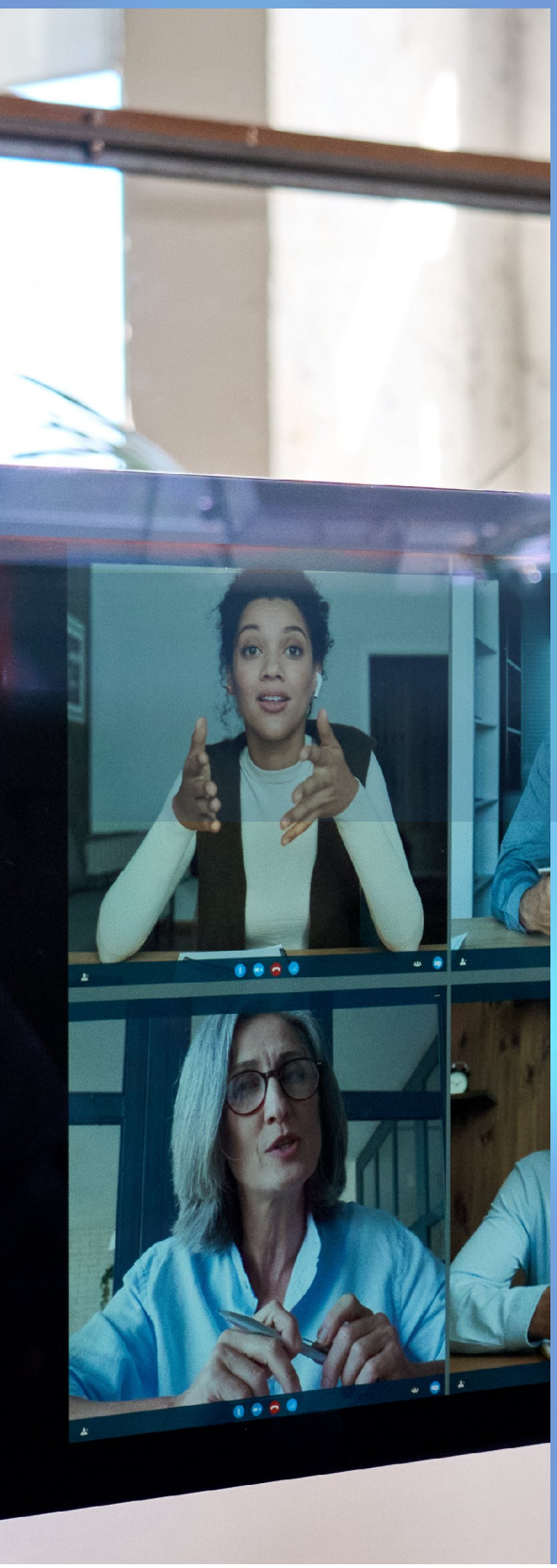


Les nouvelles compétences des cadres managers et leur désir de reconnaissance

Marjolaine BISCOP
Sacha GAJCANIN

Septembre 2022

Publocation FO-Cadres réalisée dans le cadre d'une convention entre l'IRES et la Confédération FO

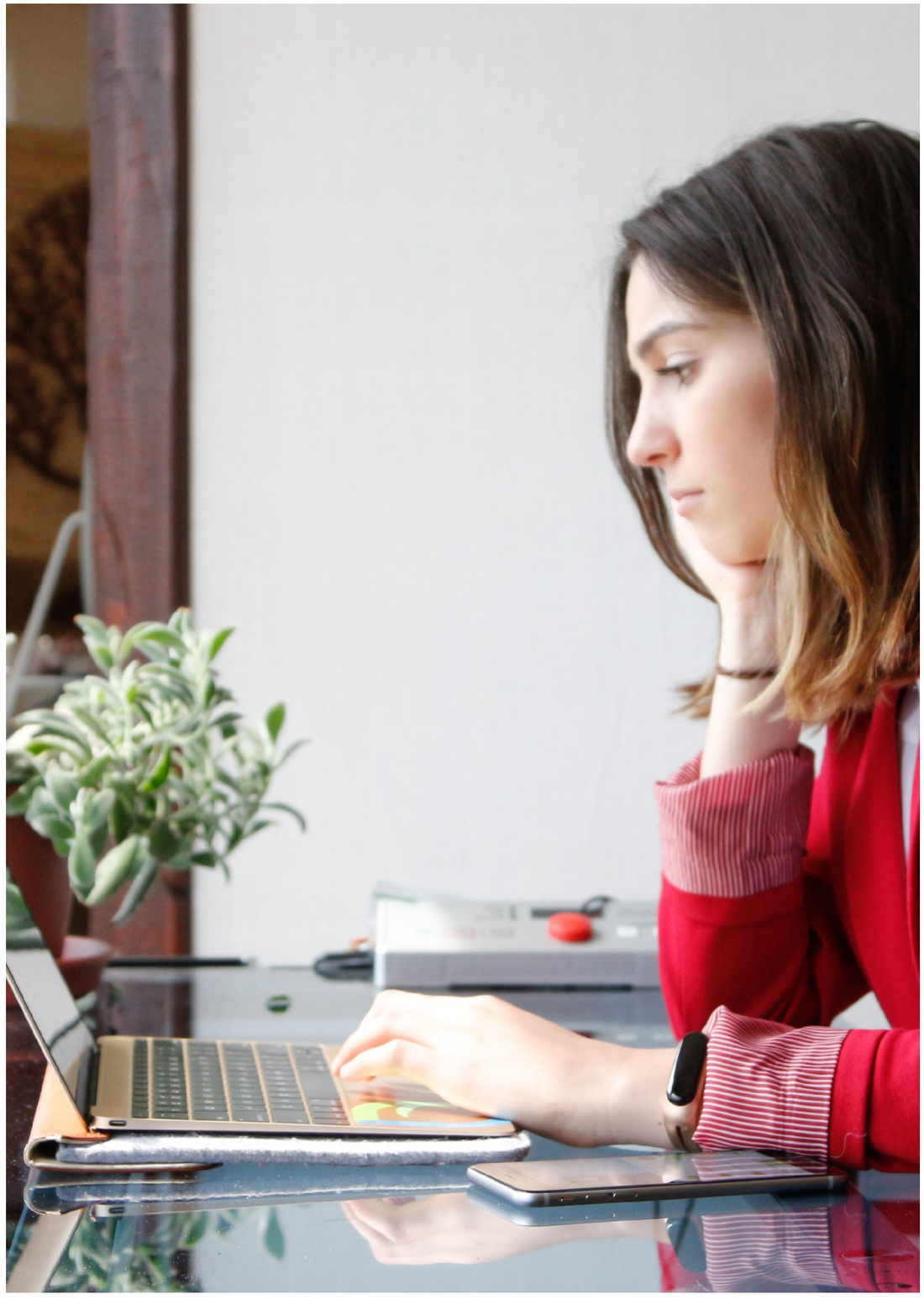
AVANT-PROPOS

Nous sommes en 2022 et la crise sanitaire nous paraît bien loin maintenant que nous avons retrouvé nos anciennes vies. Pourtant, au fil de mes pérégrinations et missions en qualité de sociologue d'entreprise, les mêmes phrases reviennent dans les conversations : « ce n'est plus pareil depuis le Covid », « tout a changé », « c'est différent ».

Le premier argumentaire qui traverse mes interlocuteurs est la priorité nouvelle de la vie privée sur la vie professionnelle. La carrière n'est peut-être plus une finalité en soi pour beaucoup. Pour d'autres, le sens au travail semble s'être étiolé pendant ces 2 années. Les médecins que je croise en tant que praticien sont unanimes : le Covid a généré un stress jamais atteint dans la population et ce n'est pas seulement dû à la peur pour sa santé et celles de ses proches.

Parallèlement, en entreprise, les chiffres des mobilités externes se sont accentués. Moult articles des médias en font le constat alarmiste. Dans les organisations, les services des Ressources Humaines sont mobilisés pour recruter et les Directions s'inquiètent des fuites de compétences nouvelles. Même les plus grandes entreprises sont touchées. Le contrat moral et social de certaines entités historiques françaises est mis à mal comme jamais. Des études sont lancées pour tenter de comprendre et d'endiguer l'endémie, chacun pensant que sa problématique est soit locale et spécifique ou sociétale, se sentant impuissant face au phénomène de départs massifs des cadres.

La crise sanitaire a massivement modifié les conditions de travail de milliers de collaborateurs. Le télétravail partiel ou complet est devenu la norme pour de nombreux métiers. Si en 2021 le télétravail a concerné 22% de l'ensemble des salariés, 55% des cadres ont télétravaillé[1].
Le management ou l'activité d'expertise spécifique aux cadres ont vu leur modalité d'exécution profondément impactée par la gestion distantielle des relations. De nouvelles compétences sont sollicitées, autant relationnelles qu'adaptatives, telles que la confiance et l'autonomie. Les savoir-faire sont moins souvent dénommés explicitement que les compétences techniques car faisant partie intégrante de la fonction de cadre manager. Cependant, aujourd'hui, elles ont pris une dimension centrale : l'anticipation des tâches, l'accompagnement des collaborateurs, l'animation de réunions à distance, la coordination en mode projet sans rencontre présentielle, la gestion de l'incertitude, etc. Ces pratiques, que l'on range trop rapidement sous les notions de confiance et d'autonomie, se sont imposées au quotidien comme la norme pour de nombreux cadres managers. La majorité des entreprises ont considéré cette évolution de l'activité comme une donnée d'ajustement au contexte, sans formation pour les cadres (l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 ne contient aucune mesure contraignante pour les entreprises), parfois avec un accompagne-



1 JUNEAU Y., « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », INSEE FOCUS, n°263

ment qui s'est avéré insuffisant, mais surtout sans reconnaissance particulière pour ces populations moins souvent sur le terrain que d'autres.

La mobilisation des cadres managers et les conditions particulières d'exercice lié au Covid ont fait naître des interrogations sur le sens que les cadres accordaient à leur carrière, à la place qu'ils souhaitaient donner à leur poste, à leur vie professionnelle et plus simplement sur leur projection dans l'avenir. Cependant, cette quête de sens ne s'est pas toujours traduite par une remise en cause totale de la fonction même de cadre manager : les démissions constatées ne concernent pas seulement les bas salaires de la restauration, l'hôtellerie, la distribution ou de la santé. Mais ces moments de distanciation et de réflexivité interrogent la capacité des employeurs à reconnaître leur personnel, à mieux connaître et valoriser leurs cadres.

Les politiques de reconnaissance sont-elles encore adaptées aujourd'hui ? Comment les entreprises s'y prennent-elles pour intégrer ces nouvelles quêtes de sens et donner une place à chacun dans l'organisation ? Quelles en sont les conséquences actuelles et à venir pour les cadres managers ?
Ce qui arrive aujourd'hui dans le monde du travail ne surprend pas. L'étude ici présente nous offre une compréhension des causes qui conduisent aux conséquences que nous vivons.
L'enquête a été réalisée pendant une période de deux ans couvrant le début de la crise sanitaire (mars 2020) jusqu'à septembre 2022. Elle fut faite à partir de questionnaires avec des questions ouvertes spécifiques réalisées par l'institut d'étude et cabinet de sociologie Eminove. Les propos rapportés proviennent de quelques milliers de travailleurs, dont une grande proportion de cadres. Des entretiens semi-directifs ou compréhensifs ont complété le dispositif avec une approche plus qualitative et exhaustive.

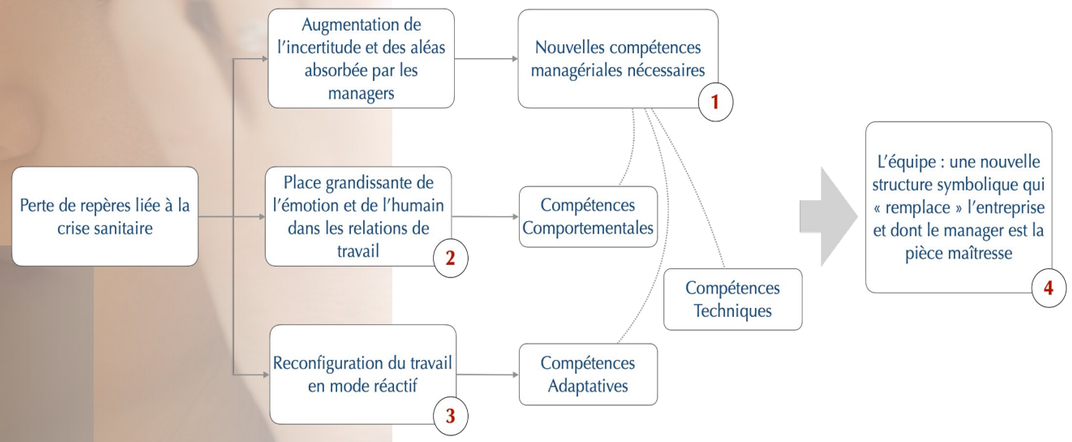
Pour répondre à ces questions, il est nécessaire d'analyser les nouvelles compétences mises en œuvre par les managers pour comprendre l'évolution de leurs fonctions, c'est-à-dire de déterminer précisément ce qui a changé depuis la crise sanitaire dans l'exercice du travail des cadres managers, et opérer une traduction entre ces attendus et les compétences nécessaires d'exercice. Cela implique de regarder les différentes manières de faire des managers pour endosser leur rôle dans le cadre du travail à distance, de s'attacher aux ruptures et continuités dans leurs pratiques.

En trois parties, nous allons tout d'abord présenter la vision de la crise vécue par ses acteurs en entreprise, les conséquences immédiates pour les cadres dans les modes de fonctionnement et les évolutions culturelles qu'elles ont induites.
Ensuite, nous nous attacherons à catégoriser les modes de management observés pour que cette typologie puisse nous aider à extraire les caractéristiques des encadrants qui réussissent à sortir leur épingle du jeu.
Enfin, nous verrons que cette classification se révèle aidante pour qualifier les conséquences prévisibles en entreprise qui oscillent entre désengagements, démotivation et plus profondément la perte du pouvoir de reconnaissance par l'entreprise.

SOMMAIRE

PARTIE 1

LA NÉCESSITÉ DE FORGER DES REPÈRES DE TRAVAIL À DISTANCE



> MODE DÉGRADÉ

Un déficit de repères généralisé provoquant un mode dégradé de fonctionnement : affirmation de nouvelles compétences pour les cadres

> L'ÉQUIPE SACRÉE

La construction d'une nouvelle réalité d'entreprise : l'essor de l'équipe et le « phare managérial »

> LE RETOUR DE L'HUMAIN

Conséquences sur l'activité : une évolution du contrat social avec l'équilibre de vie personnel, le retour du « travail réel » et de l'humain

Dans cette partie, nous allons aborder le vécu de la crise sanitaire pour les encadrants, cadres managers.
Nous allons voir que l'incertitude et l'aléa ont largement été gérés par eux, avec un déficit généralisé de l'accompagnement des entreprises.
Des relations nouvelles se sont nouées dans les équipes, plus intimes, avec une part d'affect grandissante.
Combiné à la nécessité de maintenir l'activité, voir la performance, le travail s'est reconfiguré autour de l'essentiel, dans un mode souvent réactif, produisant des collectifs très repliés sur eux-mêmes, parfois même en autarcie.
Dans ce nouveau paradigme, les managers ont affirmé leurs compétences à dominante technique, mais ont aussi largement déployé et fait évoluer leurs pratiques en sollicitant des compétences adaptatives et comportementales.

1 UN DÉFICIT DE REPÈRES GÉNÉRALISÉ PROVOQUANT UN MODE DÉGRADÉ DE FONCTIONNEMENT : AFFIRMATION DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR LES CADRES

Depuis plus de 2 ans, nous vivons quelque chose de nouveau dans le monde des entreprises : le télétravail et le travail à distance se sont imposés dans les mœurs.
Quelques explications en chiffres : près de 40 % des salariés des entreprises sont des télétravailleurs en janvier 2022[2], contre 30 %[3] en 2019.
Le télétravail s'est généralisé : 22 %[4] des salariés déclaraient pratiquer le télétravail en 2021 contre 3 % en 2017[5].
En 2021, 1 télétravailleur sur 2 le fait dans un cadre officiel et contractualisé, contre 1 sur 4 avant la crise sanitaire[6].

Le nombre moyen de jours de télétravail par semaine avait augmenté de 50 %, passant de 1,6 jour par semaine en novembre 2019 à 2,4 jours par semaine[7].

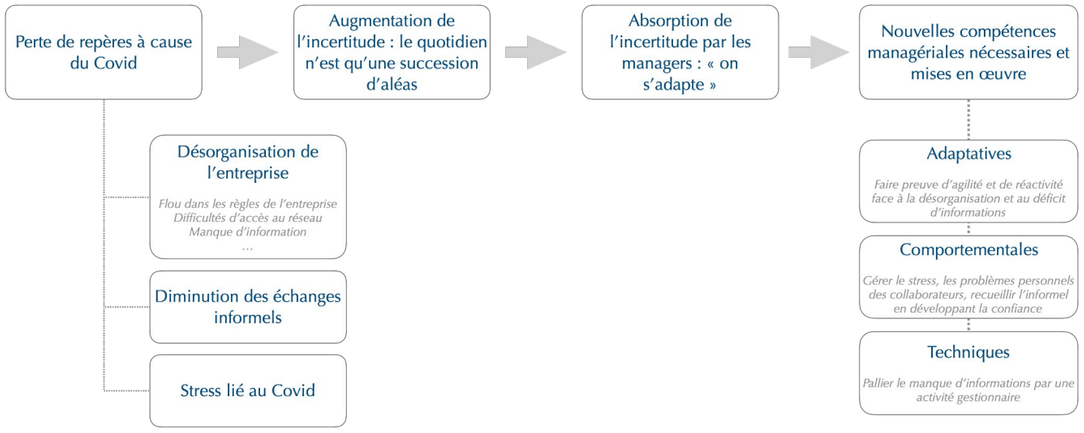
Au-delà du travail à distance, l'organisation du travail[9] a elle-même changé : 1 salarié non-télétravailleur sur 5 estime qu'une partie de ses tâches peut être réalisée à distance[8].
1 télétravailleur sur 5 envisage de s'éloigner de son lieu de travail dans les années à venir. Enfin, la mise en place d'un mode hybride de travail s'est accompagnée d'une certaine souplesse par rapport aux règles collectives pour 87 % des salariés et 83 % des dirigeants[10].

Ce qui nous semble être une évidence à ce jour ne l'était pas précédemment.
Ce nouveau mode d'organisation du travail a rarement été questionné dans sa légitimité, car nécessité sanitaire imposée par le gouvernement au gré des vagues de Covid et de ses variants a conduit chacun à s'adapter.
Les conséquences sont importantes pour les cadres.

Pour 43 % des managers, le mode hybride a rendu leur posture managériale plus compliquée à gérer[11]. La moitié des managers ont fait évolués dans leurs pratiques : 24 % déclarent avoir adapté leur mode de management et 36 % disent avoir radicalement changé de management[12].

La première crise sanitaire a frappé l'économie de manière imprévisible. Les entreprises se sont adaptées comme elles ont pu. En faisant au mieux, elles ont souvent accentué leurs traits caractéristiques, leurs défauts comme leurs qualités. Ce que les personnels au travail ont avant tout découvert dans cette période est le caractère fortement imprévisible de l'activité et la marche forcée des affaires qui en découle.

Le schéma ci-contre synthétise les développements à venir.



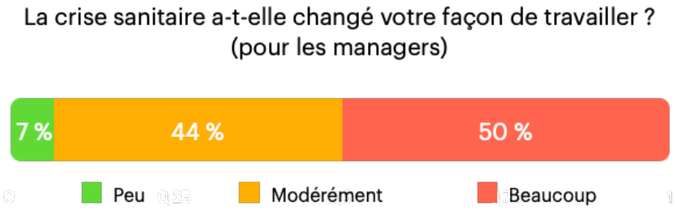
1 JUNEAU Y., « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », INSEE FOCUS, n°263

1.1 L'IMPRÉVISIBILITÉ COMME VARIABLE DE FONCTIONNEMENT : ÉMERGENCE DE NOUVELLES COMPÉTENCES ADAPTATIVES POUR LES CADRES

Les managers interrogés ont tous dressé le même constat : « ça nous est tombé dessus comme ça du jour au lendemain ». Chacun déclare avoir découvert de nouvelles manières de travailler[13].

Le chaos fut souvent la première impression vécue, avec de nombreuses personnes touchées moralement par la perspective de la maladie et de ses conséquences, inconnues à l'époque. Dans ce mélange de désorganisation ambiante, de stress sociétal et de la poursuite de l'économie de marché, les collaborateurs interrogés évoquent une adaptation au-delà de la normale que peu d'organisations avaient su anticiper, notamment sur le télétravail. Hormis les « professionnels indispensables », tout le monde devait être chez soi pendant le premier confinement, avec les difficultés de l'accès aux outils à distance non préparés ou encore les turpitudes de connexions internet aléatoires.

Par ailleurs, suite au second confinement, deux tiers des managers déclaraient ne pas avoir été accompagnés dans la mise en œuvre du télétravail.
Dans de nombreux secteurs (agriculture, énergie…) où le personnel en présentiel était une contrainte de bon fonctionnement, cela a créé une entreprise à deux vitesses : ceux qui étaient présents et pensaient prendre des risques sanitaires, et ceux qui étaient « chez eux » et qui travaillaient « à loisir ».

