale>).

Les organisations Opale ont en commun avec le concept d'entreprise libérée, le fait d'avoir supprimé en partie ou complètement les managers d'équipe, les managers intermédiaires et les top-managers, d'avoir réduit drastiquement les fonctions supports centralisées. Comme les 150 expérimentations lancées par le Groupe EDF, la mise en place des organismes vivants ne peut se faire que sur des équipes de petite taille, pour une période déterminée, les collaborateurs pouvant entrer ou sortir de ces structures quand ils le souhaitent. L'acceptation de la responsabilité joue un rôle fondamental de stabilité et de durabilité.

L'absence de structure hiérarchique n'empêche pas l'existence d'une structure d'un autre ordre, qui ne repose plus sur l'organisation de postes à occuper mais sur l'articulation de rôles à remplir. Chaque salarié remplit des rôles techniques opérationnels, mais également des rôles de management, qui sont répartis entre les différents membres de l'équipe au lieu d'être concentrés dans les mains d'une personne. De même, les fonctions de soutien, habituellement centralisées, sont réparties entre les membres des équipes. Les équipes se chargent elles-mêmes des ressources humaines (recrutements et licenciements, formation, évaluations, plannings, etc.), des finances (achats, suivi financier, investissements, etc.), des aspects techniques (maintenance, sécurité, qualité). Lorsqu'il y a des responsables régionaux, ils ont un rôle de coach. Ils n'ont pas de pouvoir de décision et n'ont aucune autorité sur les équipes. Ils sont là pour les conseiller et les accompagner mais ne peuvent en aucun cas les contraindre à quoi que ce soit. Les relations sont fondées sur la

confiance. Les gains réalisés en termes de temps de travail non passé à contrôler sont largement supérieurs aux écarts qui peuvent avoir lieu, ceux-ci étant de plus en plus rares au fil du temps car la confiance amène la responsabilité de chacun.

Afin de voir une application concrète en entreprise, nous avons mené un entretien avec F. Deschamps, Directeur Santé Sécurité et Performance au travail d'EDF, afin d'échanger avec lui sur les expériences qui ont été menées au sein de cette multinationale. Pour lui, l'organisation Opale permet de redonner le pouvoir d'initiative et de décision à l'ensemble des collaborateurs au sein d'organisations où les gens sont dépossédés de leurs pouvoirs d'initiative, et sont infantilisés par des process extrêmement encadrés. C'est ainsi qu'il y a deux ans certains managers d'EDF SA et ENEDIS ont souhaité mettre en œuvre cette organisation dans le cadre d'une démarche d'innovation globale. Des groupes ont été constitués pour travailler sur le pilotage de l'activité, de la résolution de problème, évolution des modes de travail... Dans ce contexte, le rôle des managers évolue, les pouvoirs bougent et sont redistribués partiellement parmi les collaborateurs.

Les groupes sont constitués pour des problématiques précises et toutes les personnes qui sont parties prenantes dans ces groupes n'ont pas le même rôle. Le manager est censé être moins décideur qu'auparavant sauf dans le cas où le groupe n'a pas su prendre position. Les postures et rôles de chacun traduisent plus de transparence, ce qui donne plus d'authenticité, de capacité d'expression et de maturité émotionnelle.

Quels que soient les fondamentaux de ces nouvelles organisations managériales, ce que l'on retient finalement de commun, c'est la remise en question de la figure de l'autorité traditionnelle. Tous ces concepts sont encore très fluctuants et s'adaptent dans chacune des entreprises en fonction du contexte économique, de la taille, de l'histoire, du mode de management en place etc. Ils peuvent constituer des expériences sur un espace-temps limité ou perdurer dans le temps.

Reste une transformation dont on ne perçoit pas encore d'impact sur le métier de manager, il s'agit de l'Intelligence Artificielle. Indéniablement, dans les années à venir, l'IA viendra transformer et enchanter ou désenchanter certaines tâches du manager au quotidien. On peut penser que l'autonomie, le sens du relationnel, le sens de l'initiative, l'anticipation du besoin, la pédagogie, seront des compétences encore plus sollicitées pour fonctionner dans un environnement transformé par l'IA. La compétence majeure sera donc la capacité à désapprendre, pour réapprendre, s'auto-former en continu à cet univers de l'entreprise en transformation désormais permanente.

CONCLUSION

Arrivées au terme de nos travaux de recherche, nous avons conscience qu'ils ne constituent nullement un achèvement en soi mais représentent une modeste contribution à la recherche en sciences sociales et de gestion sur la question du management, du bien-être des managers et de l'évolution des pratiques managériales. En ayant identifié certains facteurs pouvant favoriser l'enchantement des managers dans leur fonction aujourd'hui, nous avons confirmé les hypothèses que nous formulions à l'issue de notre revue de littérature, et notamment le fait qu'il serait plus efficace d'activer des facteurs d'enchantement intrinsèques pour favoriser l'épanouissement au travail des managers, plutôt que s'attacher à réduire les facteurs extrinsèques du désenchantement.

Cependant, on ne peut pas catégoriquement considérer que les facteurs d'enchantement seraient les opposés des facteurs de désenchantement identifiés : certains managers ont pu considérer par exemple dans notre enquête empirique que la sophistication des compétences, notamment relationnelles, représentait un facteur d'enchantement, alors que les points de vue exprimés dans la littérature avaient plutôt tendance à considérer cela comme un facteur de désenchantement.

Les organisations continuant à faire l'usage des managers sous toutes leurs formes, il apparaît que l'incarnation des facteurs d'enchantement constitue pour le manager une forme de « passion joyeuse » au sens d'épanouissement au travail. Il ne fait cependant pas de doute que les « lignes ont bougé » ces dernières années, notamment avec la révolution numérique qui transforme tous les métiers et accélère les échanges dans la société et les entreprises, et que ces fonctions se sont recomposées, au point que certains auteurs s'interrogent sur un possible « éclatement » de ces catégories sous l'effet de ces transformations (*Bouffartigue, Gadéa, & Pochic, 2010*).

Si la littérature présente un paysage essentiellement pessimiste et un état des lieux plutôt « désenchanté » de l'exercice de la mission de manager, en mettant en exergue l'influence de facteurs environnementaux, technologiques et sociétaux inquiétants et déstabilisants, notre enquête de terrain fait plutôt apparaître une tendance à l'appréciation positive de la fonction, notamment en raison des facteurs d'enchantement intrinsèques suivants : occuper le rôle de leader, de coach, donner un cap, contribuer au développement de leurs équipes et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Selon nous, les managers acceptent de gérer leur univers de contraintes, et donc les facteurs de désenchantement extrinsèques qu'ils subissent, dès lors qu'ils connaissent les facteurs d'enchantement intrinsèques suivants dans leur activité au quotidien :

- le fait de se sentir utiles au développement de leurs collaborateurs - *gestion de l'humain* -,
- le soutien de leur hiérarchie - *confiance* -,
- le fait de disposer de marges de manœuvre suffisantes - *autonomie* -,
- l'impact sur les autres parties prenantes - *influence* -,
- la capacité de pouvoir innover - *initiatives et créativité* -,
- la diversité de leurs activités - *pluralité de leurs missions et compétences*-.

Les mutations actuelles de la société, technologiques et culturelles, imposent aux entreprises et à toute organisation d'accompagner la transformation de l'état d'esprit de leurs managers, de passer d'un management codifié à de l'open management (au sens de l'ouverture d'esprit). Alors que les managers avaient souvent l'habitude d'appliquer des cadres pré-déterminés (nous avons évoqué le terme d'habitus professionnels), des processus, et de se référer à des indicateurs (« Key Performance Indicators » ou KPI, en français indicateurs clés de performance), il leur est à présent demandé aussi et surtout d'innover au quotidien, c'est-à-dire de proposer des idées, de prendre des initiatives et

des risques, de cocréer des solutions avec les utilisateurs, leurs équipes, les parties prenantes, sans nécessairement répliquer ce qu'ils savent faire. Les compétences premières des managers en entreprise semblent aujourd'hui être la capacité d'adaptation à un contexte en perpétuelle évolution, conditionnée à la capacité à remettre en question régulièrement leurs pratiques ; ceux d'entre eux qui y sont naturellement prédisposés ont plus de facilité à adopter ce rapport au travail flexible et adaptatif que les managers ayant un rapport au monde plus normatif, dans la reproduction de schémas pré-existants. Ceci explique l'importance croissante donnée aux qualités interpersonnelles, aux aptitudes créatives et compétences relationnelles dans le profilage managérial, ainsi que l'avènement des savoir-faire (en anglais « soft skills »), de l'« intelligence émotionnelle » et de l'« agilité » en entreprise. Cette tendance, poussée à l'extrême, va jusqu'à la remise en question de la nécessité-même d'un manager au sein d'une équipe, cette dernière étant désormais envisagée comme une entité capable de s'auto-réguler dans les nouvelles formes d'entreprises dites « libérées ».

Les leviers d'action que nous proposons comme pistes de maintien de l'enchantement des managers, et de ré-enchantement de certains, qui nous paraissent pertinents, réalistes, et acceptables socialement sont les suivants : renforcer la formation des managers en poste ou futurs managers en compétences relationnelles telles que la capacité à faire confiance aux équipes, l'intelligence émotionnelle, savoir influencer et se construire un réseau, ou encore la capacité à travailler sous de nouvelles formes d'organisation du travail alliant les modes projet et les nouveaux outils numériques.

En réponse aux questions que nous nous posions au début de nos travaux, nous pouvons affirmer aujourd'hui que les managers ne sont pas si désenchantés, quand on leur demande leur avis, que ne le laisse entendre la littérature : il semble qu'ils aient déjà en grande partie activé les leviers personnels leur permettant de s'adapter aux mutations de la société. Dans un univers de contraintes externes qui continuera à représenter pour eux un potentiel désenchantement qu'ils subiront, il nous semble que c'est en s'appuyant sur leurs aptitudes relationnelles, leurs compétences adaptatives et réflexives qu'ils seront en mesure de faire face aux défis futurs des entreprises de demain, et à accompagner les nouvelles formes en émergence. Cela leur demandera plus que jamais de savoir trouver le juste équilibre entre temps consacré au travail et temps personnel pour se ressourcer, entre rationalité et humanité, entre gestion des intérêts de l'entreprise et aspirations des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT Eric et EMERY Jean-Luc, *Le manager est un psy*, Éditions Eyrolles, 2019.
- BOURGEOIS Nicolas & VERRIER Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?* Edition Dunod, 2016.
- DANIEL Jean, *Les plus grands textes d'Auguste COMTE et Emile DURKHEIM à Claude LEVI-STRAUSS, La société, collection L'anthologie du savoir*, Le Nouvel Observateur et CNRS Éditions, 2011.
- DEBRAY Régis, *Du génie français*, collection Blanche, Gallimard, 2019.
- DE GAULEJAC Vincent, *La société malade de la gestion*, Éditions du seuil, 2014.
- DEJOUX Cécile & LEON Emmanuelle, *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*, Pearson, 2018.
- DOUBLET Jean-Marie, *Le pouvoir dans l'entreprise*, Revue française de gestion, 2010/8 (n° 207), p. 7-8. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-7.htm>
- FORTIN Marie Fabienne, Avec la collection de José Côté et Françoise Fillion, *Fondements et étapes du processus de recherche*, Chenelière Education, 2005.
- GHIGLIONE Rodolphe, *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*, 1987, DUNOD.
- HALEVY Marc, *Le burn-out des quinquas*, Editions De Boeck, 2013.
- KOENIG Gaspard, *La fin de l'individu, Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle*, collection De Facto, l'Observatoire, Le Point, 2019.
- LAMRI Jérémy, *Les compétences du 21ème siècle, Comment faire la différence ?*, Edition Dunod, 2018.
- LECOMTE Jacques, *Les entreprises humanistes. Comment elles vont changer le monde*, Edition Les Arènes, 2016.
- MARTIN Emmanuel. *Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF*. Sociologie. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), 2012.
- PICHON Alain, *Les cadres à l'épreuve, confiance, méfiance, défiance*, PUF, 2018 (1^{ère} édition 2008).
- REY-MILLET Isabelle & Frédéric, *Management Game 2 : les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital*, éditions A contre-courant, 2017.
- REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Editions Armand Colin, 2004 (1^{ère} édition 1997).
- ROSA Hartmut, *Accélération, une critique sociale du temps*, éditions La Découverte, 2010 et 2013.
- ROSA Hartmut, *Résonance, une sociologie de la relation au monde*, éditions La Découverte, 2018.
- ROUSSEL Patrice & WACHEUX Frédéric, *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur, 2005.

SITES INTERNET

- www.agrh.fr
- www.arlap.hypotheses.org
- <https://www.bastamag.net/Competitivite-reporting-management-par-objectifs-peut-on-vraiment-chiffrer-la>
- www.blog-management.fr/2017/07/17/etes-manager-heureux/
- <http://blog.collectiveo.net/organisation-opale>
- www.cadreo.com
- www.cnrtl.fr/
- <https://e-rse.net/5-conseils-managers-mobiliser-rse-270116/#gs.8fmq6n>
- www.forbes.fr/management
- <https://www-hbrfrance-fr.cdn.ampproject.org/c/s/www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/07/20772-pourquoi-les-organisations-responsabilisantes-ont-elles-besoin-de-plus-de-management-que-les-autres/?amp=1>
- www.hbrfrance.fr/magazine/2019/07/26667-prenez-le-temps-detre-heureux/
- www.ladn.eu/adn-business
- www.lefigaro.fr/emplo
- <http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/08/10/09005-20130810ARTFIG00229-y-a-t-il-trop-de-managers.php>
- <http://observatoire-engagement.org/wp-content/uploads/2019/07/Etude-Managers-de-proximite-2019.pdf>
- www.rhinfo.com/thematiques/management
- www.surveyanyplace.fr
- www.sysk.fr
- www.wikipedia.fr

INDEX DES MOTS-CLES

Autorité : p. 22-24

Compétence : p. 31-32, 63, 66-68, 71

Confiance : p. 16, 30-31, 37, 63, 72

Désenchantement : p. 13-14

Décision : p. 25-26, 73

Délégation (de pouvoir) : p. 72

Enchantement : p. 66-68, 73

Entreprise libérée : p. 36-37, 74-75

Intelligence artificielle : p. 34-35, 76

Interdit : p. 26-27

Management: p.9, 10, 14, 24, 27-28, 33-34, 36, 74-75

Multi-tasking : p. 31-32, 39, 72

Norme : p. 18-26

Organisation Opale : p. 76

Pouvoir : p. 14, 22-26, 72

Règle : p. 26-27

Régulation (sociale) : p. 26, 30

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : p. 36-37

Sanction : p. 27-28

LISTE DES FIGURES

Figure 1 L'univers de contraintes des managers : trois galaxies	p 38
Figure 2 Démarche d'élaboration du questionnaire	p 48

TABLE DES ANNEXES

<i>Table des annexes</i>	83
<i>Annexe n° 1 – Données statistiques</i>	84
<i>Annexe n° 2 – Liste des causes de la désaffection managériale</i>	85
<i>Annexe n° 3 – Le génome du management selon Hamel</i>	87
<i>Annexe n° 4 – Trame des entretiens semi-directifs</i>	88
<i>Annexe n° 5 – Formations managers</i>	95
<i>Annexe n° 6 – Questionnaire</i>	96

ANNEXE N° 1 – DONNEES STATISTIQUES

Fondation Européenne de Dublin pour les Conditions de Travail

	Part	Taux d'encadrants	Nombre de salariés (en millions)	Nombre d'encadrants (en millions)
Cadres				
1. Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise	5,9 %	67,1 %	12,4	8,4
2. Professions intellectuelles et scientifiques	14,7 %	17,9 %	31,1	5,6
Non cadres				
3. Professions intermédiaires	17,7 %	15,6 %	37,6	5,9
4. Employés de type administratif	12,7 %	10,2 %	26,9	2,7
5. Personnels des services et vendeurs de magasin et de marché	15,1 %	8,1 %	32,1	2,6
6. Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture et de la pêche	1,3 %	8,4 %	2,8	0,2
7. Artisans et ouvriers des métiers de type artisanal	13,1 %	11,3 %	27,7	3,1
8. Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage	9,4 %	9,0 %	19,8	1,8
9. Ouvriers et employés non qualifiés	10,2 %	4,1 %	21,5	0,9
Ensemble (Europe à 27)	100,0 %	14,7 %	212,0	31,2

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Lecture : En 2010, les ouvriers et employés non qualifiés représentent 10,2 % des salariés européens. 4,1 % d'entre eux déclarent encadrer. Ils sont 21,5 millions, dont 0,9 million de d'encadrants.