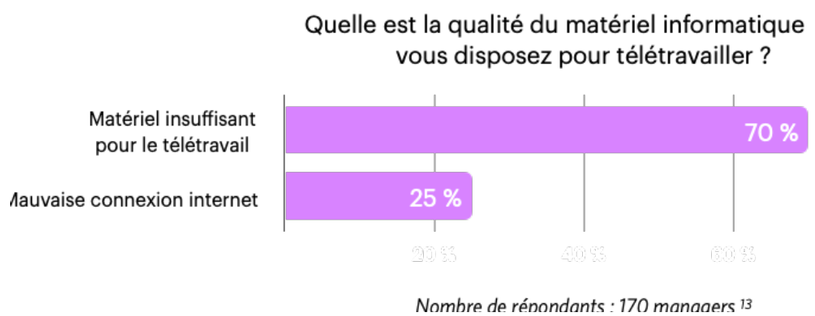


Nombre de répondants : 164 managers [12]

De nombreux ingrédients inédits de désorganisation organisationnelle ont été réunis pour la première fois ensemble. Si nous tentons de lister les principales formes d'imprévisibilité, elles furent multiples :

- L'accès aux systèmes d'information permettant la bonne marche de l'activité s'est révélé fortement pénalisant, ralentissant des processus entiers de fonctionnement de l'organisation. L'informatique était rarement adaptée pour des flux à distance aussi volumineux. Pour moult sociétés, l'accès aux données de l'extérieur n'était pas prévu et la dématérialisation naissante a bloqué des pans entiers d'activité. Certaines se sont retrouvées à l'arrêt.

- L'accès à l'information fut difficile pour travailler. Pour ceux qui dépendaient de données stockées sur les serveurs ou bien de collègues pour continuer à fonctionner, cela a créé un nouveau modèle de fonctionnement basé sur l'ultra-dépendance. Les managers se sont sentis obligés de faire preuve d'une réactivité maximale, fructifiant le capital nouveau d'une information devenue rare. Tant que l'on avait les interlocuteurs sous la main, il valait mieux en tirer quelque chose. L'objectif sous-jacent à autant d'activisme n'était pas seulement la qualité informative, mais aussi le maintien du lien humain, de l'échange avec les détenteurs de ce pouvoir informatif. Bien souvent, cette modalité réactive des relations s'est faite au détriment de la qualité de traitement des dossiers : « depuis le Covid, on s'agite pour pas grand-chose chez nous » (parole d'un cadre RH d'une entreprise de l'énergie). Il fallait répondre vite si l'on souhaitait soi-même disposer d'une information « fraîche ». Cet enjeu s'est suffisamment révélé critique pour instaurer une surcharge de travail conséquente pour les télétravailleurs investis, mais également pour les non-télétravailleurs qui continuaient leur activité de manière présentielle.



Nombre de répondants : 170 managers [13]

> **« Il y a eu énormément de sollicitation par des gens qui n'étaient plus sur les sites, qui avaient besoin d'informations pour avancer dans leurs projets. Ils étaient à la maison… Ces mêmes personnes (mes supérieurs) vont aller nous faire dévier de notre activité principale sur d'autres sujets qui sont nécessaires pour eux, mais je trouve qu'il y a un mauvais timing avec notre réalité. On était en crise, il a fallu s'adapter et on s'est adapté. Mais on ne s'est pas adapté « au détriment de », on s'est adapté « en plus de »…**
> *Responsable d'un ouvrage dans le secteur de l'énergie*

- La capacité de décision s'est aussi révélée difficile et complexe dans un contexte de déficit d'informations, multipliant à l'envi les mails et le nombre de destinataires, sans pour autant obtenir des renseignements de qualité. Les destinataires de ces demandes ont souvent fait au mieux tout en se protégeant des conséquences de l'incapacité à délivrer les éléments réclamés.Les managers ont joué leur rôle tout en sachant que leurs réponses n'étaient pas au niveau. On a vu dans de nombreux endroits des insuffisances provoquant des baisses soudaines de qualité.
Une forme de vigilance accrue s'est mise en place pour détecter ceux qui étaient à la traîne dans le système. Lorsqu'un d'entre eux, bien faible proportion, était « pris la main dans le sac », une sorte de largesse était de mise avec un leitmotiv commun et accepté au sein des équipes : on priorisait l'essentiel, argument justifiant de tout écart de qualité. Ces écarts étaient considérés comme mineurs, assez naturellement et sans

> **« On reçoit des tonnes de mails. Des gens qui essaient de communiquer. Avec des vidéos du service COM, des infos sur l'entreprise… Mais ce n'est pas la même chose que quand on peut en parler en réunion d'équipe. Des choses nous ont éloignés et on ne sait plus vraiment si les choses sont bien faites. »**
> *Responsable d'une unité opérationnelle dans le secteur de l'énergie*

culpabilité aucune, produisant de la surcharge de travail. Et puis, avoir des personnes hors jeux permettait de se mettre à l'abri d'une suspicion de flemmardise. Dans les couches supérieures de la pyramide, à l'inverse, un syndrome du « y'a qu'à, faut qu'on » s'est répandu comme une traînée de poudre et fut pénible à accepter et à entendre pour les gens de terrain, rappelant constamment l'écart de perception des dirigeants avec le concret. Il a eu de nombreuses déconnexions entre les réalités de terrain et les décideurs. La conceptualisation des sujets à distance a donné une impression de rupture forte avec le réel. Les feed-back sur la qualité du travail produit ont été négligés, révélant des surprises ultérieures, rarement positives.

- La culpabilisation de travailler chez soi a été un facteur déterminant de la rupture des frontières habituelles du travail. Si pour 1 manager sur 4, le télétravail a permis d'améliorer l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, 1 sur 5 estime qu'il est un facteur de dégradation. L'entreprise a franchi la sphère personnelle pour s'inviter au quotidien dans notre univers privé, à soi. Le plaisir d'être chez soi fut doublé d'un sentiment de culpabilité lié à la suspicion d'inactivité, doute naturel dans de nombreuses entreprises. Les personnels se sont bien entendu investis, s'agitant là aussi juste pour démontrer qu'ils n'étaient pas inutiles.

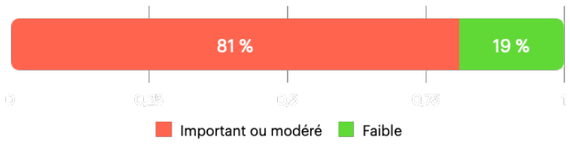
Croisement entre l'évolution perçue de l'autonomie dans le travail et la motivation

	Amélioration de l'autonomie	Dégradation de l'autonomie	Total en ligne
Amélioration de la motivation	**61,3 %**	38,7 %	100 %
Dégradation de la motivation	2,2 %	**97,8 %**	100 %

Test du khi-deux : Khi2 = 152,8; p < 0,05; V de Cramer = 0,45

Entreprise du secteur de l'énergie avec 738 répondants (novembre 2021)

Quel est l'impact du télétravail sur votre réactivité en cas d'urgence ? (pour les managers)



Population de référence = 313 managers [15]

Résumons-nous. Nous dressons un tableau composé d'un mode réactif dans les relations de travail, des décisions désorganisées et loin des préoccupations du terrain, beaucoup d'agitation pour obtenir de l'information et pour travailler plus ou moins normalement. En somme, ce sont les capacités d'adaptation des organisations qui sont mises à l'épreuve avec le Covid, accentuant leurs qualités, mais également leurs limites.

Le fait de s'adapter a été la donne acceptée de tous, face à l'impératif sanitaire. Aucune résistance au changement n'est déclarée par les répondants aux questionnaires ou par les interviewés. Tout le monde semble avoir agi comme un seul Homme pour accepter la situation et la vivre au mieux. Ce ne fut pas sans mal comme en témoignent les résultats des enquêtes de santé au travail sur la période : de nombreux personnels ont été victimes d'anxiété, de stress, de fatigue mentale et plus généralement de moments dépressifs chroniques. Le Covid a fait souffrir et a démontré l'importance des liens sociaux pour son équilibre psychique.

Pour les entreprises, la tolérance logistique et informatique fut de mise pour accepter les aléas et les difficultés de cette nouvelle mise au travail, de ces nouvelles manières de faire. Elles allaient avoir des contreparties lourdes. Les gens ont appris à se « débrouiller » un peu seuls, à bricoler, à faire de leur mieux de manière continue puisque les crises sanitaires se sont succédées. Ces manières inédites de réaliser n'ont pas été très objectivées et de nombreuses faiblesses ont été mises à nu. Peu nombreux de nos interlocuteurs ont parlé de compétences acquises au cours de cette période alors qu'ils déclarent qu'ils ne savaient pas travailler comme cela ou encore que leur rôle avait significativement évolué. « Être compétent », c'est être capable d'agir et de réussir avec pertinence et compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser...). P. Zarifian définit similairement la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité».

La compétence acquise n'est pas appréhendée alors que les actes décrits par nos études révèlent la répétition du geste pour de nombreuses nouvelles activités managériales, une manière précise de faire et une efficacité prévisible pensée. Ainsi, les 2/3 des managers disent ne pas avoir profité du télétravail pour développer leurs compétences, mais près de 60 % pointent l'amélioration de la communication avec les différents collaborateurs comme bonne pratique du télétravail. En particulier grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, des réunions plus efficaces du fait de la présence à distance plus facile des personnes concernées et de la mise en place de points d'échange réguliers.

Ces signes relèvent d'une définition de la compétence plutôt que d'une aptitude naturelle. Le paradoxe réside dans la banalité des pratiques nouvelles. Ces adaptations occultent un phénomène d'apprentissage individuel et collectif. Rien n'a été naturel comme le montrent les disparités de pratiques et d'efficacité entre managers, encore aujourd'hui.

De nouvelles compétences ont donc bien émergées sans quelle fasse l'objet d'une conscientisation collective. On a plutôt parlé de personnes à l'aise et de ceux qui ne savaient pas faire, ou qui étaient en difficulté. On a donc préférentiellement stigmatisé des individus au lieu d'expliquer sur le plan professionnel leurs manques (de compétences). Il faut dire que la période ne s'y prêtait pas : les tensions individuelles accumulées par le stress de sources multiples n'ont pas laissé libre cours à la bienveillance professionnelle.

En conséquence, nous pouvons dire que les capacités d'adaptation ont bien été à l'œuvre. Elles ont rendu les managers plus agiles. Il est intéressant de questionner les contours de ces nouvelles compétences pour mieux les qualifier pour en dégager de premiers enseignements.

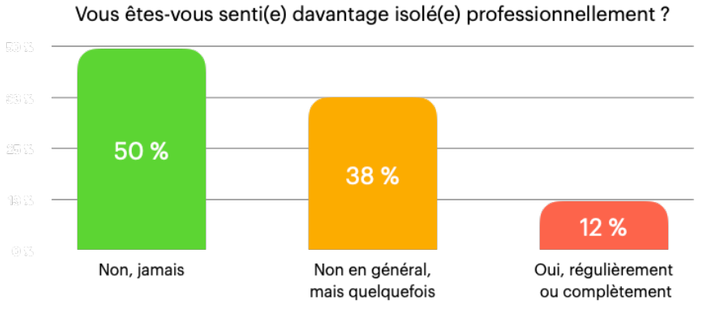
1.2 L'ESSOR DU RESSORT AFFINITAIRE DANS LES ÉQUIPES ET L'ACCENTUATION DE L'EXCLUSION PROFESSIONNELLE : ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DES CADRES

Au sein des directions, le sentiment de perte de contrôle a été durement ressenti : les dirigeants interrogés parlent de « subir » les affres des décisions gouvernementales, de « piloter à vue » et de voir leur stratégie « ruinée par un coup du destin ». L'énergie de préservation des organisations s'est découverte par l'accentuation du contrôle descendant explicite et implicite : « on a frappé tous azimuts dans nos directives », avoue un dirigeant. L'entreprise n'était pas vraiment en mesure de proposer de nouveaux repères, des règles. Les procédures émergentes ont surtout impacté les dimensions sanitaires, répercussions de consignes étatiques : porter le masque, ne pas se réunir à plus de X dans une salle, etc.
Les collaborateurs se sont ainsi retrouvés orphelins pour travailler.
Avec le télétravail, 4 managers sur 10 estiment avoir de plus en plus de difficultés pour détecter les collaborateurs en difficulté ou pour gérer la fragilité de leurs personnels.
Ce fut un moment d'expérimentations et d'inventivité individuelle intense pour les cadres. L'autonomie et la motivation ont grandi de pair.

Mais certains ont perdu de l'autonomie. Plus particulièrement pour les dirigeants, la perte de contrôle ressentie fut si violente que l'activisme gestionnaire a été rassurant dans le système. Pour ceux qui l'ont vécu au plus près de la ligne hiérarchique, un goût amer reste en bouche au souvenir de ce passé. Un mouvement ample de culpabilisation s'est emparé de nombreuses entreprises. Plus précisément chez les télétravailleurs, peu fiers de leur nouveau statut et voulant démontrer à tout prix qu'ils étaient là, qu'ils répondaient eux aussi présents. Bref, qu'ils étaient bien plus efficaces que ce que l'on ne pouvait le suspecter. Cette auto-déclaration d'efficacité à distance sera contrebalancée par des études ultérieures démontrant une augmentation de l'engagement et de l'efficacité personnelle en présentiel.

Les états-majors ont laissé le doute se développer et les rumeurs circuler concernant des collaborateurs « qui ne jouaient pas le jeu ». La soumission volontaire et le contrôle « discret » étaient de mise et ceux qui ne s'y sont pas conformés ont été mis en lumière. Cet état d'esprit a révélé des « planches pourries ». La déception est forte chez ceux qui ont constaté des dérives individuelles : « En fait, on connaissait déjà les gens sur qui on ne pouvait pas compter. Cela a juste confirmé ce que je savais déjà. Au fond le télétravail ne change pas grand-chose ». Et pourtant la fonction sociale du dévoilement de ces personnes démotivées ne fut pas celle que l'on pouvait imaginer. Ces « tirs au flanc » ne furent pas nécessairement sanctionnés.

Une des conséquences recensées fut



Population de références = 1 219 salariés [25]

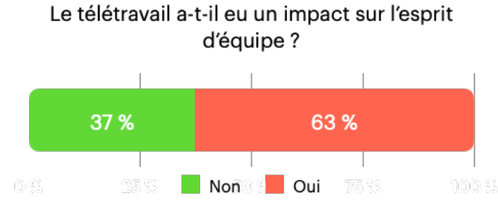
> **Le télétravail fait ressortir les affinités, mais il pousse également certaines personnes à améliorer leur communication envers leurs collègues. Toutefois, si l'esprit d'équipe n'existait pas, il ne peut se créer avec le télétravail »**
> *Collaborateur dans des fonctions support*

l'exclusion d'individus d'un groupe professionnel ou d'une équipe, ayant pour conséquence leur isolement. 12% des collaborateurs se sont sentis davantage isolés professionnellement pendant la crise. Les managers ne pouvaient pas s'y opposer, soucieux de garantir le climat social qui était fragile à distance.

Les exclus sont ceux qui étaient déjà à la marge d'une équipe et qui se sont faiblement intégrés durant les confinements successifs : ils n'assistaient pas aux cafés « Teams », ne « traînaient » pas après une visioconférence ou simplement ne mettaient jamais leurs caméras actives ou n'intervenaient pas pendant les moments de réunion, micro coupé. C'est-à-dire que ce n'était pas nécessairement ceux qui furent démasqués comme faiblement investis ou productifs qui firent l'objet de sanctions, mais plutôt ceux que l'on voulait déjà écarter des équipes ou services bien avant la crise. Les managers ont eu de « bonnes raisons », des preuves que ces personnels ne permettaient pas l'exécution sereine du travail dans un service.
Ceux-là furent les personnels élus aux mobilités nouvelles à la sortie de la pandémie, se voyant proposer un nouveau poste ou inciter à quitter leur emploi. Une reconfiguration plus affinitaire, un entre-soi de personnes de bonne compagnie, fut l'opportunité que de nombreuses organisations ont mise en œuvre après 2 ans d'attente. Et lorsque cela n'a pas été le cas, que les mobilités ne fussent pas faites, elles ont généré des inimitiés profondes, gravant dans les mémoires des rancœurs et des jalousies pour le futur.

Pour permettre l'exclusion douce de collègues et répondre à l'adaptabilité nécessaire, les groupes sociaux ont donc développé des relations affinitaires plus marquées. « Des personnes me soutiennent, m'aident dans ces moments où mon moral flanche », déclare une jeune cadre entrée dans une grande entreprise pendant la période du Covid. On s'entend bien entre deux à trois personnes et ces collègues deviennent des gens importants dans notre vie digitale. Ils permettent de se passer des autres. « Après tout, l'affinité ne se décrète pas », nous dira une cadre confirmée, manager d'une équipe de 10 personnes dans une entreprise parisienne.

Les relations affinitaires ont cela de particulier qu'elles produisent une polarité dans les relations groupales. Elles créent des sous-groupes d'appartenance. Dans le cas du Covid, les interactions entre sous-groupes furent assez superficielles, parfois inexistantes et donc très loin des relations présentielles dites normales.



Population de référence = 1 122 salariés [26]

La diminution des échanges informels (37 %) et le maintien du lien et de la cohésion d'équipe (36 %) constituent les deux premières difficultés dans le travail à distance :

- Pour 1 télétravailleur sur 3, le mode distanciel engendre plus de stress.
- Pour 1 sur 5, il complexifie l'organisation du travail au sein de l'équipe.
- Pour 1 sur 6, il limite les possibilités de développer son réseau professionnel interne et externe et brouille les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle.

Cette forme de repli sur soi s'est accompagnée de la nécessité d'évacuer des tensions en dehors des petits noyaux constitués. Naturellement, dans ce genre de processus, les personnes à la marge du groupe sont devenues de parfait bouc-émissaires par nécessité, évacuant des frustrations, déceptions et peurs du groupe.

Le renforcement des liens affectifs entre personnes qui s'appréciaient déjà à l'origine a également été favorisé par le stress intense et inédit de la pandémie, et surtout par son caractère universel. Partager ses émotions dans le monde du travail est devenu, du moins pendant un temps, légitime. La peur générée par la maladie, le chamboulement radical qu'elle a provoqué dans la vie de tous, en fait un sujet qu'il est légitime de partager, car collectif. La population entière vit cette pandémie en même temps, et c'est par l'effort de tous qu'elle pourra s'en extirper (port du masque, confinements, vaccination, etc.). Le Covid impactant tout le monde, les émotions qu'il suscite étant communes à un grand nombre et en tout cas compréhensibles par tous, il devient moralement autorisé de les partager : à ce stade, ces émotions ne font plus partie du domaine privé, de la subjectivité, elles font partie du domaine public et il est entendu que leur traitement doit être public également. C'est d'ailleurs suite à la crise sanitaire qu'en France, les personnes en souffrance psychique peuvent bénéficier d'une prise en charge par un psychologue remboursée par l'Assurance Maladie, signe que les troubles provoqués par la pandémie nécessitent d'être réglés collectivement. Cette absorption par le collectif de l'impact psychologique de la pandémie autorise l'expression des émotions dans le monde du travail, favorisant par là même le resserrement des liens affectifs et personnels.

Pour conclure, l'extériorisation des éléments négatifs sur un tiers, légitimée par les Directions, enclines à contrôler les « tirs au flanc », ainsi que l'acceptation accrue de l'expression des émotions dans le monde professionnel, ont permis de forger une qualité relationnelle exceptionnelle entre petits groupes dans un monde du travail où s'échangeaient autant d'éléments d'intimité que des nécessités professionnelles essentielles.
Cette qualité sociale a offert de nombreuses coopérations spontanées, d'entraide. Ce fut l'huile dans les rouages d'entreprise un peu grippée. Et la courroie de transmission de ce lien social, le garant de la qualité relationnelle d'un service, d'une équipe, fut le manager puisque plus personne, entité individuelle ou collective, ne pouvait assumer cette fonction.

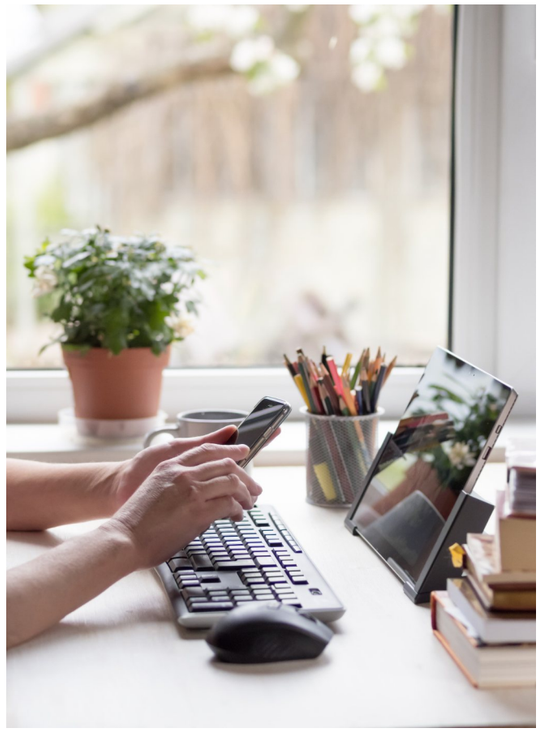
Nous avons donc des managers plus agiles, ayant affûté leurs compétences adaptatives, et plus accompagnants, garant du lien social au sein de l'organisation. Maintenant, il est temps d'aborder les capacités de structuration des cadres en action.