ANNEXE N° 2 – LISTE DES CAUSES DE LA DESAFFECTION MANAGERIALE

Telles qu'identifiées dans la revue de littérature.

Le tableau des causes présenté ci-dessous est issu d'un travail préparatoire. Celui-ci nous a été utile pour recenser l'ensemble des causes et affiner ainsi notre réflexion autour de 3 grandes familles de causes du désenchantement dans l'univers du manager.

<i>Causes</i>	<i>Catégorie</i>
Nouvelle équation sociale - Coexistence des générations x,y,z – Individualisation des rapports	Evolution de la société
Revendication de l'équilibre vie pro/vie perso	Evolution de la société
Baisse du taux de syndicalisation	Evolution de la société
Maitrise du temps - accélération du business	Evolution de la société
Développement des réseaux sociaux et des risques d'image associés	Evolution de la société
Digitalisation, IA, big data	Evolution de la société
Nouvelles formes de travail, télétravail, coworking, management à distance, multi-site	Evolution de la société
Contenu du travail du manager	Evolution de l'activité/rôle du manager
Autoritarisme/syndrome du petit chef démodé	Evolution de l'activité/rôle du manager
Managers résistants au changement vs managers = vecteurs du changement	Evolution de l'activité/rôle du manager
Réticence face à l'exercice du pouvoir de sanction	Evolution de l'activité/rôle du manager
Dimension RH de plus en plus prégnante	Evolution de l'activité/rôle du manager
Evolution du pouvoir de décision - promotion, sanction, rémunération, recrutement	Evolution de l'activité/rôle du manager
Evolution du rôle du manager, explosion d'un corps autrefois homogène	Evolution de l'activité/rôle du manager
Sophistication, complexification des compétences	Evolution de l'activité/rôle du manager
Transformation de la fonction RH, professionnalisation des RH	Evolution de l'organisation
Concentration du contrôle au sommet	Evolution de l'organisation
Structures plates (à la place des structures pyramidales), organisation matricielle, management par projet	Evolution de l'organisation
Organisation du travail psychologiquement éprouvante, violence organisationnelle	Evolution de l'organisation
Montée du stress - injonctions paradoxales	Evolution de l'organisation
Souffrance du manager ; épuisement	Evolution de l'organisation
Judiciarisation des rapports, pression juridique, contrôle social, maitrise des risques	Evolution de l'organisation
Conflictualisation des relations/rapport de force	Evolution de l'organisation
Diminution des perspectives d'évolution offertes	Evolution de l'organisation
Paradoxe entre engagement total demandé par l'entreprise vs évolution trop rapide de l'entreprise des enjeux, de sa stratégie	Evolution de l'organisation

Société de défiance - relation avec ses subordonnés - manque de soutien	Evolution de l'organisation
Individualisation des systèmes d'évaluation et de rémunération	Evolution de l'organisation
Insuffisance de moyen pour exercer son rôle social	Evolution de l'organisation
Développement du reporting, niveau de granularité de plus en plus fin	Evolution de l'organisation
Développement de l'entrepreneuriat, innovation	Evolution de l'organisation
Travail prescrit vs travail réel ; la différence entre l'idée qu'on se fait de son travail et sa réalité ; idéal de représentation	Evolution de l'organisation
Evolution du statut, banalisation du statut, suppression des marqueurs sociaux => malaise du management intermédiaire	Evolution du statut/de la représentation
Exigences accrues en termes de conditions de travail, de reconnaissance	Evolution du statut/de la représentation
Suppression des privilèges	Evolution du statut/de la représentation

ANNEXE N° 3 – LE GENOME DU MANAGEMENT SELON HAMEL

Principe	Application	Objectif
Standardisation	Minimiser les écarts par rapport aux normes en termes de ressources, de processus, de résultats et de méthodes de travail.	Rechercher les économies d'échelle, la productivité, la fiabilité et la qualité de la production.
Spécialisation des tâches et des fonctions	Regrouper les activités similaires au sein d'entités organisationnelles modulaires.	Réduire la complexité et accélérer l'apprentissage.
Cohérence des objectifs	Établir des objectifs clairs grâce à une cascade d'objectifs secondaires et d'indicateurs.	S'assurer que les efforts individuels sont conformes aux objectifs fixés par la direction.
Hiérarchie	Créer une pyramide de l'autorité, chaque manager ayant un nombre relativement limité de subordonnés.	Maintenir le contrôle sur un large éventail d'opérations.
Planification et contrôle	Prévoir la demande, budgéter les ressources, organiser les tâches puis suivre la réalisation et corriger les écarts par rapport au plan initial.	Établir la régularité et la prévisibilité des opérations, assurer la conformité aux plans.
Récompenses extrinsèques	Offrir des récompenses financières aux individus et aux équipes qui ont obtenu des résultats spécifiques	Motiver les efforts et vérifier qu'ils sont conformes aux politiques et aux normes.

Tableau 1 – Le génome du management selon Hamel

Source : « L'innovation managériale », David Autissier, Kevin Johnson, Jean-Michel Moutot, Chaire ESSEC, Innovation managériale et excellence opérationnelle, Eyrolles, janvier 2018,

ANNEXE N° 4 – TRAME DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Pour mémoire, liste des questions envoyées au préalable à nos interlocuteurs. Toutes n'ont pas été évoquées directement pendant les entretiens.

- "Manager" est-ce un métier ? Ou un travail (matérialisation par des tâches, des standards spécifiques) ? Un rôle ?
.....
- Quelle est votre vision des compétences actuelles du manager ? Sont-elles viables dans un environnement en mutation ? Sont-elles "revampables" dans l'entreprise de demain ?
.....
- L'atteinte de leur limite serait-elle à l'origine du désenchantement du manager ? Le manager croule -t-il sous des tâches parasites ?
.....
- Qu'est-ce qui explique le désenchantement des managers et la désaffection de la fonction ?
.....
- Si les compétences managériales reposent sur des standards comment développer de nouvelles compétences pour libérer nos managers, réenchanter leur travail/métier et donner envie à d'autres ?
.....
- Quelles seraient les nouvelles compétences managériales ? Comment les développer ? et surtout comment les développer au sein de grands groupes aux organisations complexes et souvent immuables ?
.....
- Dans vos relations avec les entreprises, faites-vous plutôt le constat d'une appétence ou d'une désaffection pour les missions managériales ? Quels sont les facteurs de motivation/démotivation exprimés ?
.....
- D'après vous, qu'est-ce qui explique les difficultés rencontrées aujourd'hui par les managers à exercer : leur autorité ? une forme de pouvoir ? les régulations sociales nécessaires ?
.....
- Sous quelle forme peut-on observer le management 3.0/4.0 ? Avons-nous assez de recul pour observer les premiers résultats de ces nouveaux modèles ?
.....
- Un fonctionnement optimal en entreprise est-il possible sans managers ?...
.....

Compte-rendu synthétique des entretiens semi-directifs

Nous avons mené 9 entretiens semi-directifs avec un panel d'experts dont la richesse des idées et la force de leurs points de vue et convictions ont guidé notre réflexion et nos orientations tout au long de notre recherche.



Quelles compétences au 21ème siècle ? Comment faire la différence ?

Jeremy Lamri, est le fondateur du LabRH, la structure de référence en Europe sur les sujets d'innovation RH. Egalement fondateur de Monkey tie, chercheur en sciences cognitives sur le sujet des compétences et de l'intelligence, et intervenant RH à l'ESCP, HEC et Mines-ParisTech, Jérémy Lamri est reconnu comme l'un des meilleurs experts et prospectivistes français sur les thématiques de l'emploi, du travail et de la formation. Il a rejoint début 2019 Job Teaser, la plateforme leader en Europe pour l'orientation professionnelle et le recrutement des jeunes actifs, en qualité de Directeur Pôle Recherche, Innovation et Prospective. Interview du 03 janvier 2019.