“

Cela fonctionne bien pour les équipes déjà soudées. Cependant, si l'équipe n'est pas soudée ou si des personnes sont arrivées récemment, cela peut être un frein à l'esprit d'équipe »
Collaboratrice d'un service marketing dans une entreprise agricole

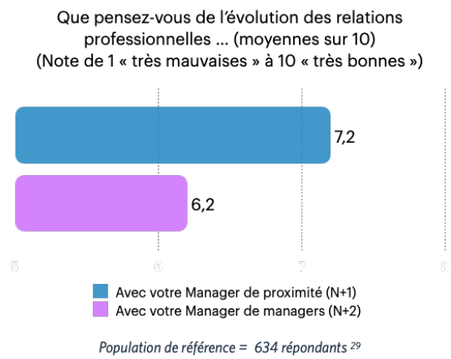
« Non, dans le cas où l'équipe se connaît déjà bien et fonctionne bien. Pas sûr que ce soit identique pour des équipes en construction ou ayant des problèmes de relationnel »
Manager de fonctions support, ibid

1.3 LES ÉTATS-MAJORS EN PEINE ET LES RÉSEAUX INFORMELS EN BERNE, REMPLACÉS PAR L'ACTIVISME GESTIONNAIRE : AFFIRMATION DES COMPÉTENCES TECHNIQUES



Les rouages habituels de fonctionnement de l'entreprise étaient ceux du travail présentiel. Les personnes que l'on voit, qui sont « à notre main » visuellement, directement, ou qui nous semblent à quelques pas de nous, étaient celles sur qui l'on pouvait généralement compter.
Peu d'organisations avaient massifié le travail à distance. Ces travailleurs « de loin » étaient généralement occasionnels, ne produisant pas ou peu des normes professionnelles à eux seuls. Ils étaient considérés comme une forme de travail un peu exotique. Ils étaient de ceux qui voulaient concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle. Des cas rares de travail à distance « légitimes » pouvaient expliquer un recours important au distanciel : pour des compétences rares, des bureaux à l'international, des personnels détachés.

Lorsque la crise du Covid s'est présentée, les cadres-dirigeants furent bousculés comme tout le personnel. Comme nous l'avons dit, les entreprises ont souvent privilégié la sécurité sanitaire de leurs collaborateurs, autant par éthique que par souci économique ou obligation légale. Elles ont répondu présentes aux injonctions du ministère du Travail ou de la Santé sur les mesures à prendre : certaines sont même allées plus loin que les prescriptions ministérielles par crainte de remous syndicaux ou d'atteinte à la notoriété et l'image de l'entreprise.
Elles ont produit de multiples procédures et recommandations sanitaires dont le champ d'application était vaste et immédiat. Le recul habituel des centres de décision sur la dimension sanitaire a été quasi nul. Les consignes furent parfois grotesques : « on ne peut monter qu'à un individu dans un ascenseur » alors que les ascenseurs de chantier ou d'installations industrielles peuvent transporter des dizaines de personnes et sont exposés à l'air libre. « Ne pas fréquenter les salles de pause à plus de deux personnes » alors que des inspections d'équipements se firent à plusieurs dans des boyaux étroits ou que des manutentions dans des entrepôts nécessitaient plusieurs individus en contact direct pour des



Population de référence = 634 répondants [29]

manipulations.
Ces consignes de préservation de la santé furent plutôt jugées comme adaptées ou acceptables par la majorité. Toutefois, elles mirent en lumière la panique qui régnait en haut lieu et la déconnexion avec le réel du terrain. Celle-ci ayant été renforcée par le refus d'accorder à certaines catégories de salariés la possibilité de télétravailler, faisant craindre, tant du côté des salariés que des dirigeants, l'apparition de nouvelles fractures sociales au sein de leur entreprise.
Concrètement, cela s'est traduit par un renforcement de la position hiérarchique des managers au sein de l'entreprise. Pour les salariés, l'évolution des relations professionnelles avec la ligne hiérarchique, symbolisée par les N+2, s'est dégradée alors que le manager de proximité (N+1) a été jugé plus positivement.

Si nous nous intéressons au travail, sur le plan pratique, la perte de repères fut assez générale pour les travailleurs à distance. Ils furent livrés à eux-mêmes, produisant non seulement une déconnexion physique avec les organisations, mais également morale. On était loin du cœur, puisqu'entre nous et l'entreprise, le Covid ou la distance physique nous séparaient.

Lorsque nous observons attentivement les propos des interviewés et les verbatim des questionnaires, une chose nous frappe : techniquement pour la réalisation du métier, peu de questions se sont posées dans la durée. Il y a bien eu les problématiques informatiques ou de sous-effectif sur le terrain, mais rien qui ne puisse empêcher la bonne continuation des exploitations ou des opérations régulières de l'activité.
La difficulté principale observée fut d'avoir « La Bonne Information ». Dès lors, il devint difficile d'agir ou de prendre une décision en étant aveugle ou sourd. Cela est paradoxal, si l'on part du principe que les entreprises que nous évoquons ont un métier historique, maîtrisé, et que les questions courantes peuvent être gérées directement par les opérateurs au plus bas niveau d'exécution, du fait de leur autonomie. De plus, l'ancienneté est assez importante dans les entreprises de notre panel, ne devant normalement pas empêcher les réseaux relationnels historiques de fonctionner et d'obtenir cette information qualitative.

Qu'est-ce qui a pu gripper de manière aussi importante et durable des acteurs autonomes, les bloquant de manière significative dans leur travail ? Le chaînage des opérations. Ce qui fut révélé au cours de nos enquêtes est le lien de dépendance au travail, la conséquence d'un travail sur les uns et les autres, en amont et en aval d'un process. De manière confuse, la coordination a montré des limites nouvelles, bien plus larges que précédemment. On a redécouvert l'étendue des processus réels.
Moult personnes externes à une Direction se sont retrouvées impliquées dans l'activité d'un seul service, voire d'une seule personne. Le fonctionnement réel s'est un peu dévoilé : il est forgé de communications informelles, de jeux de pouvoir et politiques pour l'ascension sociale, de dons et de contre-dons (gratuité des relations sociales traduites par la camaraderie, l'entraide, l'esprit de corps, etc.). Cet implicite a fondu dans le travail à distance, laissant un vide que l'activité gestionnaire a comblé : elle a tenté d'intégrer l'informel dans des relations formelles, tracées par une abondance de mails et de visioconférences, et plus généralement des formes de contrôle indirects ou directs abondants.

Assez confusément, les managers furent mobilisés par des fournisseurs ou clients internes en amont ou en aval de leur activité, de manière assez intense, pour valider, confirmer les ajustements de qualité que l'incertitude produisait. L'arsenal de reporting (courriels, fichiers, ERP, etc.) a formalisé une réalité intangible, car les collaborateurs ne savaient plus trop ce qui était important et la manière dont il fallait faire pour assurer une qualité de service sur tous les plans. Il a fallu s'appuyer sur ces liens de dépendances transversaux et les formaliser un tant soit peu pour s'aligner et composer avec des attentes qu'il n'était pas forcément possible de combler, produisant frustrations et mésententes.
Pour les cadres à distance, ce fut une réelle frénésie activiste qui s'est emparée d'eux pour obtenir de l'information et faire appliquer des consignes.
Cette activité gestionnaire soutenue a été la principale stratégie mise en œuvre pour acquérir ce que l'informel, l'implicite produisait en présentiel. Et petit à petit de nouveaux repères ont émergé pour les collaborateurs. Les managers ont été la pierre angulaire de cette construction.

Résumons-nous : les managers sont devenus plus agiles (compétences adaptatives), plus accompagnateur (compétences comportementales) et leur activité de coordination s'est formalisée à travers une formalisation gestionnaire (compétences plutôt techniques).

Les bénéfices de cette évolution managériale ont permis l'essor des équipes.

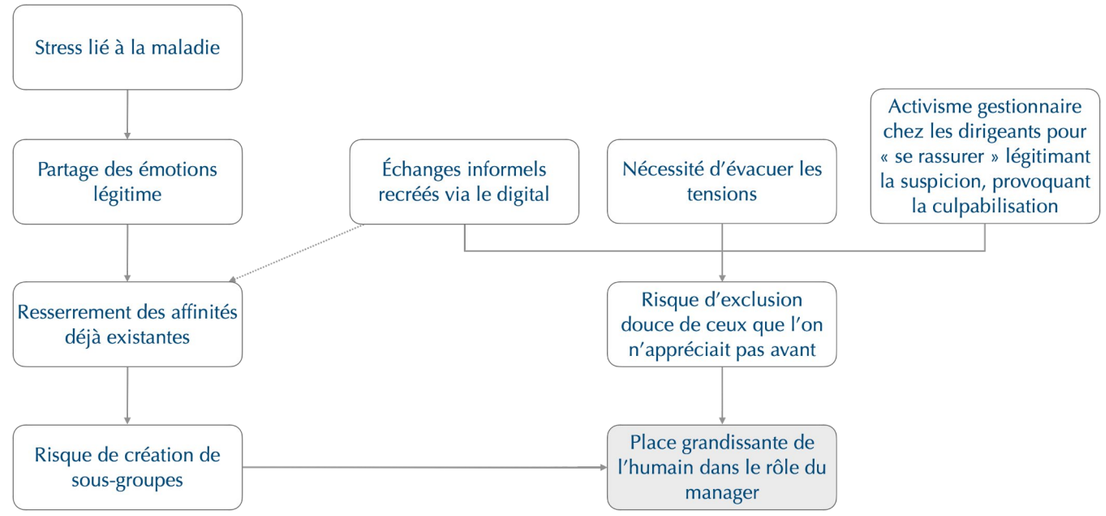


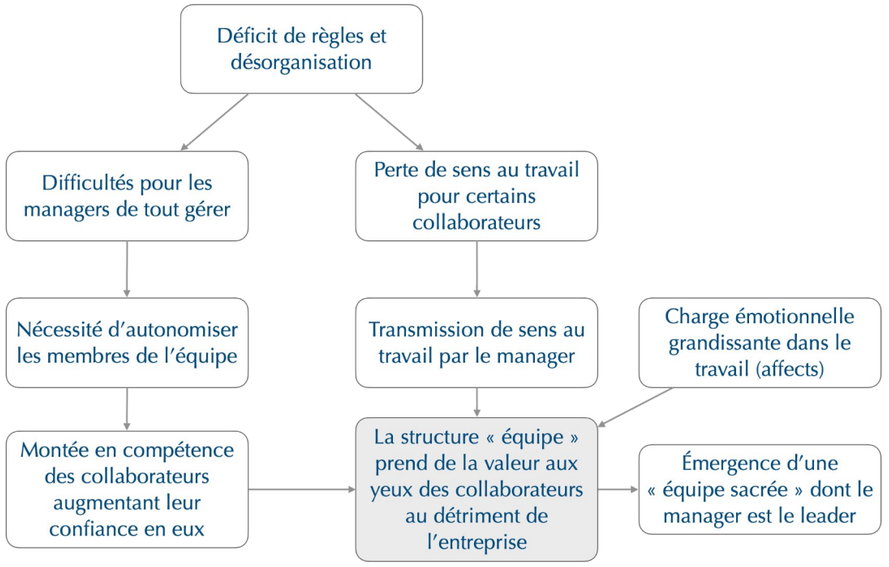
2 LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE RÉALITÉ D'ENTREPRISE : L'ESSOR DE L'ÉQUIPE ET LE « PHARE MANAGÉRIAL »

Nous avons assisté à un bouleversement des relations sociales en entreprise, présentant les liens entre collègues comme essentiels à la poursuite du travail. Cette période trouble a vu la montée en puissance de relations de proximité extrêmement sélectives et affinitaires, combinées à un rejet souvent passif de collaborateurs à la peine. Les cadres dirigeants se sont concentrés sur les aspects réglementaires où la prévention sanitaire fut au cœur de leurs politiques. Le travail s'est exécuté, malgré tout. Pour les secteurs avec de grandes entreprises, elles ont continué à produire sans que leurs résultats en soient affectés négativement.

Dans ce contexte que beaucoup ont jugé chaotique, comment a-t-on pu être performant ?
Car de l'avis de tous, on a continué à travailler tant bien que mal, avec des retards, parfois dans un mode dégradé, mais aussi avec des résultats significatifs.
Le liant principal, ou l'artisan caché de ce succès, fut le manager.

Les schémas synthétisent les développements à venir.

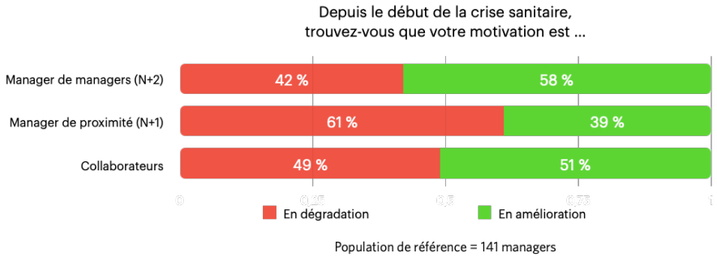




2.1 LE MANAGER COMMUNIQUANT, PRODUCTEUR D'AUTONOMIE

Comme nous l'avons présenté, l'activité managériale a été soutenue durant cette période. Les managers de proximité ressortent affaiblis de la période du Covid, en proie à des doutes sur leur avenir. Ainsi, en novembre 2021, plus de 60 % d'entre eux déclaraient être démotivés suite à la crise sanitaire.

Les managers se sont mobilisés pour assurer une de leurs missions principales : être la courroie de transmission de l'information. Jamais cette fonction ne se fut révélée aussi critique. La recrudescence des mails a été un des signes les plus visibles de cette intensité : « Depuis le Covid, je n'ai jamais reçu autant de courriels. Je n'ai plus le temps de tous les lire. Je ne traite que les plus urgents. Ce n'est pas grave, c'est comme ça », Agent de maîtrise d'une entreprise du secteur de l'énergie.
Le droit à la déconnexion a été largement assoupli pour permettre à tous d'être disponibles. Les délais de réponses se sont raccourcis : « Un jour, j'ai reçu un mail aux alentours de 20h. Le lendemain matin avant 8h, j'ai été relancé par la même personne en me demandant pourquoi je n'avais pas encore répondu » ou encore « lorsqu'on envoie un mail maintenant, on s'attend à un retour immédiat, comme si nous étions tous en train de faire des SMS perso. Et le pire, c'est que l'on se vexe si on n'a pas de réponse ». Le courriel est bien l'outil qui fut confirmé comme le plus efficace moyen de communication au-dessus de tous les autres.



Le deuxième signe visible de l'activité des cadres fut la visioconférence. Teams, Zoom, Meet... autant d'applications quasi confidentielles dans les relations internes à l'entreprise pré-Covid qui se sont retrouvées être le quotidien de nombre de télétravailleurs.
Les réunions en Visio ont pourtant été critiquées par les personnels. Encore bon nombre d'entre elles ne sont pas « passionnantes ». Leurs modes d'animation combinés à leur manque de cadrage en font des moments où la participation est molle. Les directions informatiques, submergées par des demandes de consommation de data inédites, ont limité, voire proscrit l'usage de la caméra. Autant dire que cela a déshumanisé beaucoup d'échanges. Le micro fut également vite coupé. Devant le « brouhaha » des lieux de vie personnels surchargés de vie familiale contrainte, il fut demandé de procéder à cette modalité de fonctionnement : « si vous ne parlez pas, coupez le micro s'il vous plaît, par respect pour les autres ». Logique. Catastrophique. Logique d'un point de vue technique, mais d'une pauvreté sociale abyssale.
Les managers déclarent souvent « parler dans le vide » et ne pas savoir si les gens sont réellement présents ou s'ils ne font pas autre chose. Cela a pu même aller assez loin dans le désinvestissement des participants : « moi, pendant la Visio, je coupe la caméra et le micro et je vais aller tondre ma pelouse » ou encore « je ne mets pas la caméra et le micro et je continue mes conversations sur Facebook. Si j'entends mon nom, faut que je m'y mette vite. De toute façon, avec les PowerPoint (diapositives) partagés, c'est assez simple ».

Le lien humain est souvent passé par le digital. Le présentéisme digital a tenté de remplacer l'humain.

Dans ces moments, les managers se sont souvent interrogés sur la manière de faire du collectif. Leur créativité s'est ainsi développée pour imaginer de nouvelles formes d'échanges : « nous, on a fait un café-Teams tous les jours à 13h45. On se rencontrait via la visioconférence pour parler de tout et de rien. Juste pour se voir. C'était un rituel sympa. C'est dommage que tout le monde n'était pas là ». Effectivement, cette convivialité digitale ne fut que le reflet de ce qui se passe dans la vie « réelle », présentielle. Ceux qui s'apprécient ont continué à se fréquenter. Les autres, qui ne se sentaient pas concernés, n'y assistaient pas. Évidemment, bien que la participation à ces moments « off » fut encouragée, elle ne fut généralement pas imposée. En outre, la configuration de ces moments conviviaux à distance a mis en évidence celle des réseaux informels (« De mon côté, j'ai fait des apéros Teams avec l'équipe commerciale »).

Mais cette chaleur forcée n'a pas toujours marché. Elle s'est même souvent essoufflée, car ces moments ont disparu au fur et à mesure du temps. Cependant, cela a permis d'expérimenter de nouvelles formes d'interaction et d'inciter les personnes à faire des points réguliers avec leur manager et des points d'équipe : pour 51 % des managers, le télétravail s'est traduit par une augmentation de la fréquence des points individuels au sein de l'équipe.
Des rituels « nouveaux » se sont mis en place, rassurants pour tous : la réunion hebdomadaire et le point individuel. Télétravail ou pas, ce lien fut consolidé comme la réassurance de maîtriser des sujets, de les mettre sous contrôle d'un collectif de travail.
Et pendant ces temps partagés, les collaborateurs ont été consommateurs de consignes, de nouvelles règles, d'arbitrages opérationnels... toutes ces petites et grandes choses qui donnent des repères temporels et de résultats nécessaires à l'activité travail. Les managers ont été le liant entre les services de l'entreprise et leur équipe. Ils ont centralisé de nombreuses informations et les ont diffusées.

La régularité digitale des échanges a forgé un sentiment d'accompagnement et de coordination.

Les échanges sociaux formalisés se sont accentués permettant un suivi plus régulier des collaborateurs et du travail.
Comme nous le verrons par la suite, tous les cadres n'ont pas réagi de la sorte. Le style managérial n'est pas étranger aux expériences de vécu des personnels.
Les tendances autocratiques ne furent jamais aussi prégnantes dans les esprits d'après de nombreuses déclarations. Dans les faits, ce contrôle fut pourtant assez lâche et tolérant de l'avis des intéressés : « je ne comprends pas qu'ils aient l'impression que je contrôle tout alors que je vois plein de choses que je laisse passer. C'est obligé dans la période ».

Contraintes, les organisations ont appris pendant un temps à accepter le « droit à l'erreur ». Cette manière de faire, assez rare en période présentielle, s'est généralisée sans qu'elle soit conscientisée : « on accepte des choses que l'on n'aurait jamais acceptées avant. Chacun fait au mieux ». Les cadres se sont révélés pragmatiques.
La fonction sociale majeure du droit à l'erreur est la capacité d'apprentissage qu'il autorise. Pouvoir se tromper, c'est apprendre. Monter en compétence dans le distanciel et dans la manière nouvelle d'exécuter son travail fut toléré. Par les faits, ce fut accepté.

Sans vraiment le décider, la stratégie relationnelle la plus efficace fut d'accepter ou de fermer les yeux face aux dysfonctionnements des personnes et de s'intéresser aux tâches. Avec une recherche de coupable temporisée par le télétravail, la confiance en soi s'est échafaudée pour ceux qui en manquaient. Pour les autres, cela les a confirmés dans leur autonomie. Dans tous les cas, les collaborateurs des entreprises sont montés en puissance, plus autonomes dans le temps. Ici, l'autonomie peut être définie comme étant « l'investissement d'une forme de liberté de décision et de marge de manœuvre » entre le travail prescrit et le travail réel, entre la tâche et l'activité. En ce sens, l'autonomie nécessite de s'engager personnellement dans le travail et de s'approprier cet engagement. Dit autrement, l'autonomie dans le travail est fonction de la motivation.

Prosaïquement, une forme de confiance de fait s'est imposée.
La vertu de la confiance individuelle est la qualité des relations qu'elle entraîne. Elle est réciproque, symétrique, comme le reflet d'un miroir. Faire confiance entraîne la confiance de son interlocuteur. La confiance crée nativement les conditions positives de l'acceptation de l'autre, de l'ouverture et de l'attachement à des réalités opérationnelles partagées. On se rapproche les uns des autres, forgeant un lien professionnel et une confiance qui devient collective par propagation.
Cette confiance collective n'est pas vraiment qualifiée ainsi, mais plutôt de « bonne ambiance entre nous, modulo les quelques-uns qui ne jouent pas le jeu ».

Ce fonctionnement global a été le terreau des apprentissages possibles. Il fut organisé par les managers. La fréquence des rapports a été le fondement de cette confiance octroyée, combiné à un droit à l'erreur revisité.

Chacun a pu se sentir confiant dans les résultats futurs de son travail, et par voie de conséquence, se sentir compétent. Que ce soit une réalité de fait ou une réalité imaginée, les comportements conséquents à cette disposition d'esprit furent bénéfiques pour les résultats des entreprises : « On a continué à fonctionner malgré tout. C'est assez surprenant la manière dont on s'est tous adaptés très vite ».
L'autonomie et la compétence acquises par les conditions du distanciel ont participé à un enrichissement des tâches et ont donné du sens au travail. Les personnels savaient pourquoi ils travaillaient et quelles étaient les finalités de leur tâche.

En conclusion, fournir des repères aux collaborateurs fut une réalisation pragmatique des managers concentrée par des réunions distancielles à fréquence élevée et des mails pléthoriques. Parallèlement, la tolérance des difficultés du distanciel et de travailler de chez soi favorisa le droit à l'erreur ouvrant la voie au développement de compétences et l'octroi d'autonomie.

2.2 LA CRÉATION DE MICROCOSMES OÙ L'ÉMERGENCE DE L'ÉQUIPE « SACRÉE », AVEC UN MANAGER GARANT DU LIEN SOCIAL



Coordonner, faire coopérer, s'assurer d'un résultat lorsqu'un manager n'est pas sur site (ou pas systématiquement) réclame l'usage continu des outils digitaux comme nous l'avons vu précédemment.