En synthèse : Le symptôme de désaffection de la fonction managériale est une maladie plus large qui touche l'entreprise. Réenchanter les managers implique que le manager ne soit plus le goulot d'étranglement de l'organisation mais qu'il soit le facilitateur. Il est possible de faire l'hypothèse que le digital peut faciliter les choses mais le digital ne fera pas tout. Tant qu'il y aura des indicateurs pour mesurer la performance managériale, le fonctionnement de l'entreprise se fera de manière pyramidale. Cinq leviers sont à actionner pour changer une organisation et optimiser la performance : 1. l'équipement c'est-à-dire avoir les bons outils, 2. les compétences c'est-à-dire avoir les bonnes expertises, 3. l'organisation du travail c'est-à-dire la manière dont les processus sont conçus, 4. la compréhension de la contribution de l'individu au projet d'entreprise et 5. la gouvernance c'est-à-dire la manière dont les décisions sont prises collectivement et dont les structures s'organisent. Les facteurs d'enchantement des managers : les savoir-être transformeront la fonction de manager. Quatre compétences clés sont essentielles (les 4C) : la communication, l'esprit critique, la coopération et la créativité. A travers le cognitif, il s'agit d'être capable de capter l'ensemble des signaux pour décider des actions à mettre en place. La capacité « apprendre à apprendre » devient la compétence centrale d'un individu pour lui permettre de maintenir la qualité de son portefeuille de compétences. Quid d'un nouveau modèle managérial ? Les entreprises ont essayé de faire du manager un métier alors que c'est un rôle. Il est ainsi pertinent de se poser la question du rôle dans le « métier de manager ». La fonction managériale apporte de la valeur au sein de l'organisation mais elle ne représente pas le cœur de l'expertise de l'entreprise.

La désaffection managériale vue à travers la série d'enquêtes EDENRED-IPSOS sur le bien-être au travail.

Antoine SOLOM, Directeur International, IPSOS LEAD. Interview du 20 février 2019.

IPSOS : est une entreprise de sondages française et une société internationale de marketing d'opinion. En 2016, l'institut publiait la 11e édition du baromètre Edenred-Ipsos (14 400 salariés interrogés dans 15 pays) « Comprendre et améliorer le bien-être au travail » a permis de dresser un état des lieux de ce sujet clé qu'est le bien-être au travail : quelles composantes ? Quelles attentes des salariés, dans le monde et par pays ? Quels leviers RH à actionner en priorité pour en faire un élément décisif d'engagement et de rétention ?

En synthèse : Dans nos sociétés (européennes), il y a une remise en cause de l'autorité (mouvement des « Gilets Jaunes » en France). A cela s'ajoute la perte de la reconnaissance symbolique du chef. Être manager n'est pas plus compliqué aujourd'hui mais les difficultés sont différentes. Auparavant, les managers étaient reconnus dans leur posture, cela demandait moins d'efforts. Il y avait un contrat social qui était très clair, mais ce contrat social a été rompu. Le fait de ne pas vouloir être manager n'a jamais vraiment été mesuré. Les organisations ont poussé vers les postes de managers



par conséquent elles ont à gérer aujourd'hui plus de frustration. L'écart entre le manager de proximité et le reste de managers s'accroît. A force d'affiner les lignes managériales, il y a une perte de la proximité. Les entreprises veulent aller vers plus d'agilité qui se caractérise par la suppression d'une ou deux lignes managériales. Cette inclination s'accompagne de manière simultanée avec la remise en cause des structures hiérarchiques et de l'ascenseur social. Les managers sont face à l'illusion car ils ont la fonction de manager sans avoir le rôle ni la responsabilité en raison des surcouches de contrôle. Quels sont les facteurs d'enchantement ? Il faut (re)penser l'organisation à travers la responsabilisation (« empowerment ») et les prises d'initiatives. Le digital rend les individus plus autonomes sur beaucoup de choses. Or les organisations classiques n'ont pas été modifiées ou très peu. Il y a un besoin fort d'ouvrir le débat dans les entreprises autour de ces organisations et de vérifier si elles sont comprises. La fin d'un modèle organisationnel et managérial ? Il s'agit de revisiter l'autorité. Les organisations restent verticales et très matricielles mettant les managers dans une situation ambivalente car face à une remise en cause de tous les fondamentaux sur lesquels ils se sont appuyés. Ces fondamentaux ont été remplacés par rien de vraiment probants alors que le poids de la régulation et celui du process restent très forts.



Pascal Guinée, Directeur de l'Institut Pratique du Journalisme, Université Paris-Dauphine. Interview du 24 avril 2019.

Verbatims : Dans le secteur des médias, la tendance qui reste assez forte même si cela évolue concernent les domaines régaliens du recrutement et des promotions qui appartiennent au métier. Ce qui fait que les RH sont des fonctions qui interviennent peu dans ces domaines. Parce que les journalistes sont très attachés à leur expertise presque libérale, qui considèrent qu'elle vient de leur capacité à faire le métier.

Ce sont des journalistes qui deviennent managers de leurs pairs, et un bon chef est celui qui a fait le métier. Mais dans la réalité, il doit animer ses équipes, gérer des plannings... et il y a de plus en plus de managers qui assument peu cette fonction, et ils ne vont pas vouloir manager. Les gens se disent aussi « il n'y a pas besoin d'être manager » parce qu'ils sont très autonomes. Cela génère des malentendus : surcharge de travail pour les bons éléments et sous-investissement pour les médiocres, avec peu de reconnaissance pour les bons éléments. C'est le système pyramidal qui prime : on va souvent accepter la décision du chef. Un nombre important d'anciens bons éléments, de gens qui sortent bien diplômés ont accepté des postes à responsabilité, et ont fait des burn-out et des sorties de profession. Ça a amené des entreprises comme France Télévision à séparer l'aspect managérial du titre : Rédacteur en chef et Rédacteur, pour pouvoir promouvoir des gens sans les mettre en situation de management. Il y a une dimension de malentendu forte, des collectifs qui fonctionnent en autonomie. Environ 2/3 des titres ne sont qu'honorifiques et pas managériaux. Exemple de réunion avec France Télévision sur le recrutement des futurs journalistes, avec le rédacteur en chef qui se lève au bout de 3 min pour dire devant tous les DRH groupe que « ça ne se passera pas comme ça », et qui s'en va, ça s'est arrêté là ! Les difficultés rencontrées aujourd'hui par les managers pour exercer leur autorité, leur forme de pouvoir et les régulations sociales nécessaires : dans les entreprises de médias, il n'y pas de régulation sociale organisée. Il reste encore la vision que celui qui est devenu chef appelle la question du pourquoi. Hypothèse : quand on est journaliste, on quitterait la tribu, on perdrait son identité en devenant manager. Les rédactions choisiront toujours la reconnaissance professionnelle. Ça pêche depuis 20 ans, les médias ne voient aucun intérêt à travailler les compétences managériales, même dans des entreprises structurées. C'est très corporatiste, il y a des syndicats qui luttent pour la reconnaissance morale de l'équipe rédactionnelle qui aurait une sorte de « personnalité morale ». Cela crée des formes d'ambiguïtés prégnantes. Celui qui exerce le pouvoir est généralement le rédacteur en chef qui prend les décisions, mais c'est un membre du collectif, souvent un adjoint, qui prend l'initiative d'une action de régulation sociale quand c'est nécessaire. Pour évoluer, ils n'ont pas trop le choix, il faut passer par ces postes, même s'ils n'en ont pas envie. D'où beaucoup de stratégies de contournements, de gens incompetents en position, sans leur proposer de dispositif de formation. Culturellement, on ne se

forme quasiment pas en continu dans le journalisme, une fois en poste. Une salle de rédaction c'est une salle de marché, avec de la compétition sur la pertinence des sujets, où chacun veut convaincre l'autre que son sujet est le meilleur : là l'arbitrage du management est accepté. Par contre, s'occuper des hommes, animer et arbitrer, ça n'est à priori pas leur sujet, et ça représente pour eux une vraie difficulté. Le fait qu'ils n'y soient n'y formés ni entraînés n'y aide pas... Et un fonctionnement sans manager ? L'impact de la qualité guide l'action, comme la production entraîne des défauts : il y a forcément besoin d'un chef pour arbitrer la production et les priorités au quotidien. Il y a besoin d'un expert opérationnel. J'ai beaucoup de doutes là-dessus, à croire en un monde sans managers. Dans l'univers de l'université comme de la rédaction, le problème est que l'on prend beaucoup plus de responsabilités sans reconnaissance ni compensation financière, et les jeunes ne l'accepteront plus.

Quels sont les facteurs « d'enchantement » et « désenchantement » des managers aujourd'hui dans le monde du travail ?

Bernard Benattar, Psychologue et philosophe du travail ; Fondateur de l'Institut Européen de Philosophie Pratique ; Le métier d'enseigner- Editions Fleurus – 1994. Interview du 19 juin 219

Verbatims : Ça serait intéressant de « penser passion » des managers : qu'est-ce qui les passionne ? Pas comme un hobby, mais au sens d'une espèce « d'emportement » ou « d'élan », du fait qu'on « va vers ». Quels sont les facteurs d'enchantement ?

- La question du corps au travail, à la fois jouisseur, sensoriel, en mouvement. Le travail rend le corps inerte ou le spécialise à outrance. Un médecin du travail m'a dit que celui qui passe 20 ans devant son ordinateur, c'est comme s'il était 20 ans en fauteuil roulant ! Il y a aussi l'aspect « polyvalence » et la pluralité des usages des facultés. L'enchantement n'est possible que si on compose favorablement avec ce qu'on fait.

- Une autre dimension : l'éthique. Question de « comment je suis en accord avec ce que je fais ? ». Les commandants de pompiers, par exemple, disent que les pompiers s'engagent car ils se voient comme des sauveteurs du feu. Or ils passent 90% de leur temps à relever des mamies qui sont tombées, ce qui est bien en soi, mais qui est contradictoire avec l'idée qu'ils s'étaient faite de ce que serait leur travail. C'est la base des RPS : la différence entre l'idée qu'on se fait de son travail et sa réalité. C'est la même chose en EPAD : les gens se sont engagés « pour aider les vieux », et on leur dit « vous n'avez pas le droit de ceci », « il faut prendre de la distance », et ils n'ont pas le temps de prendre soin des gens comme ils le souhaiteraient. Quand ils rentrent chez eux, c'est des pensées contradictoires.

- Dans quel idéal de représentation, de vision, les gens se situent ils ? C'est la question de la vision partagée du travail. Quand on vous oblige à faire des choses avec lesquelles vous n'êtes pas en accord, l'idéal peut devenir un idéal normatif persécuteur. Est-ce que je suis en accord ? Comment se remettre en accord avec ce que je fais, pour que ça ne soit pas un facteur de mésestime quotidien ?

- L'autorité : on est dans l'époque du conflit entre celle « du commencement » et celle « de la fin ». Nous avons été des parents qui ont plutôt pratiqué une « autorité de l'encouragement » que de « l'obéissance ». Avant, l'éducation consistait à apprendre à endurer, avec des limites, du cadre, l'interdit, la menace comme arsenal de l'autorité, même en étant gentil ! Or ça n'a pas suivi à l'école, ni dans l'entreprise : donc les jeunes qui arrivent et sont élevés dans leur valeur de « sujet désirant » et leur capacité à trouver du sens avant d'agir, dans une entreprise où l'autorité est fondée sur la subordination et la coordination du travail, c'est absolument le contraire de ce qu'on a dit à nos enfants.

- L'Entreprise libérée : c'est aujourd'hui un endroit où on retrouve du sens et de l'autonomie, et à mon avis ça n'est pas qu'une mode. C'est un environnement où on a valorisé le sujet dans sa capacité à décider. Ça rappelle l'adage de Descartes : « je doute donc je suis ». Traduit dans l'entreprise classique, c'est l'inverse, d'habitude : on vous dit « tu doutes donc tu suis ! ». C'est intéressant de se dire comment ce courant- là nous parle d'une nouvelle éthique du travail : sortir de la division du



travail qui rend étranger à sa contribution et de la soumission. Il y a des retours de bâton : l'époque est au rétrécissement des mœurs. Par exemple, le nouveau programme de philosophie l'année prochaine supprime la notion de sujet. Peut-être y a-t-il une volonté politique derrière qui dit qu'il y a trop de gens qui ne se soumettent plus à l'autorité ? Et en supprimant la notion de sujet, on leur réapprendrait à « respecter l'ordre », à obéir ? Il y a deux courants contradictoires : - des gens qui demandent toujours plus de cadre et de limites, et ne s'adaptent pas à une entreprise libérée ; - ceux qui sont plus autonomes et s'y trouveront bien. On est incapables de déterminer du point de vue statistique laquelle de ces formes d'entreprise serait « la bonne formule ». Il faut déterminer ce qu'on veut comme type de société. La question est : « comment je peux croire à ce type de société ? » : comment je peux croire à une œuvre qui me permet de me dépasser, repenser le travail ensemble plutôt que de se soumettre à des protocoles ou des process.

- Le dialogue : partout on ne sait plus se parler : un dialogue, c'est essayer de « partager nos raisons », de se comprendre. Il y a besoin de réapprendre ça. L'écrit « paravent » ou « parapluie » ou « écran total indice chez pas combien » évite de se parler... et les gens ont besoin de ça, en entreprise (où on s'envoie des mails pour savoir si on peut s'appeler...) comme ailleurs !



Nature des activités managériales dans une start-up créée de la fonction RH? L'exemple de LEDGER.

Sidonie Kuhr, Employee Success Director. Interview du 03 juillet 2019.

LEDGER (créée en 2014) est une entreprise spécialisée dans la sécurisation et la gestion des portefeuilles de cryptomonnaies destinés aux particuliers et aux entreprises, dont la plus célèbre est le bitcoin. La start-up emploie environ 200 personnes et possède des sites à Paris, Vierzon (production), San Francisco, New-York et Hong Kong.

En synthèse : LEDGER compte 40 managers. Un manager a maximum 15 personnes qui lui sont rattachées. Le manager est un coach et un contributeur. Son rôle consiste à développer les collaborateurs, leur bien-être, imaginer des parcours de formation et de développement de compétences. Il pilote des résultats clés (« Key Results »). Les managers sont libérés de toute la partie gestion d'équipe (congrés) et contrôle (rapport financier). La RH endosse un nouveau rôle, celui de conseil auprès des managers dans le développement des compétences de leurs collaborateurs. Les facteurs d'enchantement des managers reposent sur : la passion du métier, le contexte de croissance de la société, l'implication dans la construction des projets de l'entreprise, peu de niveaux hiérarchiques (maximum deux). La force du modèle managérial de LEDGER consiste à travailler selon la méthode agile. Les objectifs globaux sont découpés par activité et par personne afin d'assurer la compréhension de la contribution du collaborateur à l'entreprise.

Nature des activités managériales dans une start-up sans RH?

L'exemple de METRON.

Anthony Gadiou, Chief Digital Officer. Interview du 30 septembre 2019.

METRON (créée en 2013) est jeune entreprise française innovante en intelligence énergétique pour l'industrie. Le moteur d'intelligence artificielle développé par METRON permet aux industriels de réduire efficacement leur consommation d'énergie et d'améliorer leur empreinte environnementale tout en entrant dans l'ère de l'usine 4.0. METRON compte une équipe d'une centaine d'experts-data scientifiques et ingénieurs en énergie. La startup, dont le siège est à Paris, est implantée au Mexique, Brésil, Colombie, en Italie, à Dubaï et à Singapour.