La croissance des échanges est rarement bilatérale puisque nous n'écrivons pas seulement à un seul interlocuteur, d'autres sont fréquemment en copie. De même, une réunion ne se résume qu'exceptionnellement à deux participants. La préparation indue devrait être un temps non négligeable de partage avec les non-participants.

Or, plusieurs cadres nous ont déclaré devoir enchaîner des réunions en visioconférence sans nécessairement de préparation personnelle, récupérant les documents de leurs subalternes ou encore d'anciens travaux dans leur messagerie. Ils ont occupé le terrain par leur positionnement naturel dans la hiérarchie de l'entreprise en écoutant et décidant sur la base d'informations semi-structurées et beaucoup d'oralité.

Les rapports de travail qui en résultent et leurs conséquences se sont avérés superficiels ou partiels. Les cadres ont traité des points à la surface de leur lisibilité, laissant la complexité du réel aux niveaux inférieurs d'exécution. Nous parlions précédemment d'autonomie et de confiance accordées. Il s'agit d'une « liberté » concédée par la force des choses.
Les mécanismes sociaux naturels se sont emparés de la situation. Les personnels n'ont pas eu d'autres choix que celui de traiter les engagements de leur manager. Certains n'y sont pas arrivés, mais dans l'immense majorité des cas, les répondants aux questionnaires indiquent avoir gagné en autonomie. Confiants dans la délégation qu'est la leur et sûrs de leur efficacité, ils ont profité de cette autonomie contrainte par un reporting déclaratif et positif quant à l'avancement de leurs tâches.

La croyance individuelle et collective quant à l'intérêt des tâches à réaliser fut forte. Peu d'activités se sont révélées absurdes, sans sens. Les collaborateurs sont restés actifs et autonomes dans un environnement maîtrisé par les managers. Comment ont-ils fait ?
Chaque encadrant, à sa manière, a tenté de recréer un univers à part entière en partant de son noyau d'équipe. La définition de la qualité de service est bien entendu restée intacte. Le déplacement s'est opéré socialement : le mode de fonctionnement fut celui de la « tribu », assez proche des modes de fonctionnement familiaux de la sphère personnelle. Ce mélange des genres fut bénéfique puisque la notion d'équipe est devenue pour un temps « sacrée » : « On se réunissait entre nous après la grande messe du N+2 et c'était bien plus chaleureux qu'avant. On avait l'impression d'être dans notre

cocon » ou encore « j'ai eu l'impression d'être déconnecté de l'entreprise pour me retrouver entre nous ».

Pour mieux comprendre le concept d'équipe « sacrée », il faut imaginer des rapports particuliers, factuels et affectifs, intensifs et qui se cantonnent à quelques personnes de son service que l'on connaît bien et que l'on apprécie. La cohorte des autres nous indifère puisque les rapports sont en distanciel, peu engageants par le manque d'interactions visuelles ou auditives (caméra et micro coupés). Ces « autres » tracent une frontière nouvelle et constante où le « nous » s'enrichit au travers des relations affinitaires (que nous avons déjà développées) et qui gagnent ici une forme d'organisation et de leadership nouveaux sous l'égide d'un manager qui veille à la qualité du lien social, à l'ambiance. La relation à l'autre, en dehors de l'équipe, est variable : de neutre, bienveillante à négative, ostracisante, fonction des historiques et des stéréotypes en place.

Concrètement, les managers ont impacté les décisions provenant d'au-dessus avec moult précisions, détails et compléments de coordination. Il fut chronophage de donner autant de détails, de l'articulation, du sens à tout cela avec les collaborateurs. De nombreux états-majors ont utilisé la visioconférence de manière descendante, en présentant des informations et en sollicitant la ligne managériale pour qu'elle fasse exécuter avec peu de discussions à la clé. Donner du sens sur le terrain à des décisions parfois contradictoires, parfois parcellaires ou déconnectées de la réalité ne fut pas un exercice facile. Pour près de 20 % des managers, le télétravail se traduit par une difficulté à diffuser et partager les informations de l'entreprise.

Pour certains managers, il a fallu faire exécuter sans plus de précisions. Il a fallu faire obéir, faire preuve d'autorité. Ce rapport au management ne concerne que les styles d'encadrement qui se révèlent être les moins efficaces. L'autocratie a été rejetée par la majorité des collaborateurs par une résistance feutrée, par l'évitement. Pour les autres managers, il a fallu accepter un rôle de traducteur : il s'agit du « caractère central du rôle de traduction des managers, rôle qui consiste à articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain et les enjeux de l'action du service… dans certains cas, le rôle de traduction devient un rôle de mise en scène. Le manager transforme la réalité, en donne une vision positive, met l'accent sur ce qui va favoriser l'adhésion des parties prenantes ».
Ici encore, tout cela existait déjà : Henri Mintzberg attribue ces activités à des rôles relationnels et décisionnels. Mais avec le Covid, cette activité managériale s'est accrue pour devenir une compétence nouvelle, car agrémentée de nouvelles caractéristiques. Elle s'est affirmée pour les cadres en réussite. La « traduction » a permis de fournir un sens amplifié aux membres de son équipe. Sous un nouvel angle, le sens au travail a fait l'objet d'une attention toute particulière.

Au-delà du sens accordé aux objectifs et aux résultats, l'exécution du travail a été également touchée. Avant, les moyens étaient négociés et les résultats/objectifs imposés.
Pendant le Covid et le travail à distance, nous avons assisté à des échanges où la manière d'obtenir les résultats était en remise en question : « C'était pas pratique de travailler avec les enfants dans les pattes et des collègues qui ne répondent pas, par manque de disponibilité. Alors, je demandais à mon responsable comment faire et on se mettait d'accord ».
Une nouvelle manière d'accompagner s'est installée, empruntant au tutorat ses modes de fonctionnement tel que le suivi régulier et bienveillant. Des questions précises sur la notion de travail bien fait se sont fait jour et les cadres ont globalement accompagné ce mouvement qu'ils ont jugé naturel et nécessaire dans ce « mode dégradé » du travail à distance.

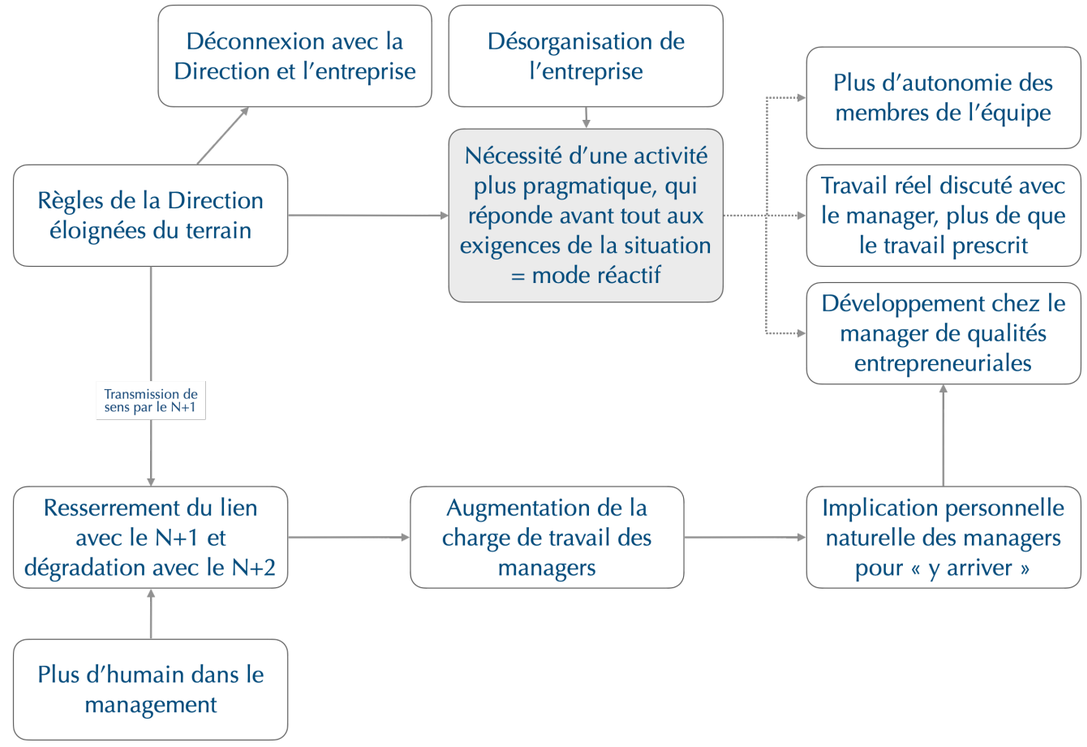
Pour récapituler, des équipes se sont recréées ou se sont affermies par la volonté des managers. Ils ont été le plus souvent très présents, guidant la manière de faire le travail et en lui donnant du sens, en traduisant ce que l'on attendait des personnels et des résultats. Ce lien social multidimensionnel a permis à la structure organisationnelle qu'est l'équipe une renaissance fonctionnelle. Le manager est devenu garant de la bonne ambiance, du climat social.



3 CONSÉQUENCES SUR L'ACTIVITÉ : UNE ÉVOLUTION DU CONTRAT SOCIAL AVEC L'ÉQUILIBRE DE VIE PERSONNEL, LE RETOUR DU « TRAVAIL RÉEL » ET DE L'HUMAIN

De nombreux cadres nous expliquent qu'ils n'étaient pas préparés à la pandémie. Ils se souviennent du premier confinement comme d'un évènement anxiogène.
Ils indiquent que le Covid a changé leur manière de travailler et que, pour les 2/3 d'entre eux, ces évolutions seront permanentes. D'après eux, il n'y aura pas de retour en arrière. Nous verrons que derrière cette constatation de surface se cache la (re)découverte d'une forme de management.
Parmi les difficultés les plus prégnantes qu'ils soulignent se trouve celle de manager à distance. Ils se sentent également responsables de la qualité des réunions distancielles, qui s'avèrent être des moments peu captivants pour de nombreux collaborateurs. Le resserrement des liens avec le N+2 a permis de passer ce cap tout en misant « à fond » sur l'humain : plus de 75 % des responsables ont pris contact avec leurs collaborateurs au moins une fois par semaine. Nous verrons que ces habitudes ont développé une intelligence émotionnelle rendant compte d'un monde professionnel plus affectif.

Le schéma ci-contre synthétise les développements à venir.



3.1 DES APTITUDES PROCHES DE L'ENTREPRENEURIAT ET UN RETOUR DE LA VIE PRIVÉE SUR LA SCÈNE PROFESSIONNELLE : ÉVOLUTION DU CONTRAT SOCIAL

La charge de travail des cadres a drastiquement augmenté pendant cette période. Ils se déclarent également les principaux responsables de cet accroissement : ils ont eux-mêmes généré de l'activité, de la suractivité.
Les cadres ont enchaîné des réunions et massifié leurs courriels avec un nombre de destinataires croissant. Ils espéraient combler les difficultés d'obtention de l'information et les problématiques de coordination développées précédemment dans cette étude. Au fur et à mesure, leurs agendas se sont remplis jusqu'à ne plus avoir de « temps mort ». Au cours des entretiens sociologiques s'est dévoilée l'intimité de ces journées pendant lesquelles nombre d'entre eux se sont oubliés : « Quand je veux aller aux sanitaires alors que mes réunions s'enchaînent sans répit, je prétexte un problème technique sur Teams et je m'éclipse » ou encore « J'ai décidé de manger devant mon écran et si quelqu'un me voit et que cela le gêne, j'espère seulement qu'il ne nous remettra plus une réunion pendant la pause méridienne ».

Ont-ils dégradé leur qualité de vie au travail et pourquoi se sont-ils investis à ce point ?
Les cadres n'avaient pas le choix, disent-ils. Ils ont fait ce qu'exigeait leur fonction. Certains évoquent le fait que cela s'est fait naturellement. Aucune consigne explicite ne fut distribuée pour les mobiliser spécifiquement. En résumant les entretiens, il apparaît que les sentiments de responsabilité, de loyauté et la peur du déclassement social expliquent en majorité ces comportements.

Représentée conceptuellement, la charge de travail possède une polarité dont l'excès de travail et l'ennui sont les deux pôles. Les managers se sont laissés entraîner dans cette surchauffe. Cet excès semble être venu contrebalancer quelque chose de suffisamment important en sens inverse : le travail est devenu temporairement un refuge.
Ce fut sans doute un antidépresseur puissant face à la situation anxiogène des premiers instants de crise sanitaire où la peur de mourir du Covid était palpable.
Le refuge mental du travail a nécessité, dans un univers organisationnel en déficit de repères, la création d'un « chez-soi ». Ils ont été leur propre boussole et ont gagné, eux aussi, une forme d'autonomie nouvelle, de celle que l'on observe chez les chefs d'entreprise.
Les cadres ne se comportent pas (encore) comme des auto-entrepreneurs, mais les signes de persévérance, de croyance personnelle dans l'adversité et de force de travail combinés sont des caractéristiques dévolues à l'entrepreneuriat. Ils ont inscrit leur conduite, pour une bonne partie, dans le paradigme de l'effectuation (effectual), c'est-à-dire qu'ils ont réfléchi aux ressources disponibles à partir desquels ils ont construit les objectifs possibles. Ils ont répondu à une question simple : comment faire dans la situation présente avec les moyens que j'ai ? Quel résultat puis-je atteindre ? Bien que l'exercice du travail se soit déroulé dans un environnement sous les auspices du salariat, les signes d'une activité indépendante sont présents. Ces postures sont suffisamment ancrées par l'expérience pour qu'elles constituent une compétence nouvelle de résilience. En montrant qu'ils pouvaient surmonter cette crise en partie seule, les managers ont gagné une liberté avec eux-mêmes et dans leur rapport avec l'organisation, leur laissant l'opportunité d'envisager l'avenir sur des plans indépendants de ceux de l'entreprise : l'avenir nous montrera ce qu'ils vont en faire.

Pour la partie visible, ils ont pu se consacrer à des tâches de fond, celles qui nécessitent un temps de concentration important sans dérangement. Ils ont pris l'habitude de s'isoler pour avancer sur des sujets qui leur tiennent à cœur. Ce temps sanctuarisé a procuré un profond sentiment de satisfaction personnelle : « après des mois, j'ai pu enfin boucler des dossiers que je traînais et que j'avais vraiment envie de terminer » ou encore « j'ai pu me consacrer à… travailler. J'ai fait ce pour quoi je suis normalement payé ». On constate que l'enrichissement du travail par la réalisation des tâches de fond se révèle un vecteur motivationnel majeur.
Les managers se sont fait du bien sans que la ligne managériale reconnaisse cette valeur ajoutée. Pour que cela passe inaperçu à ce point, il est probable que les tâches de long court ne soient pas nécessairement celles qui soient valorisées dans le quotidien ou que les résultats futurs soient trop lointains pour être observables à court terme. Les interviewés déclarent que ces tâches étaient stratégiques. Ce « plaisir » au travail a disparu au fil du temps, une fois les dossiers terminés, ne laissant que la frénésie activiste du court terme comme travail managérial.

Le refuge qu'a été le travail n'était pas permanent. Le contact à la réalité sociétale était brutal.
La vie sociale familiale et l'actualité sanitaire ont produit des coupures franches et immédiates, mais jamais totales avec la sphère professionnelle : « on passait de tout l'un à tout l'autre. Je finissais à peine ma réunion que je rejoignais ma famille dans le salon à deux pas pour les découvrir, parler du Covid et de ses conséquences. En 3 secondes, j'avais totalement basculé d'univers ». Cette capacité de passer à des sujets graves d'actualité au-delà de l'entreprise fut propice aux interrogations existentielles. Nombre de managers se sont questionnés sur leur avenir professionnel et leurs désirs. Les rapports familiaux anxiogènes ont poussé à s'interroger sur le sens au travail, voire le sens de la vie.
Cet enrichissement existentiel a déclenché des vagues de déménagement de la capitale grâce à la généralisation du télétravail, pour privilégier une qualité de vie nouvelle, équilibrant durablement les rapports des individus à l'entreprise comme l'explique ce cadre dans le ferroviaire : « Bien sûr que je me suis posée la question de ce que je faisais là. Et puis, c'est rentré dans l'ordre avec le temps. Mais j'avoue que maintenant j'ai parfois l'envie de quitter mon entreprise ».

En synthèse, des postures d'entrepreneur se sont invitées dans l'activité quotidienne des cadres, les rendant plus ou moins indépendants dans les faits, mais pas encore « dans les esprits ». Ils ont toutefois exprimé des envies de changement profond sur l'équilibre de vie personnel, bouleversant durablement le contrat social entre l'entreprise et eux.

3.2 LA REDÉCOUVERTE DU « TRAVAIL RÉEL »

Comme nous l'avons vu précédemment, le manager a dû faire confiance, un peu à son insu. À distance, il ne pouvait plus se contenter de surveiller les résultats comme par le passé. Le sentiment de contrôle a diminué. Avant la pandémie, ce dernier était fortement alimenté par la présence des personnels, fournissant l'impression factice d'une maîtrise accentuée par la proximité spatiale : « Avant c'était simple, il me suffisait de sortir de mon bureau pour prendre la température et savoir où en étaient les dossiers. Pas besoin de mails pour ça ».

Avec la généralisation du télétravail, le management fut plus complexe : « Je ne connaissais pas ces outils (visioconférence) avant » ou bien « ma première réunion à distance fut une catastrophe, j'avais l'impression d'être tout seul à parler dans un silence dérangeant ». Les cadres n'étaient pas formés et peu entraînés. L'obligation d'une adaptation silencieuse des pratiques s'est imposée.
Prosaïquement, lorsqu'un déficit était constaté sur le plan relationnel après, par exemple, une visioconférence un peu molle, les cadres ont enchaîné des relations interpersonnelles avec les membres de leur équipe. Le travail était la source légitime de discussion entre managers et managés. Ce faisant, les débats se sont tournés petit à petit sur le travail effectué ou à effectuer : « J'ai pu globalement dire à mon manager ce qui n'allait pas, comme mes problèmes d'accès au serveur ou les logiciels qui me manquaient. Il l'a partiellement pris en compte, mais il m'a écouté et encouragé. Il n'avait pas la main sur tout » ou encore « Sur des choses que je ne savais pas complètement faire, il m'a aidé et m'a fait aider. Sinon, je ne vois pas comment j'aurais pu faire ».

Les managers se sont mis à parler du « travail réel », celui que l'on ne cache pas, celui qui nécessite un peu de débrouillardise et qui s'affranchit quelque peu des règles formelles. Ce travail qualifié de réel s'oppose au « travail prescrit » qui est celui que l'on devrait faire, souvent décrit dans une fiche métier ou de poste. Il est également celui que l'on retrouve dans des consignes d'exécution en décalage avec la réalité. Le travail prescrit est ce que l'on doit faire. « Il se réfère à ce qui est formellement demandé, organisé et contrôlé. Il s'agit d'une définition des résultats à atteindre, des procédés à suivre, des comportements à adopter et même de la subjectivité requise ». Le travail réel est ce que l'on fait vraiment, un processus d'élaboration du travail situé, montré par l'acteur pour atteindre un résultat considéré comme qualitatif ou acceptable.

Le travail réel a retrouvé pour un temps sa noblesse. Il a existé officiellement dans les discours bien réels entre managers et managés. Bien entendu, tout le monde n'a pas joué le jeu et certains se sont évertués à cacher leurs limites ou à ne pas voir la réalité d'un travail faiblement qualitatif. Mais dans l'ensemble, le travail réel a été l'objet de discussions et de négociations pour qu'il puisse se réaliser. Sa connaissance réciproque s'est déployée et approfondie dans des chassés-croisés. On a pu parler de niveau de qualité à atteindre, mais tout en laissant une zone de flou, d'autonomie. En effet, les personnes interrogées ne parlent pas de cette intimité dévoilée dans le travail (l'intimité du travail réel), mais plutôt d'un resserrement des liens avec leur manager. Lorsqu'ils explicitent la nature de ces liens, ils parlent des tâches dans le détail, de leur ressenti vis-à-vis de l'équipe ou bien de leurs préoccupations personnelles (conditions de travail à la maison par exemple).

Le fruit des conversations est plus global qu'un suivi précis du travail. Mais souvent, les personnels indiquent bien avoir fait part de leurs difficultés à leur manager qui les a pris en compte. Cette qualité relationnelle a enfanté de la confiance réciproque. La confiance contingente a elle-même produit de la confiance naturelle entre acteurs. Elle a joué comme un déclencheur de relations plus sincères, offrant une relation circulaire de don et de contre-don professionnels.
La qualité d'une relation se mesure bien souvent au temps passé et à l'intensité des interactions. Plus les managers étaient proches de leur équipe, et ce quel que soit leur style managérial (voir partie 2), plus les individus annoncent réciproquement avoir eu des échanges sincères et intéressants. En synthèse, la confiance a produit de la confiance dans un cercle vertueux.