En synthèse : METRON se caractérise par un modèle d'organisation sans manager – exception faite des membres du comité exécutif qui eux sont managers – adapté à des petites structures en forte croissance. La croissance de la société pousse à changer d'organisation tous les quatre mois. Il n'y a pas d'organigrammes. Les décisions se prennent collectivement et rapidement. L'agilité organisationnelle repose sur les individus, le produit et le client plutôt que sur les processus et les outils. Les équipes de METRON sont jeunes (moyenne d'âge 30 ans) et n'expriment pas d'appétence pour la fonction managériale modèle emprunté selon eux à l'entreprise traditionnelle. Elles préfèrent

l'expertise ; les individus se définissent d'ailleurs comme des experts. Aujourd'hui, c'est le Directeur administratif et financier qui a en charge la gestion RH des équipes. Les facteurs d'enchantement de managers : l'incarnation de METRON par son Président-Fondateur, sa vision très forte de développement, sa position d'investisseur, de mentor et de coach ; l'envie et la passion des métiers de l'énergie, la culture de l'autonomie et du droit à l'erreur. La force du modèle managérial de METRON repose sur une philosophie maîtresse, plus tôt viendra l'erreur, plus tôt le produit sortira ainsi que sur l'état d'esprit nativement digitale puisque tous les experts sont issus du monde digital et ont maîtrisé la méthode agile dite *scrum*³.



Expérimentation de l'organisation OPALE chez EDF

Frédéric Deschamps, Direction Santé Sécurité et Performance au travail, Direction des Ressources Humaines Groupe. Interview du 18 septembre 2019.

EDF : est le premier producteur et le premier fournisseur d'électricité en France et en Europe. Le Groupe compte 131.409 collaborateurs en France en 2018. Le Groupe cherche à être exemplaire en matière d'innovation sociale.

Il a inscrit comme objectif de responsabilité d'entreprise dans son plan stratégique Cap 2030, le développement de nouveaux modes de travail.

En synthèse : En 2017, sept équipes se sont lancées dans l'expérimentation de la dynamique OPALE promue par Frédéric Laloux (*Reinventing organisations, op. cit.*). Aujourd'hui chez EDF, ce sont cent cinquante équipes qui sont engagées dans cette dynamique avec pour philosophie « osons l'inconfiance ». Il y a eu une redistribution des rôles, y compris avec le pouvoir de décision associée, traditionnellement dévolus au manager. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a plus de manager. L'organisation prend la forme d'une pyramide inversée où ce sont les équipes qui décident. Le rôle de la RH consiste à accompagner le fonctionnement responsabilisant de ces équipes. Les facteurs d'enchantement du manager : les managers ont du temps parce qu'auparavant ils étaient le passage obligé de la prise de décision. Les techniciens peuvent acheter des machines car ce sont eux qui les utilisent. Le contrôle se fait via le pilotage collectif, les dépenses sont transparentes pour le collectif. Si le manager décide, c'est que le collectif n'a pas su arbitrer. En contrepartie, il y a des règles du jeu à respecter (exemple des agendas partagés). Ces règles du jeu sont assumées collectivement, car un collectif a besoin de quelques repères. La force de ce modèle organisationnel réside dans le fait que si le fonctionnement ne convient pas, le collectif a l'autorité pour le faire évoluer. Les équipes OPALE ont une durée de vie déterminée. Les individus peuvent partir de cette organisation rapidement.

L'engagement des managers

Lionel Garreau, Maître de Conférence habilité à Diriger des Recherches au sein du laboratoire DRM (Dauphine Recherches en Management) de l'Université Paris-Dauphine. Son travail traite des processus de construction de sens en lien avec les pratiques stratégiques en entreprise. L'observatoire de l'Engagement a mené son 4ème Forum, avec l'aide de l'université Dauphine, et OpinionWay, sur la thématique de l'engagement des managers. Dans cette étude, Lionel Garreau présente les entretiens menés auprès de 10 entreprises sur l'engagement des managers de proximité, en faisant ressortir les réalités des pratiques. Interview du 11 septembre 2019.



Verbatims : Comment se situe l'engagement des managers en France versus d'autres pays du monde ? Les différences d'engagement des managers entre les pays sont très faibles. Ce qui va changer ce sont les ressorts culturels de l'engagement. Pour les chinois par exemple, la culture est

³ La méthode *scrum* (qui signifie « mêlée en anglais) est une méthode agile. Elle repose sur des principes d'actions très courtes (les « sprints »), d'expérimentation et d'apprentissage continu.

très portée sur la conformité. Ce qui peut également différer, c'est la perception de possibilité d'évolution.

Différentes études réalisées type Gall-up, Hays, etc., font ressortir que les collaborateurs sont désengagés, qu'en pensez-vous ? Il faut être vigilant sur les études portées par des cabinets de consultants, qui sont là en majeure partie pour vendre du service et des études complémentaires. Dans le contexte de transformation actuelle, quid de la formation et de l'accompagnement des managers ? Les RH voient l'utilité et la nécessité d'accompagner ces managers. Certaines entreprises y sont très vigilantes, d'autres moins. L'AG2R par exemple va travailler sur un séminaire de formation de deux ans pour ses nouveaux managers. Y aurait-il un lien entre le désengagement et les nouvelles générations ? Très peu de choses changent par rapport aux attentes des nouvelles générations. Ce n'est pas dans le rapport au travail que des choses changent. Comment voyez-vous l'impact de la digitalisation sur les managers/entreprises et organisations ? Les choses sont effectivement différentes avec l'arrivée de la digitalisation. Il y a encore quelques temps tout le monde estimait avoir un gâteau (« part de marché »), or aujourd'hui l'idée est plus de survivre et tout le monde est conscient que le gâteau va devoir être partagé. Qu'est ce qui pourrait aider à réenchanter les managers ? - La reconnaissance. Reconnaissance du rôle de manager dans les différentes dimensions et reconnaissance par la mise à disposition d'outils pour l'aider ; - Il faut reconnaître au-delà du discours ; - Ne pas restreindre leur capacité d'action ; - Leur laisser plus de latitude pour se réapproprier leur zone de travail ; - Les laisser donner du sens au discours. On ne peut pas obliger à certaines interprétations si on souhaite une adhésion. L'entreprise libérée est-elle la solution ? L'entreprise libérée existe depuis le début du XXème siècle en Europe du Nord. On sait aussi que l'autogestion était très poussée chez certains ouvriers. Les entreprises aujourd'hui ont la volonté de changer pour essayer d'innover. On est dans une certaine dictature du changement. Mais dans le fond, il y a peu de choses vraiment innovantes.

ANNEXE N° 5 – FORMATIONS MANAGERS

Tour de table au cours d'une formation de managers de proximité

A la question : « Qu'est-ce qui vous enchante dans votre fonction de manager ? »

Réponses présentées ci-dessous par ordre de passage.

Réponse 1 : « je manage une équipe pour la diversité et la richesse du job »

Réponse 2 : « la diversité des collaborateurs, les faire réussir »

Réponse 3 : « la fonction me construit en tant que personne, diversité du job »

Réponse 4 : « former les collaborateurs, développer leurs compétences et leur autonomie »

Réponse 5 : « faire progresser »

Réponse 6 : « partager, se renouveler dans une entreprise en mutation, prendre du plaisir »

Réponse 7 : « intégrer de nouveaux collaborateurs, apporter de la connaissance »

Réponse 8 : « développer les collaborateurs »

Réponse 9 : « la relation managériale »

Réponse 10 : « la variété des missions et des profils »

Réponse 11 : « atteindre l'objectif en faisant en sorte que les collaborateurs se sentent bien »

Réponse 12 : « se sent plutôt manager coach »

Réponse 13 : « développer la performance dans la durée, énergisant, manager coach »

Réponse 14 : « l'humain, faire réussir »

Réponse 15 : « développer les compétences pour les rendre performants dans le contexte actuel »

ANNEXE N° 6 – QUESTIONNAIRE

Liste de questions et typologie

N°	Type	Libellé des questions
<i>Étude sur les facteurs d'enchantement et désenchantement des managers dans les entreprises</i>		
Q1	Critère1	Êtes-vous ?
Q2	Critère2	Quel âge avez-vous ?
Q3	Critère3	Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?
Q4	Critère4	Quel est le secteur de votre entreprise ?
Q5	Critère5	Si vous le connaissez, quel est l'âge moyen des managers dans votre entreprise ?
Q6	Critère6	Qualifieriez-vous la culture de votre entreprise de ?
Q7	Critère7	Diriez-vous que votre entreprise connaît de profondes transformations ?
Q8	Quali1	Pourquoi ?
Q9	Critère8	Sur le plan économique, la situation de votre entreprise est ?
Q10	Critère9	Votre expérience de manager dure depuis ?
Q11	Quali2	Quelles étaient les motivations qui vous ont amené à prendre votre premier poste de manager ?
Q12	Quant1	Quels sont les dispositifs qui accompagnent la prise de fonction des managers dans votre entreprise ?
Q13	Quant2	Vous avez l'impression d'avoir été suffisamment accompagné lors de ce premier poste de manager ?
Q14	Quali3	Pourquoi ?
Q15	Quant3	Selon vous, la qualité de l'accompagnement à la prise de fonction de manager est déterminante pour ?
<i>Manager, un job enchanteur ?</i>		
Q16	Quant4	Votre entreprise vous propose-t-elle des dispositifs de développement des compétences managériales en continu ?
Q17	Quant5	Pour bien vivre votre fonction de manager, le plus important est de vous sentir suffisamment ?
Q18	Quali4	Quelles sont les contraintes les plus difficiles que vous rencontrez en tant que manager ?
Q19	Quant6	Dans l'exercice de votre fonction de manager, parvenez-vous à gérer ces contraintes ?
Q20	Quali5	Pourquoi ?
Q21	Quant7	Vos satisfactions principales à exercer un rôle de manager aujourd'hui sont de réussir à ?
Q22	Quant8	Est-ce que le rôle managérial que vous exercez aujourd'hui répond à vos attentes initiales ?
Q23	Quali6	Pourquoi ?
Q24	Quant9	Diriez-vous que votre propre manager vous soutient dans vos décisions et actions ?
Q25	Quali7	Pourquoi ?
Q26	Quant10	L'expression de votre autorité vis-à-vis de vos équipes est reconnue et acceptée ?
Q27	Quali8	Pourquoi ?
Q28	Quant11	Selon vous, parmi les items suivants, quels sont ceux qui sont indispensables à la réussite d'une mission de manager ?
Q29	Quant12	L'exercice de votre mission managériale vous apporte surtout ?
Q30	Quali9	Pourquoi ?
Q31	Quant13	Comment estimez-vous la répartition de votre temps entre les tâches administratives et l'animation d'équipe ?
Q32	Quant14	Quelles sont les marques de reconnaissance liées à votre fonction de manager les plus importantes pour vous ?
Q33	Quant15	Avez-vous le sentiment de disposer de suffisamment de marges de manoeuvre au quotidien ?
Q34	Quali10	Pourquoi ?
Q35	Quant16	Et plus particulièrement sur les décisions liées à la rémunération des collaborateurs de votre équipe ?
Q36	Quali11	Pourquoi ?
Q37	Quant17	Est-il aisé pour vous d'innover dans l'exercice de votre fonction à la hauteur de ce qui vous paraît nécessaire ?
Q38	Quali12	Pourquoi ?
Q39	Quant18	A quelle fréquence avez-vous l'impression d'être exposé au stress dans l'exercice de votre fonction de manager ?
Q40	Quant19	Dans l'exercice de vos fonctions managériales, avez-vous l'impression d'agir suffisamment selon vos valeurs éthiques ?
Q41	Quant20	Souhaitez-vous occuper un poste de manager dans les 5 ans à venir ?
Q42	Quant21	Vous recommanderiez la fonction de manager auprès de vos collaborateurs qui ne le sont pas ?
Q43	Quant22	Une organisation sans manager comme dans les entreprises libérées est-elle un modèle durable selon vous ?
Q44	Quali13	Pourquoi ?

Texte de présentation du questionnaire

« Dans le cadre de notre MBA RH « Management des collectifs humains » à l'Université Paris Dauphine 2018-2019, nous menons une étude sur les facteurs d'enchantement et de désenchantement des managers dans les entreprises d'ici septembre 2019. A travers cette enquête, nous sollicitons votre avis sur votre expérience managériale et les caractéristiques de votre écosystème à ce sujet.

Si vous n'êtes plus actuellement en situation de management, que vous l'avez été par le passé, et que vous souhaitez contribuer à notre étude en témoignant de votre vécu, merci de vous référer à votre dernière expérience managériale.

Le traitement des données compilées via ce questionnaire sera à destination seule de notre recherche, dans le cadre de nos études universitaires : nous en garantissons le caractère anonyme et confidentiel, dans une démarche statistique. L'adresse-mail recueillie en début de questionnaire vous permettra de recevoir un récapitulatif de vos réponses au questionnaire une fois celui-ci renseigné ; elle sera effacée de notre fichier lors de la compilation globale.

Un grand merci de votre contribution à notre recherche ! »

Questionnaire tel que diffusé sous forme de formulaire Google Form :

- *Obligatoire
- 1 **Êtes-vous :** *
 - Un homme
 - Une femme
 - Ne souhaite pas répondre
 - 2 **Quel âge avez-vous ?** *
 - Entre 25 et 35 ans
 - Entre 35 et 45 ans
 - Entre 45 et 55 ans
 - Entre 55 et 65 ans
 - + 65 ans
 - 3 **Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?** *
 - TPE
 - PME
 - Entreprise de taille intermédiaire (250 à 5000 salariés)
 - Grande Entreprise (+ de 5000 salariés)
 - Start up
 - 4 **Quel est le secteur de votre entreprise ?** *
 - Agro-alimentaire
 - Bpios, papier, carton, imprimerie
 - Chimie, parachimie
 - Edition, communication, multimédias
 - Etudes et conseils
 - Informatiques et télécoms
 - Métallurgie
 - Services aux entreprises
 - Banque Assurances
 - Energie...
 - Autre
 - 5 **Quel est l'âge moyen des managers dans votre entreprise ?**
 - Entre 25 et 35 ans
 - Entre 35 et 45 ans
 - Entre 45 et 55 ans
 - + 55 ans
 - Ne sais pas
 - 6 **Qualifiez-vous la culture de votre entreprise de :**
 - Plutôt conservatrice, entretenant les traditions historiques, tournée vers le passé
 - Plutôt innovante, développant des solutions nouvelles, tournée vers le futur
 - En mutation, entre les deux...
 - 7 **Vous diriez que votre entreprise connaît de profondes mutations**
 - Tout-à-fait d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Pas du tout d'accord
 - 8 **Pourquoi ?**
 - 9 **Sur le plan économique, la situation de votre entreprise est**
 - En fort développement
 - Plutôt en croissance
 - Stable

- Plutôt en décroissance
En difficulté
- 10 Votre expérience de manager dure depuis :**
Moins de 5 ans
Entre 5 et dix ans
Entre 10 et 20 ans
Plus de 20 ans
- 11 Quelles étaient les motivations à prendre votre premier poste de manager ?**
Réponse libre
- 12 Quels sont les dispositifs qui ont accompagné votre prise de fonction de manager ?**
Formation prise de poste
Journées d'intégration
Coaching
Parrainage
Événements en réseau (petits-déjeuners, séminaires, conférences...)
Groupes de partage de pratiques entre pairs, co-développement
Aucun dispositif
- 13 Vous avez l'impression d'avoir été suffisamment accompagné lors de ce premier poste de manager**
Tout-à-fait d'accord
Plutôt d'accord
Plutôt pas d'accord
Pas du tout d'accord
- 14 Pourquoi ?**
- 15 Selon vous la qualité de l'accompagnement à la prise de fonction de manager est déterminante pour**
Acquérir les bons réflexes
Rendre la fonction attractive
Réussir sa première expérience en management
Donner envie de poursuivre sa carrière dans le management
Renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
Consolider les compétences d'un manager débutant vis-à-vis de son équipe
- 16 Votre entreprise vous propose-t-elle des dispositifs de développement des compétences managériales en continu ?**
Formation développement
Journées réseau
Coaching
Parrainage
Événements en réseau (petits-déjeuners, séminaires, conférences...)
Groupes de partage de pratiques entre pairs, co-développement
Autre
Aucun dispositif
- 17 Pour bien vivre votre fonction de manager, le plus important est de vous sentir suffisamment :**
Utile
Performant
Serein
Inspirant
Efficace
Authentique
Sûr de vous
Influent
Pédagogue
- 18 Quelles sont les contraintes les plus difficiles que vous rencontrez en tant que manager ?**
Réponse libre
- 19 Dans l'exercice de votre fonction de manager, vous parvenez à gérer ces contraintes**
Toujours
Souvent
Parfois
Jamais
- 20 Pourquoi ?**
- 21 Vos satisfactions principales à exercer un rôle de manager aujourd'hui sont de réussir à**
Accompagner les changements permanents
Être un médiateur équilibré entre des injonctions contradictoires
Soutenir les orientations stratégiques pour pérenniser l'entreprise
Être à l'écoute des préoccupations des équipes pour les aider
Innover pour se démarquer
Intégrer former et accompagner les collaborateurs
Pouvoir contribuer à adapter l'organisation dans le sens qui vous paraît le meilleur
Organiser votre travail comme bon vous semble
Varier les registres au quotidien
Traverser cette étape obligatoire pour progresser dans votre carrière
Autre
- 22 Est-ce que le rôle managérial que vous exercez aujourd'hui répond à vos attentes initiales ?**
Oui
Non
- 23 Pourquoi**
- 24 Diriez-vous que votre propre manager vous soutient dans vos décisions et actions**