Bien que les managers se soient plus intéressés à leurs collaborateurs par nécessité, ils ne sont pas allés au bout du partage sur le travail réel.
Il est certain qu'ils se sont plus rendus compte de ce qui se passait sur le terrain avec ceux qui voulaient bien en parler, mais ce terrain n'a été que celui qui s'est dévoilé, la réalité immédiate qui pouvait bloquer l'exécution du travail. Au fond, c'est comme si cet intérêt pour le travail réellement effectué n'avait été que superficiel et conjoncturel à la situation.
Lorsque nous interrogeons des managers en mars 2022 sur leurs pratiques, ils indiquent qu'elles ont changé en soulignant les modes de communication à distance et le travail distanciel. Ils parlent peu de l'accompagnement nécessaire aux collaborateurs pour arriver à leurs résultats. Dans le détail des échanges, nous comprenons que la proximité sur le travail est toujours présente, mais moins que précédemment. Elle fait partie de ce qui se nomme le management hybride avec des règles et postures adaptées à la distance.
Si nous approfondissons l'interview, les managers nous disent qu'ils ne pourraient pas accompagner chaque collaborateur dans le travail réel, car cela nécessiterait trop de temps. Au fur et à mesure de la discussion, ils nous révèlent que s'intéresser de trop près au travail les oblige à transiger sur celui-ci. Il faudrait négocier la qualité à la baisse ou encore un rallongement des délais. Ils insistent sur la difficulté, dans les entreprises, à transiger sur un résultat à atteindre. Lorsque celui-ci est défini sous forme d'objectifs, il est extrêmement complexe de revenir dessus. La seule manière de faire est de le faire discrètement, sans que personne ne s'en rende compte, ou plutôt ne veuille s'en rendre compte. Certains managers suspectent que le travail n'est pas toujours au rendez-vous des attendus et objectifs, mais ils ont généralement appris avec l'expérience qu'il était préférable de fermer les yeux de temps à autre. Pour les collègues, le procédé est similaire. Hormis les compétitions internes liées à la mobilité (promotions) et à la gestion des carrières, les collègues de bureau vont « couvrir » celui qui est en peine pour que l'omerta puisse un jour les protéger eux aussi lorsqu'ils seront en difficulté. Cette assurance du risque permet de bénéficier d'une semi-clandestinité lorsque les choses dérapent, ou que les problématiques à adresser sont supérieures aux ressources disponibles.
En somme, ne pas s'intéresser au détail du travail réel permet aux managers de maintenir des objectifs de résultats et aux employés d'essayer de les atteindre ou de s'en protéger. Ce contrat gagnant-gagnant a permis un pacte social en entreprise qui a fait que l'essentiel a été atteint et que la non-qualité s'est déportée sur des tâches annexes.

Enfin, il nous paraît intéressant de souligner à nouveau, sous un autre angle, qu'en soubassement du travail réel et d'une qualité relationnelle s'est joué un accompagnement des personnels. Les cadres ont mis en avant des dispositions moins mobilisées en régime de croisière présentiel. Ils ont été de meilleurs managers d'après leurs collaborateurs.
Ces formes d'accompagnement nécessitent un savoir-faire particulier. Le dosage entre autonomie et contrôle est suffisamment adaptatif pour qu'il ne réponde pas à des schémas de fonctionnement mécaniques, mais personnalisés en fonction des situations et des individus.
Bien sûr, dans les représentations mentales, il s'agit d'un lieu commun : « c'est la base du management », « c'est normal de le faire sinon je ne suis pas un manager », mais qui peinait à se réaliser en présentiel.

Le resserrement des liens a généré une attente de personnalisation nouvelle par les personnels qui s'avère être un des défis du management à venir.

3.3 LORSQUE LE MANAGEMENT N'EST PLUS QUE DE L'HUMAIN ET INTÈGRE UNE DIMENSION AFFECTIVE

La fréquence des échanges a permis, comme nous l'avons déjà vu, la descente d'informations. L'inverse est également vrai, cela a favorisé la remontée d'informations. Celle-ci s'est fluidifiée au point que les N+2, managers de managers, ont également bénéficié d'une information exhaustive, souvent pléthorique, sur les dossiers, projets et travaux en cours. Comme les managers ont recréé une forme de monde social à leur image avec leurs équipes, un autre monde s'est également constitué entre le N+1 et le N+2. Lorsque nous évoquons le terme de monde social, nous voulons dire que le manager a su créer des repères qui sont devenus des normes de travail auquel il a intégré des règles en provenance de sa hiérarchie (de l'entreprise).
La fréquence des interactions avec son équipe a consolidé une vision centrée sur « la tribu ». Le point de contact de chacune de ces entités au sein de l'organisation s'est fait principalement par le N+2. Les transversalités ont été moins efficaces et plutôt sources de tensions. De fait, la ligne managériale s'est unifiée par alignement naturel.
Les N+1 et N+2 ont pu partager leurs bonnes pratiques, leurs idées et leurs appréciations pour gérer l'humain, problème central remonté par l'ensemble des cadres interrogés. La qualité du lien social et son délitement supposé ont amené nombre de responsables à évoquer leurs difficultés relationnelles et la manière de gérer des collaborateurs à distance.

L'émotion s'est fortement invitée dans les propos. Lorsque l'on parle de relations humaines, il est question de personnes. Bien qu'il faille distinguer les faits des gens, la confusion l'emporte et il en résulte que sont nommés non plus les choses et le travail, mais les individus qui le réalisent ou qui en ont la responsabilité. Tout devient affaire de personnes. Et lorsque l'on touche à cette sphère, la dimension affective prend son essor. Les managers ne sont pas plus froids que d'autres populations, ils vivent les mêmes sentiments. L'intensité d'échanges « humains » a augmenté et, avec elle, l'intelligence émotionnelle des managers. Mais elle a aussi augmenté leur quotient émotionnel : ils sont devenus plus émotifs, plus affectifs qu'ils ne le présupposent avec des conséquences sur le travail non négligeables.

Ce que nous observons depuis la sortie du Covid est une charge émotionnelle intense en cas de difficulté dans le travail. Les propos sont moins mesurés et calmes. L'empressement à rechercher des coupables en cas de dysfonctionnement est plus accentué qu'avant la crise. De plus en plus souvent, retrouver de la sérénité passe par des régulations effectuées par le N+2 alors qu'auparavant, cela relevait du N+1. Les problèmes du travail prennent une importance nouvelle et disproportionnée.

Le manque de repères a su créer de nouveaux liens sociaux et rapprocher les collaborateurs des entreprises. En contrepartie, cela a produit une incertitude profonde que l'on pourrait qualifier d'« anxiété organisationnelle » où l'émotion a pris une part considérable du temps et de l'énergie de la régulation. Au fond, on s'est rapproché du travail réel pour mieux s'en détacher au risque de ne pas savoir en gérer les dysfonctionnements.
Le « pas de vagues » a pris une place de plus en plus prégnante. Les cadres ont toutefois gagné des compétences liées à une intelligence émotionnelle accrue. L'avenir nous dira s'ils sauront les faire fructifier.

Pour entrer plus en détail et comprendre les ressorts managériaux à l'œuvre, la seconde partie tente de catégoriser les différents styles constatés sur le terrain et leur efficacité dans le management hybride et distanciel.



PARTIE 2

DIFFÉRENTS STYLES MANAGÉRIAUX : DES GAGNANTS ET DES PERDANTS

Le télétravail modifie les cadres d'organisation et de communication des managers avec les équipes. Ainsi, selon une étude de l'Apec, près de 40 % des managers « considèrent que la visibilité dont ils disposent sur le travail de leurs collaborateurs et collaboratrices est moins bonne lorsque ceux-ci télétravaillent », notamment parce que cela a un impact négatif sur la cohésion des équipes. Cette situation a conduit les managers à revoir leur manière de faire. Toujours selon l'étude de l'Apec de janvier 2022, certains managers ont accordé plus d'autonomie vis-à-vis de leurs collaborateurs (environ 50 % des cadres interrogés), tandis que d'autres ont misé sur un renforcement du contrôle de l'activité des équipes, notamment en mettant en place plus de reportings (environ 25 %).

La crise sanitaire et la nécessité pour une partie des salariés de télétravailler ont mis en évidence des différences en termes de pratiques managériales et ont cristallisé des difficultés et des points forts. Cette partie se propose de présenter ces styles de management, de les revisiter et d'en dégager les principales aspérités. Il s'agit de comprendre les caractéristiques qui constituent pour chacun des atouts ou des inconvénients lorsqu'il s'agit de manager d'une équipe à distance ou hybride. Elle vise donc d'une part à détecter plus finement les « nouvelles compétences » requises chez les cadres managers et, d'autre part, à comprendre l'évolution des aspirations des managers en termes de reconnaissance, contrepartie de leur engagement et loyauté à l'entreprise pour gérer les ressources humaines.

> CONSTRUCTION DE TYPES

Plusieurs caractéristiques distinguent les responsables les uns des autres. Celles-ci vont nous permettre d'établir des profils-types de management

> STYLES MANAGERIAUX

La cartographie des styles managériaux établie

Cinq grands styles managériaux ont été décelés par l'analyse d'entretiens sociologiques. Cette cartographie n'a pas vocation à être innovante. Elle se veut être l'expression d'une catégorisation faite par les acteurs sur le terrain. Les styles mis en avant dans cette étude sont :

1. Le management paternaliste,
2. Le management directif et descendant,
3. Le management fusionnel narcissique,
4. Le management accompagnateur,
5. Le management équilibré.

Synthèse des 5 styles managériaux

Certaines pratiques managériales se révèlent être « gagnantes » dans le cadre du télétravail : accompagnateur, fusionnel et narcissique, équilibré.
Alors que d'autres se révèlent « perdantes » : paternaliste, directif et descendant.

	Relations avec l'équipe	Émetteur de reconnaissance valorisé	Difficultés rencontrées en télétravail selon les managers	Impact sur le collectif du télétravail
Paternaliste	- Individualisées - Affinitaires - Possessivité - Protection	Direction N+1	- Sollicitations de la direction (sur-contrôle, reporting, projets, etc.) - Manque de soutien de la Direction - Manque de cohérence des règles - Aucun problème direct avec l'équipe déclaré	- Relationnel préservé au gré des affinités déjà présentes - Isolement de certains - Dissensions potentielles entre les collaborateurs - Effritement du collectif
Directif et descendant	- Passeur des règles de l'entreprise - Relations formelles et non affinitaires - Centré sur l'atteinte des objectifs	Direction	- Manque de soutien de la Direction (manque d'arbitrages) - Difficulté à mêler le personnel au professionnel	- Dissensions potentielles entre les collaborateurs
Accompagnateur	- Co-construction des objectifs avec l'équipe - Relations individualisées - A l'écoute des individus - Vise à faire progresser les individus pour faire progresser la performance de l'équipe	N+1 Equipe Pairs	- Perte de l'informel - Manque de convivialité - Difficultés à préserver le collectif	- Collectif maintenu au prix d'efforts de la part du manager (temps, créativité, suivi plus individualisé…)
Fusionnel et narcissique	- Centré sur le bien-être de son équipe - Protecteur - Rassurant - Relations de confiance - Création de solidarité entre les personnes - Identification à l'équipe	Equipe	- Gestion du stress et des angoisses des collaborateurs - Plus de temps passé au suivi individualisé	- Renforcement des liens dans l'équipe - Équipe en autarcie dans l'entreprise
Equilibré	- Souplesse - Pas de caractéristique exacerbée	N+1 Direction Equipe	- Problèmes pratiques (matériel, gestion du planning, accès au réseau…) - Perte de l'informel - Manque de confiance accordée par la Direction	- Collectif maintenu

1 CONSTRUCTION D'UNE TYPOLOGIE DE STYLES MANAGÉRIAUX

1.1 OBJECTIFS DE CETTE TYPOLOGIE

Dans une enquête réalisée en novembre 2021 dans une entreprise du secteur énergétique, 41 % des répondants ont déclaré que suite à la mise en place du télétravail dans l'entreprise - sans nécessairement qu'eux-mêmes soient en télétravail, les relations avec leur manager s'étaient dégradées.

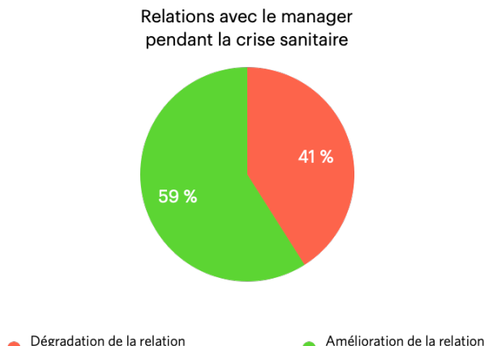
La relation avec le manager a été primordiale comme nous l'avons vu précédemment. En effet, parmi les collaborateurs qui ont vu leurs relations avec leur manager se dégrader, la part de ceux dont les relations avec les collègues se sont également dégradées est plus importante que chez ceux dont la relation avec le manager s'est améliorée. En somme, la qualité de la relation avec le manager a semblé jouer un rôle dans celle des relations avec les collègues. Nous avons cherché à comprendre les ressorts de cette évolution ainsi que son impact sur le rapport que les managers entretiennent avec leur travail par la catégorisation de styles managériaux.

La typologie construite dans cette étude a pour but de comparer les pratiques managériales dans le cadre du télétravail et de comprendre les évolutions des désirs des managers en termes de reconnaissance et d'évolution de carrière suite aux bouleversements induits par la crise sanitaire dans le monde professionnel.

Le contexte du télétravail a déporté l'incarnation de l'entreprise sur les managers eux-mêmes (voir 1ère partie). Légitimé auparavant dans son rôle par la Direction, le manager a dû, en télétravail, garantir la cohésion du collectif en se passant plus ou moins de ces appuis de légitimation, en étant davantage « livré à lui-même ».

La capacité à maintenir un collectif, c'est-à-dire à maintenir les processus de coopération/coordination entre les collaborateurs et à les faire travailler ensemble, à communiquer l'information descendante auprès de son équipe, mais aussi à en recueillir l'information montante sont des critères discriminants. Le rapport aux membres de l'équipe et les qualités relationnelles sont donc des caractéristiques constituantes des différents types de management mis en évidence dans la suite du document.
Le manager est considéré ici dans son rôle de traducteur : il est la courroie de transmission entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels de son équipe.

Les vecteurs de reconnaissance valorisés par les managers constituent également un critère spécifiquement investigué pour distinguer les différents types de management. En effet, la reconnaissance constitue à la fois un levier dans le management des équipes, mais aussi une ressource pour les managers. La reconnaissance est donc doublement envisagée : celle dont le manager bénéficie et celle qu'il attribue à son équipe.



1.2 CADRES THÉORIQUES

Des styles de management ont été définis dans la littérature managériale. Le psychologue Daniel Goleman propose un modèle de management qui adopte une vision contingente, c'est-à-dire qui considère que les caractéristiques des managers sont tributaires de la situation étudiée. Le but était de mettre en évidence les styles de « leadership » qui permettent d'obtenir les meilleurs résultats. Il en ressort que le meilleur management est adaptatif : un management dont le style s'adapte à la situation. Les managers peuvent, en fonction de la situation et du contexte, endosser six styles managériaux différents :

- directif,
- visionnaire,
- collaboratif,
- participatif,
- chef de file,
- coach.

Blake et Mouton, quant à eux, définissent cinq styles managériaux élaborés à partir d'une matrice « relations humaines/résultats ». La grille managériale de Blake et Mouton est composée de 18 sujets dont 9 concernent la variable « Livrables » et 9 la variable « Relations humaines ». À partir de l'évaluation de ces 18 critères, cinq styles génériques de management sont identifiés :

- autocratique,
- paternaliste,
- laisser-faire,
- compromis,
- démocratique.

Pour notre étude, le cadre théorique mobilisé est celui de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Il permet de comprendre le jeu interactionnel des collaborateurs entre eux et avec leur manager, ainsi que son inscription dans le cadre formel de l'entreprise dans une situation de travail à distance.
Le « jeu » est l'espace de liberté dont bénéficient les individus entre les différentes règles formelles et informelles qui structurent l'organisation. Selon cette perspective théorique, les individus sont des acteurs qui opèrent des choix stratégiques, et l'articulation de toutes ces stratégies constitue le fonctionnement même de l'organisation. Ces stratégies sont la résultante de relations de pouvoir : les individus, en « jouant » avec les règles, cherchent à augmenter leurs marges de liberté (c'est-à-dire, leur capacité à refuser ce qu'autrui leur demande) et à gagner du pouvoir en mobilisant des ressources. Ces stratégies sont construites par rapport à un environnement donné exerçant des contraintes, mais étant également pourvoyeur de ressources : ici, un monde professionnel touché par une crise sanitaire qui modifie, plus ou moins durablement, les modalités d'exercice du travail (pour certains métiers) en imposant le télétravail.

Les leviers managériaux (reconnaissance, sanctions, confiance...), l'appui que les managers arrivent à obtenir ou non de leur hiérarchie, de leurs pairs ou d'autres services, ou encore la reconnaissance dont ils bénéficient eux-mêmes constituent des ressources mobilisables par les managers dans la poursuite de leur « stratégie ».

Sera également mobilisée la théorie de la sociologie d'entreprise de Renaud Sainsaulieu, considérant à la fois l'organisation par le prisme des valeurs et normes professionnelles qui régissent les comportements (Culture), par celui des relations interpersonnelles qui s'y jouent (Interactions) et par celui de ses règles formelles (Structure). Cette perspective théorique permet d'appréhender les négociations autour des règles formelles opérées par les acteurs au cours des interactions, les processus de légitimation des rôles (et notamment, dans ce cas-ci, du rôle de manager) par la structure et la manière dont les normes professionnelles peuvent, ou non, se cristalliser au cours des interactions par un processus de socialisation.

Enfin, pour appréhender la dimension de la reconnaissance, la théorie d'Axel Honneth sera usitée. Elle conçoit la reconnaissance comme la confirmation par autrui d'un rapport positif à soi permettant la construction de l'identi-

té personnelle.

Cette perspective de l'enjeu identitaire de la reconnaissance servira de grille de lecture des stratégies managériales mises en place.
La reconnaissance est le socle de la construction de l'identité - dont la vie professionnelle est un pan - et découle des socialisations entre les acteurs (Honneth).
Les stratégies mises en œuvre par les acteurs (Crozier et Friedberg) ont pour but ultime d'accéder à la reconnaissance, car celle-ci revêt un caractère existentiel.
Ceci passe par une adéquation des comportements aux normes (la structure, selon Sainsaulieu), mais également par une négociation de ces normes. En effet, les stratégies visent à se conformer à la règle pour être reconnues, mais également à négocier avec la règle (augmenter ses marges de liberté - Crozier et Friedberg) pour valoriser un système normatif propice à la reconnaissance des comportements.
Par ailleurs, la reconnaissance sera également envisagée comme une ressource que les managers mobilisent pour préserver la dynamique d'un collectif de travail à distance.

Les styles managériaux sont des catégorisations globales. Il s'agit de profils-types qui concentrent des caractéristiques exacerbées, servant ainsi de référentiel pour l'analyse des évolutions managériales. Dans la pratique, les managers peuvent donc être à la jonction de plusieurs styles.

2 DESCRIPTION DES STYLES MANAGÉRIAUX

2.1 LE MANAGEMENT PATERNALISTE

Dans cette partie, chaque style managérial est d'abord décrit, puis l'impact du Covid sur chaque type est mis en évidence.

Description
La description faite du manager paternaliste se rapproche de celle de Blake et Mouton. Le management paternaliste est un style managérial protecteur, à tendance autoritaire et possessif (« Je suis content d'avoir mes produits, mes équipes ») qui s'appuie sur des relations affinitaires avec les collaborateurs.
Le manager traite individuellement avec chacun de ses subordonnés. S'il leur laisse des marges de manœuvre dans leur travail par rapport au cadre défini par l'entreprise, l'écart à la règle et la capacité de négociation des collaborateurs avec celle-ci sont limités par un autre cadre normatif défini par le manager lui-même.
De fait, ils ne négocient pas entre eux, ce qui génère peu d'autonomie et de liberté chez les collaborateurs et limite la cohésion d'équipe et les relations de confiance entre eux. Quand le manager adopte un style paternaliste, la relation entre les membres d'une équipe se construit en partie en transitant par le manager lui-même. En outre, selon ce mode affinitaire, les relations construites avec les membres de l'équipe peuvent dépendre de critères personnels et non pas uniquement du travail (« Je ne sais pas moi tenir la bonne distance du manager. Je suis assez proche d'eux parce que c'est comme ça que je fonctionne »). Celles-ci peuvent être d'intensité variable selon les personnes. Un investissement affinitaire important avec un nombre restreint de collaborateurs peut être une façon d'augmenter son pouvoir : en créant des relations resserrées, personnalisées et de confiance, le manager construit un noyau dur autour de lui, développe une forme de loyauté chez ces collaborateurs qui bénéficieront quant à eux de l'assise pour jouer un rôle de « leader d'opinion » au sein de l'équipe.

La forme de reconnaissance utilisée par le manager auprès de son équipe est donc principalement existentielle, puisque les collaborateurs sont appréciés pour leur valeur en tant qu'êtres humains. Les managers paternalistes valorisent la reconnaissance apportée par leurs supérieurs hiérarchiques et par la Direction, ce qui témoigne du fait que ces derniers les légitiment dans leur rôle. En temps normal, l'entreprise joue donc ce rôle de reconnaître et appuyer l'action du manager paternaliste, tout en lui laissant suffisamment de marges de manœuvre pour exister également dans son individualité, et non uniquement dans son rôle de traducteur. La relation de confiance que le manager pourra entretenir avec son N+1 constitue par exemple une forme de négociation avec la structure qui lui permet d'augmenter ses marges de liberté.

Ce type de managers mobilise donc des ressources affectives et relationnelles pour « leader » son équipe, ainsi qu'un fort appui hiérarchique pour légitimer son action.