- Jamais
 - Presque jamais
 - Parfois
 - Assez souvent
 - Souvent
 - Ne souhaite pas répondre
- 25 Pourquoi ?**
- 26 L'expression de votre autorité vis-à-vis de vos équipes est reconnue et acceptée**
- Toujours
 - Souvent
 - Parfois
 - Jamais
- 27 Pourquoi ?**
- 28 Selon vous, parmi les items suivants, quels sont ceux qui sont indispensables à la réussite d'une mission de manager ?**
- Gestion du flux de sollicitations pour mener à bien ses activités
 - Reconnaissance de son autorité par le collectif
 - Confiance de ses équipes, de son N+1, de ses clients internes/externes
 - Clarté de la stratégie et des enjeux
 - Autonomie dans l'organisation et priorisation de son travail
 - Sérénité, capacité à garder son calme en situation de stress
 - Agilité, flexibilité, capacité d'adaptation
- 29 L'exercice de votre mission managériale vous apporte surtout :**
- La satisfaction d'être utile aux équipes pour décrypter la complexité des enjeux
 - L'impression de ne jamais en faire assez
 - La satisfaction de contribuer au développement de vos collaborateurs
 - Du stress, des interrogations et des problèmes à résoudre
 - De la difficulté dans la multiplicité des tâches à accomplir
 - La satisfaction de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
- 30 Pourquoi ?**
- 31 Comment estimez-vous la répartition entre les tâches administratives/reporting vs l'animation d'équipe**
- 1/4 administratif / 3/4 management
 - 1/2 administratif / 1/2 management
 - 3/4 administratif / 1/4 management
- 32 Quels sont les marques de reconnaissance liée à votre fonction de manager les plus importantes pour vous ?**
- Le statut,
 - L'appartenance à la communauté des managers
 - Le rôle de leader, de coach
 - Les avantages financiers liés à la fonction
 - Le privilège interne lié à la fonction
 - La diversité des projets à mener
 - Le feedback de son équipe
- 33 Avez-vous le sentiment de disposer de suffisamment de marges de manœuvre au quotidien?**
- Toujours
 - Souvent
 - Parfois
 - Jamais
- 34 Pourquoi ?**
- 35 Et plus particulièrement sur les décisions liées à la rémunération des collaborateurs de votre équipe ?**
- Oui
 - Non
- 36 Pourquoi ?**
- 37 Il est aisé selon vous d'innover dans l'exercice de votre fonction à la hauteur de ce qui vous paraît nécessaire ?**
- Tout-à-fait d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Pas du tout d'accord
- 38 Pourquoi ?**
- 39 A quelle fréquence avez-vous l'impression d'être exposé au stress dans l'exercice de votre fonction de manager**
- Jamais
 - Presque jamais
 - Parfois
 - Assez souvent
 - Souvent
- 40 Dans l'exercice de vos fonctions managériales, avez-vous l'impression d'agir suffisamment selon vos valeurs éthiques**
- Toujours
 - Souvent
 - Parfois
 - Jamais
- 41 Souhaitez-vous occuper un poste de manager dans les 5 ans à venir ?**
- Oui
 - Non
 - Ne sait pas
- 42 Vous recommanderiez cette fonction auprès de vos collaborateurs qui ne le sont pas**
- Tout-à-fait d'accord

Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Pas du tout d'accord

43 Une organisation sans manager comme dans les entreprises dites libérées est-elle un modèle durable selon vous

Tout-à-fait d'accord
 Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Pas du tout d'accord

44 Pourquoi ?

Nombre de réponses exploitées après retraitement

Questions	Nombre de réponses avant retraitement du qualitatif	Nombre de réponses exploitées
Q1	80	80
Q2	80	80
Q3	80	80
Q4	80	80
Q5	78	78
Q6	80	80
Q7	80	80
Q8	56	53
Q9	80	80
Q10	80	80
Q11	80	80
Q12	80	80
Q13	80	80
Q14	61	59
Q15	80	80
Q16	80	80
Q17	80	80
Q18	80	76
Q19	80	80
Q20	43	38
Q21	80	80
Q22	80	80
Q23	37	36
Q24	80	80
Q25	28	27
Q26	80	80
Q27	26	24
Q28	80	80
Q29	80	80
Q30	10	9
Q31	80	80
Q32	80	80
Q33	80	80
Q34	19	17
Q35	80	80
Q36	33	32
Q37	80	80
Q38	33	32
Q39	80	80
Q40	80	80
Q41	80	80
Q42	80	80
Q43	80	80
Q44	76	73

Etude OpinionWay / Cadreo – novembre 2007

Qui sont les managers aujourd'hui ?

63 % des managers sont des hommes.

40 % des salariés vivant en Ile-de-France sont managers.

71 % des managers ont un niveau d'études supérieurs au Bac, un taux supérieur à la moyenne des salariés.

59 % des managers n'ont pas le statut cadre.

54 % des managers n'ont jamais demandé à le devenir.

45 % des managers sont issus de la génération Y, 48 % de la génération X et 7 % des baby-boomers.

33 % sont des managers de projet.

25 % des managers encadrent eux-mêmes des managers.

30 % des managers managent ont entre 3 à 5 ans d'expérience, contre 8 % ayant seulement moins d'un an.

Comment les managers perçoivent leurs responsabilités ?

85 % des managers disent aimer manager mais seulement 22 % aiment beaucoup cela.

53 % d'entre eux aiment l'animation d'équipe, 46 % le pilotage d'activité, 41 % le développement des collaborateurs et seulement 24 % être au service de leur entreprise.

La gestion des tensions au sein des équipes est la première source de difficultés pour les managers mais aussi la première source de frustration (40 %). Arrive ensuite la lutte contre les habitudes ou la résistance au changement (39 %).

33 % des cadres ont l'impression de se trouver entre le marteau et l'enclume.

Comment jugent-ils le style de management de leur entreprise ?

Les managers jugent que les styles de management les plus répandus sont : Responsable (63 %), Responsabilisant (62 %), Hiérarchique (62 %), Collaboratif (60 %).

A l'inverse, les moins répandus sont : Créatif (43 %), Agile (43 %), Innovant (45 %), Progressiste (46 %).

40 % des managers estiment qu'il y a eu des innovations managériales au cours des 24 derniers mois, notamment sur le partage d'information, la recherche d'un fonctionnement plus agile ou encore la promotion du bonheur au travail.

16 % des managers aimeraient que l'entreprise accorde davantage de temps à chacun pour proposer de nouvelles idées, 15 % que l'entreprise améliore le bonheur au travail mais seulement 8 % attendent une mise en place du télétravail.

Quels sont les qualités essentielles pour bien manager ?

45 % des sondés estiment que l'écoute (45 %), le respect (41 %), l'exemplarité (37 %), la confiance (37 %) et la pédagogie (35 %) sont les qualités essentielles du manager au 21^{ème} siècle.

A l'inverse, les compétences les moins citées sont : l'agilité (11 %), le pragmatisme (14 %), l'innovation (16 %), la persévérance (18 %) et le courage (20 %).