L'effritement du collectif
Les managers paternalistes assurent ne pas rencontrer de problèmes directement liés au comportement de leur équipe à distance, la responsabilité des difficultés rencontrées étant focalisée sur la Direction, comme cela sera vu dans le paragraphe suivant. Cependant, la crise sanitaire, en brouillant les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle, a renforcé les affinités du manager paternaliste avec certains membres de son équipe avec lesquels il avait déjà des relations resserrées. Ces managers se sont en effet vus gérer les problèmes matériels de cer-

tains liés au travail à distance (fournir un bureau et une chaise, apporter du matériel informatique chez les collaborateurs, etc.) et cela génère chez eux de la fierté, comme cela transparaît dans le témoignage de ce responsable « prévision des ventes » dans l'agro-alimentaire : « Lors du premier confinement, certaines avaient des conditions très compliquées donc j'avais pris sur moi d'emmener leur chaise de bureau chez eux pour éviter les maux de dos ». De plus, ils n'hésitent pas à prendre en considération les problèmes liés à la vie personnelle des collaborateurs tels que la garde des enfants ou la déprime liée à l'isolement. Ce renforcement des relations affinitaires s'explique par une compensation du déficit d'informations à distance mentionné dans la première partie de cette étude. La relation s'est par ailleurs distendue avec d'autres collaborateurs, moins proches à l'origine, en présentiel.

En effet, l'investissement affectif du manager étant moindre initialement pour certains de ses personnels, le distanciel semble avoir rompu un peu plus les liens et généré une perte d'autorité du manager sur ces derniers, conduisant même au décrochage chez certains collaborateurs.

Ce mode relationnel du manager avec son équipe, individualisé auprès de chacun de ses membres, rend difficile la préservation en distanciel d'un collectif de travail et d'une équipe soudée. En distanciel, les managers paternalistes peinent à maintenir un collectif de travail : ce dernier s'effrite et seule la relation avec le manager persiste.

Une distanciation avec la Direction

Une deuxième conséquence de la pandémie pour ces managers est la détérioration de la relation avec la Direction. Dans les entreprises étudiées, la crise sanitaire a été au début plus ou moins facilement gérée par la Direction. L'accompagnement et la réactivité des services supports ont été variables et les règles concernant le Covid ont pu parfois être incertaines. Ce sont les managers qui ont absorbé ces déficits de l'organisation comme nous l'avons déjà explicité plus haut dans cette étude. Par ailleurs, les inquiétudes des Directions en matière de productivité des équipes ont pu générer chez elles un besoin de sur-contrôle et un excès de demandes de remontées d'informations, telles que les reportings. Ce relatif manque de soutien de l'entreprise et sa tendance à sur-contrôler le travail peuvent induire chez le manager paternaliste, qui se vit comme le protecteur de son équipe, une réaction de rejet de la structure : le manager filtre les informations descendantes et les demandes de la Direction, met la Direction « devant le fait accompli », autorise le présentiel à son équipe malgré l'interdiction, et voit cela comme une nécessaire mise en protection de son équipe. Cette réaction est exacerbée par le caractère possessif du manager. Cette distanciation avec la structure, outre qu'elle génère chez le manager une perte du sentiment d'appartenance, éloigne l'équipe de l'entreprise : la construction du sens commun autour du travail est déportée sur le manager seul.

Cette distanciation est le symptôme d'un manque de soutien de la part de l'entreprise ressenti par le manager paternaliste. Certains décrivaient, paradoxalement, « un silence assourdissant de la Direction » pendant les premiers mois de la pandémie. Pour eux, la Direction « ne joue pas son rôle », ce qui traduit ici la difficulté pour le manager paternaliste à opérer le travail de traduction. N'ayant plus les appuis de la structure pour justifier ses manières de faire, il construit son discours et oriente son action en la rejetant, ce qui lui permet de préserver sa posture de protecteur en devenant « sauveur », comme le montrent ces verbatims extraits d'entretiens : « À un moment, moi j'ai tapé dedans, j'ai dit ''on ne va pas pouvoir continuer comme ça'' », « J'irais bien taper dans certaines organisations de l'entreprise qui ne sont pas optimales à mon avis ». Cependant, cette déconnexion avec l'entreprise dans la création de sens, combinée à des relations affinitaires inégales du manager avec ses subordonnés génère un manque d'homogénéité dans l'équipe dans le sens au travail. Les processus de socialisation qui garantissent une appropriation, un partage et une cristallisation des valeurs et normes professionnelles se font de manière inégale dans l'équipe.

Ces managers sont appréciés de manière très différenciées par leurs équipes : certains les affectionnent alors que d'autres les trouvent inadaptés dans leur rôle. Les compétences adaptatives déployées dans ce style managérial sont insuffisantes pour répondre aux impératifs de cohésion sociale du collectif. Les compétences comportementales sont diffusées de manière trop variable, valorisant certains et rendant vulnérables les autres.

À distance, le management paternaliste est donc perdant du point de vue du collectif de travail. Du fait de relations affinitaires inégales exacerbées et d'un repli sur soi du manager entraînant une déconnexion de son équipe avec l'entreprise, le collectif s'effrite à la longue.

2.2 LE MANAGEMENT DIRECTIF ET DESCENDANT

Description

Le manager qualifié ici de directif et descendant a une forte croyance dans la structure de l'entreprise, dans le respect de ses règles et procédures dont il se voit le passeur et le digne représentant. Se sentant légitimité dans son action par la structure et animé par un fort sentiment de loyauté à l'entreprise, le manager directif et descendant est davantage tourné vers l'atteinte du résultat que vers la qualité des relations avec ses collaborateurs, ce qui le rend comparable au style autocratique défini par Blake et Mouton. La hiérarchie, incarnée par la Direction ou par ses supérieurs directs (N+1, N+2) est ainsi son principal fournisseur de reconnaissance. Ce style managérial permet peu de « jeu » à son équipe dans le respect des procédures dont il est le garant. Les relations avec les collaborateurs sont plutôt formelles. Le manager directif laisse peu de place aux émotions publiques et à l'expression des personnalités : « Je leur ai dit ''écoutez, je stoppe la réunion, vous me complétez le tableau et je ne veux pas entendre parler de quoi que ce soit''. » (Chef de produit dans le secteur agroalimentaire). Les rapports sont emprunts de protocole, de tenue de rôle et produisent une relation sérieuse, basée sur la tempérance et la maîtrise de soi.

La gestion difficile du flou des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle

La première difficulté évoquée par les managers directifs et descendants est celle de « faire passer les messages », c'est-à-dire, de communiquer les directives et de s'assurer qu'elles soient appliquées. Cette difficulté met en évidence les changements liés aux modes de communication en distanciel et plus particulièrement en période de crise sanitaire, mais aussi la nécessité chez les managers de faire preuve de souplesse et d'accorder plus d'autonomie et de confiance à leurs collaborateurs. La tension entre contrôle et autonomie en télétravail est modérément assumée.

Ces managers ont en effet difficilement géré la redéfinition des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle qui s'est opérée au moment de la crise sanitaire et des confinements successifs, se définissant eux-mêmes comme « moins souples et plus durs » en comparaison avec certains de leurs pairs. Par exemple, le respect des horaires de travail n'était pas un sujet de négociation possible pour certains d'entre eux, quand bien même les collaborateurs pouvaient éprouver des difficultés à conjuguer leur vie familiale et leur vie professionnelle dans ce contexte particulier. Inscrivant leur pratique dans le cadre purement formel de l'entreprise et n'ayant pas au préalable tissé de liens affectifs avec leurs subordonnés, ils ne savent pas comment gérer l'émergence des problèmes personnels dans la sphère professionnelle (problèmes liés à la garde des enfants, troubles psychologiques...). Au-delà des angoisses et des problèmes pratiques liés directement à la crise sanitaire et au télétravail, la proximité physique des collaborateurs avec leur lieu de vie rend cette frontière entre vie personnelle et vie professionnelle plus perméable. La proximité physique avec leur sphère personnelle peut tendre à éloigner les collaborateurs de leur rôle professionnel et à ramener dans la sphère professionnelle des considérations d'ordre privé et émotionnel dont le manager directif et descendant n'a pas tous les codes. Surtout, il considère que traiter ce genre de considérations ne relève pas de son rôle (« Je m'y suis toujours refusé »).

Or, les confinements successifs ont montré que la structure n'a pas absorbé ces problèmes. Le flou autour des règles a déporté sur les managers la gestion et la responsabilité des cas particuliers. Les managers directifs et descendants, qui ne se sont pas saisis de la question, ont pu voir apparaître des conflits au sein de leurs équipes comme en témoigne ce chef de produit dans le secteur agroalimentaire :

« J'ai eu un couac au sein de l'équipe

lors du premier confinement. L'équipe était à 100 % en télétravail et lorsque j'ai demandé le 11 mai un retour progressif en présence physique (2-3 jours par semaine), il y a eu des altercations dans l'équipe entre celles qui avaient des enfants en bas âge et celles qui n'en avaient pas. Cela concerne une personne qui a mis le feu, qui avait un enfant et qui prétextait que son binôme qui n'avait pas d'enfant pouvait revenir à temps plein, pendant qu'elle peut se garder son enfant à la maison tout en faisant du télétravail. Ça a mis le feu aux poudres, ça a dérivé un peu, j'ai perdu le contrôle de mon équipe. »

Un sentiment d'abandon par la Direction
Le relatif manque de soutien des Directions dans les entreprises a également eu des conséquences négatives pour le manager directif et descendant. Ce style managérial tire en effet pleinement sa stature de l'appui de la structure, qui constitue son principal vecteur de reconnaissance. Il s'adosse à une légitimité rationnelle légale pour exercer son autorité. Or, l'institution n'a pas fourni suffisamment de repères au début de la crise sanitaire et les managers se sont parfois retrouvés livrés à eux-mêmes. En effet, suite au second confinement, deux tiers des managers déclaraient ne pas avoir été accompagnés dans la mise en œuvre du télétravail.

Les règles liées à la gestion du Covid dans les entreprises ont été instables et floues, notamment au début de la crise. À défaut de pouvoir se tourner vers des règles claires édictées par l'institution qui lui sert de caution, le manager directif et descendant a subi, dans un premier temps, une perte d'autorité vis-à-vis de son équipe, qui s'est exprimée par une dégradation des relations avec celle-ci. Ce style managérial repose en effet sur des ressorts qui nécessitent un fort appui de la Direction, et le resserrement des liens avec le N+1 n'a pas permis de compenser le manque de clarté dans les règles.

« J'en ai déjà fait part à la direction via mon N+1: il devrait y avoir un mode de fonctionnement de l'entreprise identique pour tout le monde, quel que soit le service. Par exemple, j'ai dans l'équipe 2 personnes (sur 8) qui font une pause le matin et l'après-midi de 10 min. Là dans l'entreprise il y a une règle, mais chaque service l'applique ou ne l'applique pas, laisse couler. J'aurais tendance à être assez rigoureux pour qu'elle soit respectée. Mais comme elle ne l'est pas dans d'autres services, je ne la fais pas appliquer. C'est un peu le regret de la souplesse dans l'entreprise. Lorsque la pause est prise, le temps de travail devrait être décompté, mais ce n'est pas décompté. Je m'y suis fait. Mais j'ai un mode de fonctionnement un peu plus cartésien, rigoureux. », Chef de produit dans l'agroalimentaire.

Une scission entre le management et l'équipe
Le style de management directif et descendant fait partie des managements qualifiés ici de « perdants ». Le déficit de repères fournis par l'entreprise et le manque de légitimation du manager dans son rôle qu'il génère ne permettent pas à l'encadrant d'accompagner son équipe selon les modalités utilisées avant la crise. En effet, dans un contexte « normal », ces managers communiquent peu de manière informelle avec leurs collaborateurs (ce qui ne permet pas vraiment à ces derniers de négocier les règles formelles au travers des interactions).
Le manque de formalisme et de clarté dans les directives, notamment sanitaires, ressenti au début du Covid a déjoué les modes de communication habituels entre les managers directifs et leurs équipes, l'information descendante et formelle n'étant plus possible. À défaut de mode de communication alternatif, une scission entre les managers directifs et leurs personnels s'est opérée. Ne sachant plus comment communiquer auprès de ses collaborateurs, le manager peine à gérer les dissensions interpersonnelles au sein de son équipe, et qui peuvent être exacerbées par les difficultés psychologiques liées à la pandémie, à préserver les processus de coordination et à maintenir un collectif de travail. Les relations entre les membres de l'équipe se dégradent par ricochet. Ainsi, les managers directifs et descendants peuvent, pour certains, manifester un réel découragement, voire un dégoût du management, s'estimant n'être « pas fait pour ça ».
Pour conclure, pour ces managers, les compétences comportementales sont déficitaires. Les compétences techniques s'expriment moins, par manque de ressources pourvues par la ligne hiérarchique. Les compétences adaptatives sont quant à elles limitées, par manque de relations sociales avec les équipes.

Ainsi, dans le cadre « normal », où le présentiel permet une incorporation des normes de l'entreprise par la présence physique et où le manager peut compter sur l'entreprise pour le soutenir dans la manière dont il appréhende son rôle, le mode directif et descendant peut permettre d'obtenir des résultats positifs. Dans le contexte du confinement et plus généralement du télétravail, ce style managérial s'avère plutôt « perdant ».

2.3 LE MANAGEMENT ACCOMPAGNATEUR



Description
Selon le mode de fonctionnement du manager accompagnateur, la progression individuelle des collaborateurs et leur autonomisation sont bénéfiques au développement de l'équipe et de l'entreprise.
Orientés vers l'atteinte des résultats, le bien-être et l'engagement de son équipe sont vus comme des leviers de performance sociale permettant de mener à bien les projets. Ainsi, les objectifs leur sont transmis avec du sens, voire co-construits, permettant ainsi leur appropriation par les collaborateurs. La traduction au niveau opérationnel des objectifs stratégiques de l'entreprise se fait au travers d'un dialogue.
Les relations avec les membres de l'équipe sont individualisées. Le manager accompagnateur est à l'écoute de son équipe et des individus qui la composent, développant ainsi une relation de confiance avec chacun de ses membres. Pour elle ou lui, la progression de chacun de ses membres garantit celle de l'équipe tout entière. La reconnaissance de sa légitimité dans son rôle est pourvue :

- par la qualité des relations qu'il entretient,
- la progression positive de ses relations,
- par le rapport avec son N+1 avec qui il cultive une confiance réciproque,
- par le niveau de responsabilité que le N+1 lui donne,
- par la validation de ses pairs.

En effet, les relations avec le N+1 et avec les pairs et l'appui qu'ils lui procurent constituent des ressources mobilisables pour le manager accompagnateur. Son sentiment de reconnaissance est également nourri par l'appartenance à un corps managérial soudé.

« La reconnaissance de l'équipe se traduit dans les échanges. À chaque fois que je leur demande quelque chose, ils s'arrangent. De plus, ils se confient sur leur vie personnelle. Ils ont suffisamment confiance en moi pour me raconter des choses intimes. Pour moi, c'est la reconnaissance de mon appui technique, mais aussi dans le relationnel et l'humain. », Manager d'une équipe de Génie Civil dans le secteur énergétique.

La « structure », au sens de Sainsaulieu, est donc principalement incarnée par le N+1 avec qui le manager accompagnateur renégocie les règles formelles grâce à sa relation de confiance. Elle lui permet de développer des marges de liberté dans l'exercice de sa fonction tout en étant reconnu dans son rôle. Il gagne de l'initiative.

Redoubler d'efforts pour maintenir le collectif
Le distanciel pose des difficultés au manager accompagnateur. Ce type de management repose en effet sur des ressorts relationnels d'autant plus efficaces que la proximité physique est grande.
À distance, sa capacité à « sentir » son équipe, à capter les informations informelles est plus limitée, comme cela a été abordé dans la première partie de cette étude. Le manque d'échanges informels et le manque de convivialité sont les difficultés principales du télétravail relatées par les managers accompagnateurs.
Le manager se voit obligé de redoubler d'efforts et de créativité pour maintenir des liens soudés dans l'équipe, pour créer de la convivialité à distance. Il a tendance à s'épuiser dans l'exercice managérial à distance.
En effet, les solutions mises en place par les managers visent en partie à re-

créer du lien distanciel de même qualité que le présentiel : organisation de « café Teams » tous les matins pour préserver les échanges informels, création d'un groupe Whatsapp ou Messenger sur lequel les collaborateurs peuvent discuter de tout type de sujet professionnel ou extra-professionnel, organisation de réunions d'équipe plus fréquentes quitte à ce qu'elles soient plus courtes ou encore organisation des jours de présentiel de manière à regrouper le maximum de personnes dans l'équipe.

Jouer son rôle de « traducteur » à distance
Le développement des compétences des collaborateurs, nécessaire à leur autonomisation et donc, à l'autonomisation de l'équipe par ricochet, passe par une forte communication. Le manager accompagnateur joue son rôle de traducteur en véhiculant du sens dans le but de développer l'engagement et l'envie.

La bonne réalisation de cette tâche a été doublement affectée par le distanciel. D'une part, le flou évoqué plus haut des règles d'entreprise a impacté négativement le sens de la mission (quelles sont les priorités ?). D'autre part, cette transmission de significations partagées s'appuie en partie sur des registres émotionnels qui ont été fortement entamés lors de la crise sanitaire dans le domaine sociétal.
En effet, la transmission et l'appropriation par l'équipe des messages nécessitent de faire preuve d'empathie. Elle est la base constituante de l'adhésion et de l'incorporation par les individus d'un sens partagé autour du travail réalisé. L'accompagnement managérial qu'il a l'habitude d'exercer se retrouve donc impacté par l'émotion suscitée par cette crise sanitaire, mais aussi par les remises en question des collaborateurs eux-mêmes sur le sens qu'il donne à leur activité.

La motivation des salariés est un enjeu d'autant plus important en télétravail que le manager accompagnateur mise sur une stratégie de responsabilisation de son équipe pour surmonter les difficultés du télétravail.

Des liens resserrés avec les pairs et le N+1
Pour faire face aux difficultés managériales rencontrées, le manager accompagnateur se tourne encore davantage vers son N+1 et ses pairs. Il sollicite bien plus de ressources de temps que les autres.
En effet, dans un cadre où le déficit de repères a été très important, la légitimation de ses pratiques managériales est recherchée directement chez le N+1 qui est pour lui l'un des principaux pourvoyeurs de reconnaissance, comme chez le manager directif.
Ainsi, les managers accompagnateurs ont été ceux qui ont le plus démultiplié les échanges avec le N+1 lors de la crise sanitaire. La reconnaissance s'est traduite par la confiance accordée par le N+1, par les responsabilités octroyées ainsi que par le soutien face aux décisions opérationnelles prises : « Jamais mon N+1 ne me déjuge devant mon équipe. »

Ce soutien du N+1 est rendu possible par la cohésion qui existe dans l'ensemble de la ligne managériale : le responsable accompagnateur recherche également l'entraide de ses pairs. Cette cohésion se manifeste à la fois dans des prises de décisions « alignées » et dans le partage de « bonnes pratiques », notamment en période de télétravail (comment gérer ceux qui ne participent pas aux réunions, par exemple ?). Les encadrants dont la configuration ne permettait pas d'entrer facilement en relation avec leurs homologues déclarent avoir souffert d'isolement : « Je m'organise comme je veux, c'est appréciable. Mais il y a de la solitude quand même. Je n'ai pas les discussions avec mes homologues. Je ne profite pas de leur expérience ».

Un management gagnant, mais éprouvé
Au prix d'un redoublement d'efforts, le manager accompagnateur parvient à préserver le collectif en télétravail, voire à développer plus de solidarité et de cohésion d'équipe. En effet, sa « stratégie » vise à responsabiliser davantage encore les collaborateurs, à user de créativité pour développer des liens entre eux en générant de l'informel et à resserrer les liens avec ses pairs et son N+1 pour sécuriser ses positions. Il s'agit d'un management tourné vers les autres. Les collaborateurs ont tendance à apprécier ces pratiques qui démontrent une grande maîtrise de compétences comportementales et adaptatives.

2.4 LE MANAGEMENT FUSIONNEL ET NARCISSIQUE

Description
Le management fusionnel et narcissique s'illustre par une identification forte à l'équipe. Ces managers peuvent par exemple utiliser des expressions comme « mon bébé » lorsqu'ils parlent de certains collaborateurs. Le manager fusionnel/narcissique se vit comme le protecteur de son équipe, avec laquelle il entretient une relation maternelle et protectrice. Dans la pratique, cela se traduit par des relations positives fortes et de confiance avec les collaborateurs. Ces interactions sont aussi encouragées entre chaque membre de l'équipe.

« Avant même de connaître le problème j'entends à la voix de la personne que ça se passe mal, qu'il y a un problème avec un client. Parce qu'on se connaît, je sais comment la personne va réagir, je suis capable de dédramatiser les choses si besoin », Responsable développement commercial dans l'agroalimentaire.

Ce type d'encadrement est avant tout tourné vers le bien-être de son équipe. L'atteinte des objectifs est perçue comme une source d'accomplissement de soi par le manager, à la fois pour l'équipe, mais surtout pour lui-même, par procuration à travers son équipe. Le vecteur de reconnaissance principal de cette typologie de responsables transite par son équipe : son bien-être, la qualité des retours qui sont faits par les clients sur son travail, la bonne entente des collaborateurs entre eux…

Le manager fusionnel/narcissique est donc cautionné dans sa pratique par l'équipe elle-même. C'est en effet dans le regard de son équipe qu'il trouve sa principale source de reconnaissance. Étant donné que l'identification à l'équipe est totale, cultiver le bien-être de celle-ci lui permet de rehausser son estime de soi.
Ainsi, ces cadres témoignent se sentir reconnus pour leurs pratiques managériales lorsque leur équipe leur renvoie des signes de bonne santé (forte solidarité, bonne ambiance, etc.), lorsque le groupe manifeste de la confiance entre eux (signe de bonne santé de cette relation fusionnelle entre le manager et son équipe).

Le renforcement du rôle du manager et de sa légitimité
En télétravail, les principales difficultés décrites par ces managers sont liées à la gestion du stress des collaborateurs et à la gestion de leurs problèmes personnels. Les solutions mises en place par les managers fusionnels pour pallier ces difficultés visent à rassurer les collaborateurs (« appeler tout le monde au moins une fois par jour pour prendre des nouvelles, rassurer l'équipe, mais aussi savoir où ils en sont »). En période de confinement, certains managers témoignaient également faire le travail à la place des collaborateurs lorsque ceux-ci étaient débordés par leurs difficultés personnelles.

Ce type d'encadrant, en revanche, semble être celui qui a éprouvé le moins de difficultés à préserver le collectif de travail et les relations des collaborateurs entre eux. En effet, hors télétravail, les pratiques du management fusionnel/narcissique s'appuient sur un lien fort et qualitatif avec l'équipe, sur la promotion de solidarités intra-groupe. La confiance octroyée par le N+1 pallie le stress généré par le manque de remontées d'information. Pour les collaborateurs, la confiance dans le manager permet de préserver un lien avec l'entreprise et de garder une certaine motivation. Enfin, la confiance entre collaborateurs maintient les processus de coordination et de coopération.

« Le lien ne s'est pas resserré au niveau individuel avec elles, car j'avais déjà une relation de confiance avec elles avant le Covid. »

Une forte déconnexion de l'entreprise à distance : des équipes en autarcie au sein de l'entreprise
Le travail à distance a renforcé les pratiques managériales des managers fusionnels/narcissiques qui se révèlent

efficientes pour la préservation du collectif. Cependant, ces pratiques peuvent se révéler à long terme risquées pour l'entreprise elle-même. En effet, la nécessité du distanciel a produit des équipes très soudées, vivant en autarcie, repliées sur elles-mêmes. À l'extrême, on pourrait penser que ces services « n'ont plus besoin de l'entreprise ».

Le renforcement dans son rôle du manager par l'entreprise ne lui est plus utile en période de télétravail, car il puise ses ressources dans l'équipe elle-même et chez les clients ou fournisseurs externes. Ces managers ont ainsi été moins touchés par le déficit de règles claires émanant de l'entreprise en période de Covid. Le repli sur soi déjà opéré avant la crise sanitaire leur a permis d'absorber ce déficit organisationnel.

Ce sont les grands gagnants de la crise sanitaire. Les compétences comportementales étaient déjà présentes et les compétences adaptatives ou techniques non nécessaires, car l'environnement était suffisamment maîtrisé.

2.5 LE MANAGEMENT ÉQUILIBRÉ

Description
Le dernier type de management est qualifié d'« équilibré ».
Ce type de management est centré davantage sur le résultat que sur les aspects relationnels, bien qu'il conçoive que la performance économique d'une équipe passe aussi par sa performance sociale.
Le management équilibré est sans caractéristique exacerbée, empruntant aux autres styles leurs manières de faire, mais sans régularité ou accentuation de trait.
Sa principale distinction pourrait être sa souplesse, son adaptabilité, sa capacité à « piocher » dans les autres manières de manager les qualités nécessaires en fonction des situations.
En outre, le sentiment d'appartenance à l'entreprise de ces encadrants est modéré, comme le montre cette réponse apportée par le manager d'une équipe BTP dans le secteur énergétique sur la question de savoir s'il se projette dans l'organisation : « Ou pas. Cela dépend des opportunités que l'entreprise pourra proposer. Je m'y sens bien, j'ai la possibilité de faire une carrière complète. Mais je ne suis pas un pur produit de cette entreprise. ».

Des difficultés ressenties centrées sur les tâches
Les difficultés rencontrées en télétravail par ce type de managers sont pragmatiques : difficultés à utiliser les outils numériques de télétravail et à accéder au réseau à distance, gestion du désœuvrement des collaborateurs qui font habituellement des tâches qu'il n'est pas possible de faire à distance, gestion du planning, protocole sanitaire contraignant. Tous évoquent en premier lieu les problèmes du distanciel liés aux aspects pratiques du travail. Ils décrivent tout de même également des difficultés à capter l'informel, conscients que l'état psychologique des collaborateurs impacte leur productivité.

Les solutions mises en place puisent dans celles mises en place par les autres types de managers mais, là encore, de façon atténuée : multiplier les réunions d'équipe, créer des espaces numériques de convivialité, faire tampon sur certaines demandes de la Direction, comme les reportings ou certaines contraintes réglementaires.

La valorisation de l'autonomie
Les vecteurs de reconnaissance valorisés de ces managers sont variés. Ils ont trait :

- Au salaire,
- À la confiance accordée par les collaborateurs,
- À l'écoute de la hiérarchie concernant les problèmes remontés et à leur traitement,
- Aux leviers managériaux disponibles et à la confiance accordée par le N+1 et la Direction, c'est-à-dire à l'autonomie.

Les pourvoyeurs de reconnaissance pour les managers équilibrés sont divers (Direction, N+1, équipe) : ils savent puiser dans des ressources variées pour mener leur barque, et cela vaut également pour la construction identitaire. Néanmoins, en période de télétravail, l'autonomie est décrite comme l'une des premières sources de reconnaissance. Elle se retrouve dans les leviers managériaux mais aussi, en filigrane, dans la confiance reçue : « Il y a un manque de confiance. Quand je vous dis que j'ai besoin de plus de latitude, c'est ça pour moi le manque de reconnaissance. », Responsable Département Génie Civil dans le secteur énergétique.
Le manager équilibré s'appuie sur une multitude de moyens variés pour garantir le collectif de travail, et c'est la latitude dont ils disposent qui leur permet d'accéder ou non à ces moyens. C'est cette autonomie et cette confiance de la hiérarchie, si elles ont été instaurées avant le Covid, qui leur permet de puiser parmi des solutions diverses lorsque certaines sont défaillantes comme par exemple le traitement par la hiérarchie des problèmes remontés.

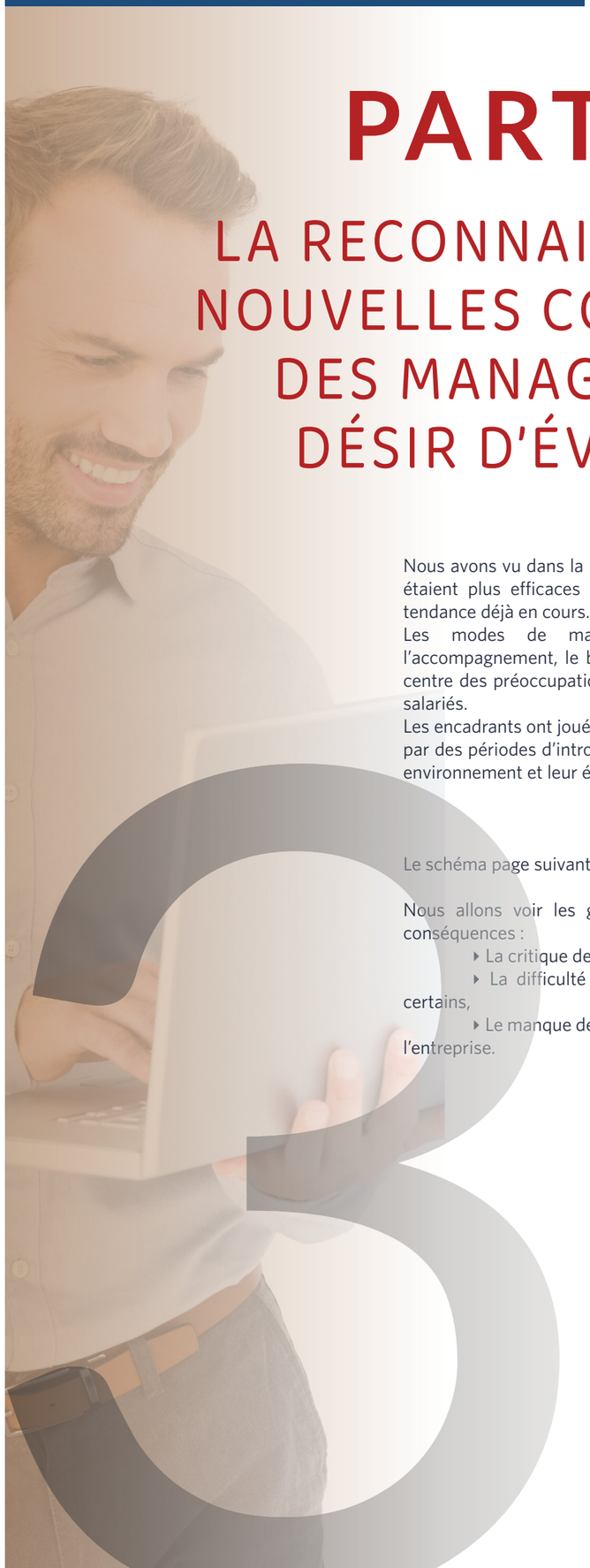
Le management équilibré semble parvenir à maintenir une activité « normale » au gré des événements sani-

taires. Ce résultat se rapproche du modèle du leadership de David Goleman, selon lequel la capacité à adapter son style aux événements et aux circonstances constitue la principale réussite managériale. **Les compétences mobilisées, même avant la pandémie, sont donc principalement adaptatives pour ces managers.**

La crise sanitaire a révélé des styles de management en exacerbant certaines de leurs caractéristiques. Chaque manière de gérer les individus cherche à compenser les déficits provoqués par le distanciel (manque d'informations, informelles, perte de repères, manque d'appui de la Direction…) en accentuant certaines de leurs pratiques.

Comme vu dans la première partie, la crise sanitaire est caractérisée par son imprévisibilité et par le fait qu'elle génère de l'incertitude. Les managers qui avaient déjà des compétences adaptatives et opéraient un management souple, qui s'appuie sur la confiance envers les collaborateurs, ont obtenu de meilleurs résultats et ont mieux vécu les confinements que les autres, car ils ont su gérer l'incertitude. Ainsi, il ressort que les managers qui parviennent à maintenir un collectif et une équipe soudée faisant preuve d'une coopération efficace sont ceux dont les pratiques managériales reposaient déjà, hors contexte sanitaire, sur une dimension relationnelle relativement forte, à la fois entre le manager et ses collaborateurs, mais aussi entre les collaborateurs eux-mêmes.

La partie suivante pousse la réflexion en généralisant sur les évolutions managériales actuelles. Les pratiques managériales tendent vers une plus grande autonomisation des cadres, et l'écart se creuse entre ceux qui y parviennent et les autres.



PARTIE 3

LA RECONNAISSANCE DES NOUVELLES COMPÉTENCES DES MANAGERS ET LE DÉSIR D'ÉVOLUTION

Nous avons vu dans la partie précédente que certaines pratiques managériales étaient plus efficaces en télétravail que d'autres. Le Covid a accentué une tendance déjà en cours.
Les modes de management efficaces ont pareillement évolué : l'accompagnement, le bien-être et le climat social de l'équipe se sont mis au centre des préoccupations managériales, consécutivement aux injonctions des salariés.
Les encadrants ont joué le jeu. Mais comme tout un chacun, ils ont été traversés par des périodes d'introspection qui les conduisent à remettre en question leur environnement et leur évolution professionnelle.

Le schéma page suivante synthétise les développements à venir.

Nous allons voir les grandes interrogations qui les ont traversés et leurs conséquences :

- La critique des valeurs et du projet d'entreprise,
- La difficulté de manager et son manque progressif d'intérêt pour certains,
- Le manque de reconnaissance institutionnelle affaiblissant le lien avec l'entreprise.

> DESENGAGEMENT DES MANAGERS

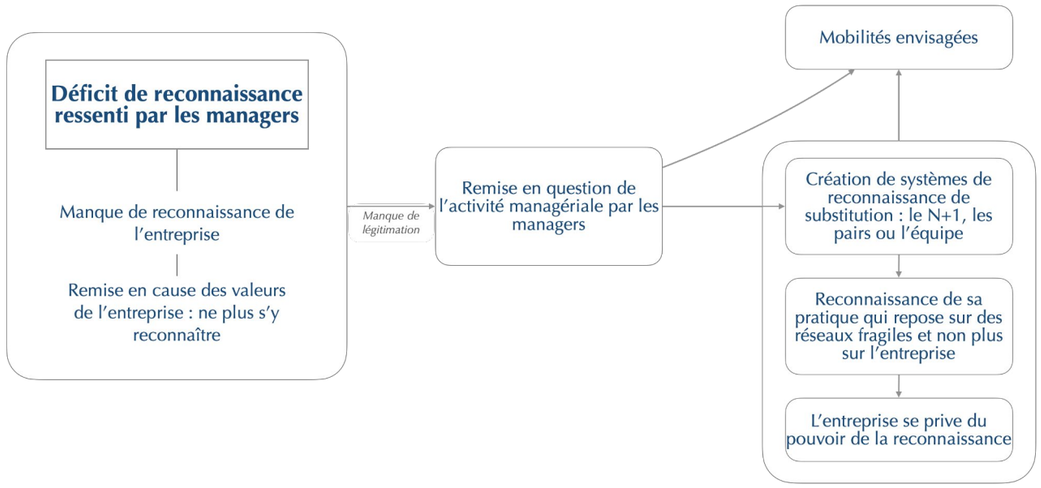
L'entreprise et ses valeurs évaluées et décrédibilisées depuis la crise du Covid

> REMISE EN QUESTION DE L'ACTIVITE MANAGERIALE

Entre la critique des modes de management imposée par les directions et les volontés de quitter ce monde managérial

> LES ENTREPRISES ONT PERDUES LEUR POUVOIR DE RECONNAISSANCE

La reconnaissance est devenue plus aléatoire, aux mains d'autres acteurs rendant l'attachement à l'entreprise variable

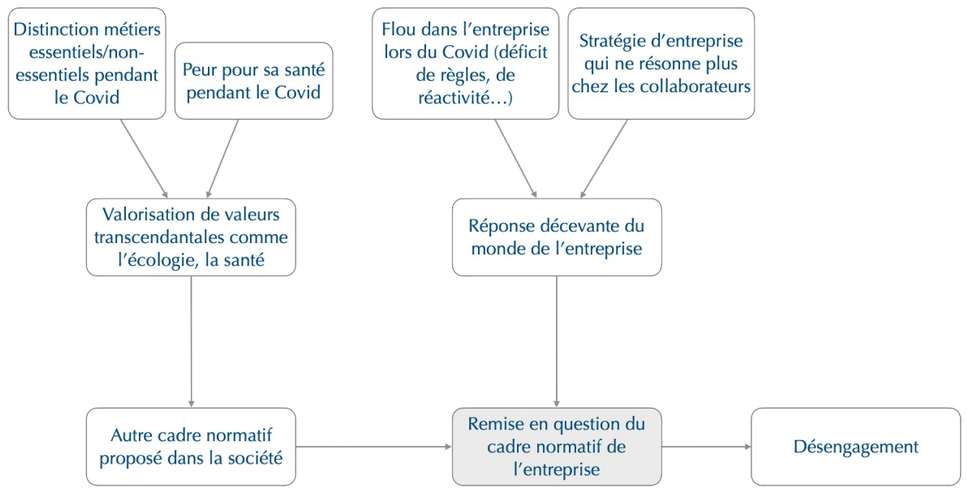


1 UN DÉSENGAGEMENT DES MANAGERS ÉVALUANT L'ENTREPRISE ET SES VALEURS

Avec l'apparition de la crise sanitaire, moult cadres ont questionné leur entreprise, dans ses valeurs. La compréhension du projet et de la stratégie d'entreprise a été ébranlée pour nombre d'entre eux. S'y reconnaissant de moins en moins depuis le Covid, des mouvements de démissions ont touché les établissements.

Cette tendance au désengagement, à la prise de recul par rapport à ses aspirations personnelles, a été favorisée par la remise en cause du cadre normatif du travail, cadre légitimé par l'entreprise.

Le schéma ci-dessous synthétise les développements à venir



1.1 REMISE EN CAUSE DE LA LÉGITIMITÉ DES ENTREPRISES OUVRANT LA VOIE À LA RÉFLEXIVITÉ

Se joue donc dans les entreprises un nouveau rapport à l'autorité et à l'exercice de celui-ci : solliciter une obéissance aveugle et loyale aux consignes de l'entreprise pose des limites d'acceptation inédites, de légitimité de l'entreprise et de ses encadrants. L'autorité de l'entreprise a été remise en question par la remise en cause de son système de valeurs et des normes et règles qui en découlent.

Reprenons pour expliciter ce propos le concept d'autorité.
L'autorité est le pouvoir d'agir sur autrui.
La philosophe Hannah Arendt distingue l'autorité de la persuasion et du pouvoir :

- Le pouvoir utilise une force coercitive contrairement à l'autorité.
- La persuasion fait appel à la raison pour faire obéir,
- La relation autoritaire requiert la reconnaissance commune et mutuelle de la légitimité de la relation hiérarchique.

La légitimité est la conformité de quelque chose, d'un état, d'un acte, avec l'équité, le droit naturel, la raison, la morale. L'autorité est donc la reconnaissance commune (de la personne qui la possède et de celle qui s'y soumet) et mutuelle de la conformité de la relation hiérarchique avec un certain système normatif. L'autorité n'existe en effet que dans un certain cadre normatif défini au préalable.

L'autorité n'est donc possible qu'avec l'adhésion à cette relation formelle des deux parties : l'émetteur de l'autorité et celui qui s'y assujettit. Dans notre société contemporaine, cette acceptation passe par des étapes de débat, voire de controverses. Il faut également une forte croyance dans les institutions qui la portent pour que cette autorité existe.

Ce respect est un contrat tacite. La complexité du monde, insaisissable de manière totale, oblige les individus à « faire confiance » à des entités supérieures (les institutions) dans la compréhension et l'interprétation du monde, dans la construction d'une réalité commune permettant de vivre ensemble et de faire société. Les institutions portent en elles le savoir collectif et intègrent la complexité que nul ne peut appréhender seul. Ce mécanisme les rend légitimes et leur confère leur caractère d'autorité.
Pour le récepteur, cette croyance dans les institutions et l'adhésion aux discours institutionnels, le fait qu'ils « s'abandonnent » à une entité qui les dépasse, n'est possible que parce qu'il y a de forts intérêts : travailler ensemble, œuvrer dans un cadre, se sentir protégé, progresser socialement, trouver une résonance avec ses valeurs et convictions ou encore forger son identité professionnelle.
La relation d'autorité est bien réciproque.

Les représentants d'autorité de l'institution sont des individus. Leur légitimité repose principalement sur la délégation et sur la croyance de tout un chacun dans le discours de l'institution qu'ils incarnent. L'autorité de ces individus peut être remise en cause de deux manières différentes :

- En pointant la déviance de leurs comportements par rapport au discours institutionnel (ils ne respectent pas les règles),
- En remettant en cause directement le bien-fondé du discours institutionnel, c'est-à-dire le cadre normatif dans lequel ces comportements s'inscrivent (les règles ne sont pas les bonnes).

La remise en cause d'une institution et de son système de valeurs n'est pas une fin en soi. Elle passe par l'adhésion à un autre système de valeurs qu'on lui oppose (souvent une autre institution).
Mais le processus de substitution d'un système de valeurs par un autre exige un conflit et sa résolution. C'est le dénouement de tensions identitaires qui vont permettre de tourner la page et de se diriger vers un autre groupe de référence (rejoindre d'autres personnes ou rejoindre un autre courant de pensée).
C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, en France, l'adhésion aux organisations passe par un débat plus ou moins égalitariste en entreprise, matérialisé par la controverse.
L'adhésion légitime l'institution et ses valeurs, intériorisées et acceptées par le débat.

Le cadre normatif de référence a évolué avec la crise sanitaire, en défaveur de nombreuses entreprises : ne fournissant plus suffisamment de repères dans le travail, beaucoup ont perdu leur légitimité à donner une interprétation du monde, car elles ont perdu la confiance de leurs collaborateurs. Le cadre de référence sur lequel elles fondaient leur action s'est affaibli, faisant place au doute, au questionnement.

En effet, plus les organisations se sont déconnectées du terrain, plus elles ont peiné à instaurer de la confiance, et furent critiquées dans l'exercice de leur pouvoir. Par effet de ricochet, cela a diminué la capacité des managers à être légitimés dans leur autorité.
Or, la légitimité est bien le lien premier qui unit une ligne managériale, une ligne qui unit un encadrant à la direction de l'entreprise. En la désagrégeant par maladresse, les entreprises ont perdu la croyance en elles de leurs managers, et ont perdu une part de leur loyauté.
Sans un cadre de référence au travail fort, l'environnement fut propice à des phases d'introspection, à une critique des rapports entre encadrants et entreprise, entre loyauté et mobilité.

Pour résumer, le monde économique s'est révélé incapable de répondre à des enjeux d'humanité (santé, écologie, vivre ensemble...). Le système « entreprise » s'est effondré symboliquement face à des facteurs exogènes et endogènes qui vont vous être présentés.



1.2 UNE AUGMENTATION DE LA RÉFLEXIVITÉ DES SALARIÉS SUR LE SENS AU TRAVAIL

La distanciation avec son travail et la réflexivité se sont imposées à tous les cadres. Cela a pris un essor sans précédent, les cadres s'interrogeant à tout va sur leur entreprise.
Des facteurs externes à l'entreprise l'ont déstabilisée dans ses fondements normatifs. Cependant, des facteurs endogènes au système économique ont été des facteurs aggravants, créant la distance avec les salariés.

1.2.1 - Des facteurs exogènes

Les aspirations sociétales

La crise sanitaire a ravivé des aspirations sociétales fortes telles que l'écologie, l'inclusion, etc. L'attachement à des systèmes de valeurs basés sur la préservation du bien commun et collectif sa pris de l'importance. Et pour cause : l'arrivée du virus a mis sens dessus dessous nos systèmes de croyances, a balayé d'un revers de main de nombreuses « lois » ou normes qui régissaient le fonctionnement de notre société. Pour la première fois dans l'histoire contemporaine, l'économie a dû s'incliner devant les enjeux de santé. Du jour au lendemain, les enjeux n'ont plus été les mêmes. Les aspects économiques sur lesquels reposait la société ont été mis en débat. Le caractère improbable de cette pandémie a autorisé à imaginer d'autres possibles, des paradigmes qui étaient jusqu'à présent rêvés par les utopistes.

Les aspirations individuelles et personnelles ont alors pris une importance plus grande. Des préludes précrise avaient déjà été identifiés : le nombre de salariés remettant en question leur travail pour des raisons éthiques est en augmentation. L'impératif social ou environnemental devient prégnant. Une étude quantitative réalisée en 2022 auprès de salariés et d'étudiants montre que 81 % d'entre eux citent « le besoin de cohérence avec leurs valeurs et convictions personnelles » comme élément déclencheur de leur quête de sens au travail. Pour la majorité d'entre eux, le sens recherché dans leur travail coïncide avec le fait de « contribuer aux enjeux de la transition écologique et/ou sociale » (57 %), au fait de « se sentir utile » (53 %) et au fait d'« appartenir à une organisation à impact positif sur la société et/ou la planète » (42 %).

Comme bon nombre de salariés, les managers ont aussi vu leurs aspirations professionnelles se tourner vers plus d'éthique et vers un plus grand respect de leurs valeurs et convictions personnelles. Un certain nombre ont démissionné de leur entreprise pour rejoindre une entreprise « plus éthique ».

Le stress de l'atteinte à la santé

De plus, la crise sanitaire a généré du stress chez les collaborateurs, craignant pour leur santé. Par exemple, selon une étude datant d'avril 2021, 63 % des salariés souhaitent dorénavant travailler dans un bureau individuel.

Les entreprises qui n'ont pas suffisamment répondu aux attentes de leurs personnels en termes de règles sanitaires ont favorisé le repli sur soi de leurs salariés qui ne se sentaient pas suffisamment protégés. De plus, ce stress provoqué par la maladie a également facilité la valorisation d'autres paradigmes pour penser la vie en société. Comme dit plus haut, l'adhésion à un système de croyances répond à des besoins chez les individus, à une nécessité, dont le besoin de se sentir protégé peut faire partie.

1.2.2 - Des facteurs endogènes

Des facteurs intrinsèques à l'entreprise ont également favorisé la réflexion sur le sens du travail des collaborateurs de manière générale.

Le télétravail et la déconnexion physique favorisant les questionnements sur sa place dans l'entreprise

Le télétravail a relié les individus à leur « moi » en les rapprochant de leur foyer, de leurs proches, de leur structure sociale d'appartenance la plus primaire et la plus resserrée : la famille. Ce « retour aux sources » a pu alimenter une quête de sens plus profonde sur sa place dans le monde.

Le télétravail a également généré une certaine solitude au travail. Bien que les outils numériques permettent de garder de la proximité et une certaine spontanéité, on se retrouve seul dès lors qu'ils sont coupés. La rupture avec le cadre physique de l'entreprise a également entamé la connexion psychologique des salariés au monde professionnel. Le télétravail a naturellement favorisé la réflexivité des salariés.

En effet, ce chamboulement radical des modalités de la relation aux collègues a poussé chacun à se questionner sur ses pratiques, sur les manières de faire et de communiquer pour que cela « se passe bien ».
Ce début d'examen sur la relation à autrui a pu être, pour certains, l'amorce d'un questionnement plus général sur sa place dans le monde. Par exemple, les demandes spontanées que l'on pouvait faire à son collègue dans un open space sont plus difficilement faisables en télétravail et les collaborateurs se sont retrouvés à devoir davantage s'interroger sur leur besoin réel avant de solliciter autrui.

Une nouvelle hiérarchie des métiers qui questionne l'utilité du travail

Les confinements ont aussi mis en exergue une nouvelle hiérarchie des métiers questionnant directement l'intérêt du travail : l'aspect essentiel ou non des fonctions dans la société. Cette dichotomie entre activités essentielles et activités non essentielles a été décrétée par les autorités pour justifier certaines décisions.

Cela a produit des formes de valorisation et de dévalorisation.
Certaines personnes ont été valorisées via leur métier, voire applaudies, quand d'autres ont été jusqu'à être privées d'exercer.
Certaines activités jugées indispensables pour le bon fonctionnement de la société, telles que le soin à la personne ou l'agriculture, ont été valorisées comme en témoigne ce Directeur Industriel dans le secteur agroalimentaire :

« On a la chance d'avoir une activité considérée comme essentielle. Une semaine avant le confinement, on a eu un incendie dans un moulin. La première chose que les pompiers m'ont dit c'est qu'on était considérés comme une entreprise stratégique et qu'ils devaient mettre tout en œuvre pour nous protéger. Ça donne un sentiment d'utilité qui n'est pas neutre. Ça nous a permis de motiver les équipes. Je me suis appuyé là-dessus. Ma femme qui travaille dans le foot a quant à elle fait une déprime. »

Le Covid a donc interrogé le « sens au travail » et accentué son importance.

L'évaluation négative de la stratégie d'entreprise

Le manager est le passeur des normes et des règles de l'entreprise. Il joue un rôle de traducteur au niveau opérationnel des grandes orientations stratégiques de l'entreprise. C'est donc lui le vecteur de l'autorité exercée par l'entreprise sur les collaborateurs.

Or, cette stratégie a été relativement floue pendant le Covid. Les ajustements opérationnels se sont révélés déficients. Personne ne comprenait vraiment ce que faisaient les états-majors.
De fait, l'évaluation de la stratégie par les premiers concernés, les encadrants, s'est adjointe d'une réflexion à l'aune des évolutions sociétales et des valeurs personnelles. Les salariés laissent davantage place à leurs aspirations et leurs convictions au sein de leur vie professionnelle, et elle a promu certaines valeurs qui n'étaient pas toujours en concordance avec les valeurs de l'entreprise.

Ce contexte a produit des jugements négatifs sur la stratégie d'entreprise, des incompréhensions profondes et une désillusion sur les choix des dirigeants et des actionnaires.

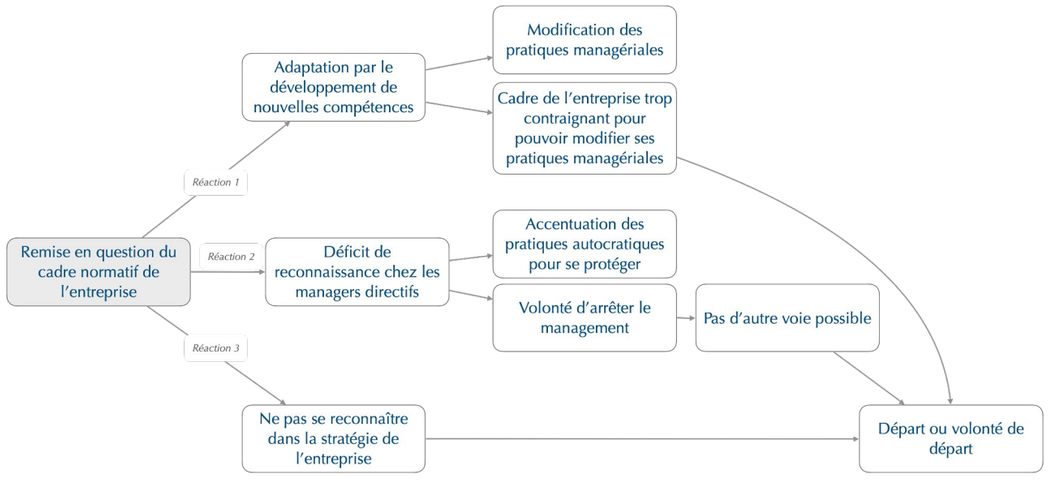
En conclusion de cette première sous-partie, la crise de légitimité des entreprises combinée à des perturbations contingentes de la pandémie ont vu l'émergence d'autre modes de réflexion des cadres. Elles ont favorisé leur détachement. Le système de valeurs de l'entreprise s'est partiellement effondré, laissant les managers libres de s'interroger sur leur devenir et les amener à envisager plus librement qu'autrefois des mobilités externes.

Au final, la crise du Covid a modifié la relation à soi des individus, la façon dont ils se voient et dont ils conçoivent leur place dans l'entreprise et dans le monde.

2 UNE REMISE EN QUESTION DE L'ACTIVITÉ MANAGÉRIALE PAR LES INTÉRESSÉS

Pour la plupart, les managers ont été bouleversés dans leur mode de management avec la crise du Covid.
Comme on l'a vu précédemment, le cadre normatif dans lequel s'inscrit la légitimité du manager a aussi évolué. Les changements de pratiques ont parallèlement engagé un processus d'évaluation du métier de manager. L'une des réponses à cette réflexion s'est opérée par un désir de mobilité.

Le schéma ci-dessous synthétise les développements à venir.



2.1 CHANGER D'ENTREPRISE POUR EXERCER SON MODE DE MANAGEMENT DIFFÉREMMENT

De nouvelles pratiques managériales pour répondre au besoin de « sens » des collaborateurs

L'évolution des aspirations professionnelles des salariés vers davantage d'accomplissement personnel et individuel évoqué dans la partie précédente a mené les managers à adapter leurs pratiques managériales. Cette quête de sens croissante au travail explique en partie des modes de management évolutifs.
Permettre aux membres de son équipe de s'accomplir personnellement, en tant qu'individu, dans leur travail, est un moyen d'acquérir une forme de légitimité à leur égard et donc, de l'autorité.

Résoudre ses conflits intérieurs en les projetant sur ses équipes

Les propres questionnements existentiels et les remises en question d'encadrants pendant la période du Covid les ont conduits à une considération plus grande de la subjectivité des membres de leur équipe, pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs. La dynamique identitaire professionnelle des managers en a été affectée. Il a fallu méditer sur sa propre définition de soi : l'identité peut s'expliquer comme « le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent des individus et définissent des institutions », page 105.

« L'identité pour soi » a été fortement perturbée (ce que nous souhaitons être avec notre processus biographique et nos désirs). « L'identité par autrui » (comment les autres nous perçoivent, nous jugent et nous reconnaissent) s'est pareillement brouillée nécessitant des interprétations nouvelles : ces retours se sont faits par des marques de reconnaissance. En d'autres termes, nous pourrions dire que pour exister eux-mêmes, ils ont eu besoin de faire exister l'autre (les collaborateurs), qui agit alors sur soi comme un miroir.
L'identité se construisant sur la base de ce double processus en tension, dynamique de l'identité pour soi et de l'identité pour autrui, a subi de nouvelles redéfinitions : de nombreuses trajectoires professionnelles se sont réorientées.

Particularité de la situation de crise, la reconnaissance que nous savons être le premier pourvoyeur de l'image de soi par l'autre, s'est faite par l'équipe au lieu d'être réalisée par l'entreprise. Le système de valeurs qui soutient la reconnaissance s'est déportée sur chaque noyau groupal avec ses propres règles, parfois assez éloignées de celles de l'entreprise. Ce qui est devenu important était « les gens » et non plus l'institution.

Cela peut expliquer certains changements vers des pratiques managériales davantage tournées vers l'écoute et l'accompagnement des collaborateurs dans leur progression personnelle : parce que c'est ce que les managers revendiquent pour eux-mêmes, dans leur for intérieur. Ils ont créés un nouveau référentiel de reconnaissance plus indépendant à même d'alimenter le foyer du désir de mobilité.

Des marges de manœuvre managériales jugées trop limitées pour l'évolution de leurs pratiques managériales

Les possibilités et marges de manœuvre managériales sont considérées comme limitées par l'entreprise d'appartenance. Elles dépendent d'abord de la culture d'entreprise de laquelle découle la capacité des collaborateurs à comprendre de nouvelles pratiques et à s'y conformer.
Elles procèdent également des contraintes exercées par l'organisation telle que la productivité qui nécessite une vélocité d'exécution, laissant peu d'espace pour un style managérial à tendance démocratique, ou encore une transversalité dans le management, complexe, car obligeant à s'ac-

corder avec d'autres managers sur les décisions à prendre.

Les ressources pourvues ou non par l'entreprise font également partie des contraintes qui s'exercent sur le style managérial : la reconnaissance que l'on peut accorder aux membres de son équipe ou le temps disponible dépendent en partie de décisions d'entreprise.

Cette difficulté à allier leurs désirs en termes d'évolution de leurs pratiques managériales et les contraintes de l'entreprise ont conduit moult cadres à quitter leur poste, car il ne répondait plus à leurs aspirations de métier.

2.2 LE MALAISE DES MANAGERS DIRECTIFS : UN AUTOCRATISME EXACERBÉ

La remise en cause de l'autorité « légale » des managers

L'autorité peut être vue sous un sens légal, nommée autorité « rationnelle-légale ». C'est la reconnaissance commune d'une loi, d'une règle institutionnelle, qui peut conférer à une personne le droit d'agir sur une autre. L'autorité légale des managers a été remise en cause pendant la pandémie. Cela s'est traduit par une légitimité plus faible à contrôler la réalisation du travail. Le contrôle du temps de travail et des horaires de travail par les managers a été un sujet fortement polémique et polarisant.
Il a été moins accepté en télétravail. Le travail à la maison bouleverse le système de contraintes lié aux horaires. Des contraintes logistiques qui pouvaient justifier le respect des horaires de travail en présentiel, n'existent plus en distanciel (par exemple, déjeuner à la même heure que ses collègues pour favoriser la cohésion d'équipe). D'autres, pouvant justifier le non-respect d'horaires stricts de travail, sont apparues (la garde des enfants pendant le confinement a été un sujet rendant légitime pour les collaborateurs de demander un aménagement dans les horaires).

Deuxièmement, il semblerait que les plages horaires de travail se soient élargies. Comme ils n'avaient plus de temps de trajet, certains salariés ont eu tendance à commencer leur journée de travail plus tôt et à finir plus tard qu'en présentiel, à travailler sur ce qui était auparavant leur temps de trajet. Ainsi, un quart des managers ont dû accepter qu'une partie de leur équipe ne travaille plus sur les horaires classiques de travail.

Troisièmement, le distanciel ne permet plus de prouver son assiduité par sa présence physique à son manager, ce qui limite l'intérêt pour un collaborateur d'un contrôle de son temps de travail. En distanciel, il est possible de contrôler le temps de travail, mais celui-ci est moins représentatif du travail réalisé, ou représentatif, mais selon des codes différents et encore méconnus (certains sont plus efficaces en télétravail du fait de l'isolement quand d'autres sont au contraire plus distraits chez eux). Or, la légitimité conférée par les collaborateurs au contrôle de leur temps de travail par leur hiérarchie découlait en partie du fait qu'en retour, ils avaient la garantie d'être considérés comme assidus.
Le manager a donc vu sa légitimité à contrôler et imposer des horaires s'effriter. Aujourd'hui, 63 % des salariés souhaitent davantage de souplesse et flexibilité en termes de gestion du temps de travail, d'aménagement des horaires de travail et des congés.

Par ailleurs, en télétravail, les modes de contrôle qui permettaient aux managers plus « directifs » de vérifier le travail de leur équipe s'avèrent moins opérants. Une étude datant de 2022 montre d'ailleurs que 48 % des cadres managers affirment accorder plus d'autonomie à leur équipe en télétravail, contre 25 % qui, au contraire, contrôlent davantage le travail de leur équipe.
À distance, contrôler le travail des collaborateurs via les mêmes modalités qu'en présentiel peut vite générer chez eux un sentiment d'être sur-contrôlés, de ne pas se voir accorder suffisamment de confiance comme en témoigne cette manager d'une petite équipe du service reprographie d'une entreprise énergétique : « Dans mon équipe, au début, il y en a un, il le prenait mal que je l'appelle sur Teams. Il ne prenait pas bien que je l'appelle plusieurs fois par jour pour savoir où ça en été, tracer l'activité… Ce que j'aurais fait à l'atelier. C'est plus contractualisé quand c'est un appel », Responsable du service support documentaire dans le secteur énergétique.
Des entreprises ont demandé à leurs managers de « pister » leurs collaborateurs pour s'assurer d'un travail effectif à distance. Peu de débords visibles se sont fait jour, mais plusieurs managers en parlent comme de « basses pratiques existantes ».

L'autorité légale des managers est consécutive aussi à la perte d'autorité légale de l'entreprise. En effet, l'autori-

té dépend de celle de l'institution : elle repose sur la croyance en la validité de règlements et lois. L'entreprise fixe les règles (objectifs à atteindre, ressources disponibles, règlement interne à l'entreprise...) et le manager les fait appliquer par la transmission de sens et la régulation.
Or, au début du Covid, des règles sanitaires claires et pertinentes ont manqué, tout comme une adaptation « suffisante » des ressources informatiques disponibles (matériel, accès au réseau...). En pleine pandémie, il a donc été nécessaire que souplesse et pragmatisme dominent, produisant un détachement par rapport aux normes d'entreprise et une baisse de son autorité légale.

Cette distanciation a été favorisée par la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle provoquée par le télétravail, qui a conduit à limiter chez les collaborateurs l'acceptation de modes de management directifs et/ou autoritaires. En effet, l'autorité de l'entreprise n'est véritablement considérée comme légitime que dans la sphère professionnelle et non dans la sphère personnelle. Dès que l'on quitte l'entreprise, on regagne un espace de liberté. L'institution n'est légitime que dans le cadre professionnel, lorsque les individus endossent leur rôle professionnel. Le flou entre vie professionnelle et vie personnelle rend plus difficile la séparation des deux rôles : l'incarnation de son rôle professionnel est davantage empreinte, en télétravail, d'autres rôles, comme le rôle familial. Or, la subordination à son supérieur hiérarchique n'est acceptée par les individus que parce qu'ils savent qu'ils endossent un rôle et qu'ils acceptent le système de règles qui l'accompagne. La perte d'autorité de l'entreprise générée par le télétravail et le resserrement avec la sphère personnelle a donc impacté l'autorité légale des managers.

L'adaptation difficile de certains managers : exacerbation des pratiques autocratiques

L'autorité légale des managers a donc été remise en cause. Les managers plus directifs sont ceux qui en ont le plus pâti, car ils appuyaient et tentent toujours d'appuyer leur exercice managérial sur cette forme d'autorité. Ils imposent souvent sans nécessairement s'en rendre compte.
Ces managers ont réagi de différentes manières à cette remise en question de leur autorité. L'une d'elles a été d'exacerber le caractère « autocratique » de leur mode de management : retranchés sur leurs positions, ils se mirent à polariser leur manière d'être vers ce qui fonctionnait avant, la contrainte implicite ou explicite.
Mais cette accentuation de leur propre style managérial est en réalité le signe d'une faiblesse, d'une réelle frustration et de difficultés à y remédier. En effet, aujourd'hui, ces pratiques managériales sont de moins en moins acceptées par les collaborateurs et donc bien souvent peu légitimées socialement, et ces managers utilisent moins une forme d'autorité qu'un pouvoir coercitif. Ils sont contraints, à défaut d'être légitimés et reconnus dans leur action managériale, de mobiliser des techniques plus ou moins coercitives pour arriver à gérer leurs équipes. Il s'agit de la « carotte et du bâton » (théories X et Y).

Cependant, cette situation n'est pas pérenne et ces managers sont confrontés à des difficultés de communication avec leur équipe, avec un grand malaise, voire un mal-être au travail de ces cadres.

La déception du management et la volonté d'arrêter

D'autres témoignent carrément n'être pas ou plus faits pour le management. Les évolutions des exigences du poste ne conviennent pas à une partie de la population des managers. Ceux-là sont en général, eux aussi, d'une école plus directive. Ils ne comprennent pas pourquoi ils auraient à gérer les états d'âme de leurs collaborateurs. Ils séparent très bien leur rôle professionnel de leur rôle personnel et attendent des individus sous leur responsabilité qu'ils en fassent de même.
« Avec le recul que j'ai aujourd'hui, si je devais changer de poste, je ne reprendrais pas le management. Parce que je considère que le management est devenu de plus en plus compliqué. En tant que manager on peut être pris pour cible, il faut faire attention à chaque fois dans nos propos, dans nos façons de faire... Je trouve aussi que les gens qu'on manage sont plus égoïstes, ont moins le sens de l'équipe, ont moins le sens de l'effort. », Chef de produit dans l'agroalimentaire.

Avant la pandémie, ces managers directifs arrivaient à tenir leur rôle en donnant un caractère purement factuel et objectif à leur travail. Les processus de contrôle, la rigueur dans la posture permettaient de laisser le moins de place possible à l'affectif et à l'émotionnel.
Ils ont bâti une sorte de rempart, de protection qui n'a plus été possible en télétravail.
En plus de cela, la pandémie a généré une irruption des problématiques personnelles dans la sphère de l'activité que les managers ont dû, par la force des choses, gérer. Cette double intrusion du personnel et de l'affectif dans les relations avec l'équipe a déboussolé ces managers qui ne se reconnaissent plus dans le métier.

2.3 RECHERCHER UNE AUTRE PROGRESSION SOCIALE QUE LA VOIE ROYALE MANAGÉRIALE : LE DÉSIR D'EXPERTISE VALORISÉ

Le management est un passage souvent obligé pour évoluer dans sa carrière. Rares sont les progressions purement techniques, où des postes de pure expertise, sans dimension d'encadrement.
Ils pourraient être valorisés et reconnus au même niveau que des postes de manager, mais ce n'est pas le cas dans la majorité du tissu économique.

Certains managers se retrouvent donc dans un rôle de leader sans en avoir l'appétence, car c'est le seul moyen pour eux de progresser et donc d'être reconnus est d'endosser ce rôle dans un service.
Or, ces personnes pourraient être bien plus productives si elles avaient un poste qui coïncide avec leurs motivations profondes et leurs désirs.

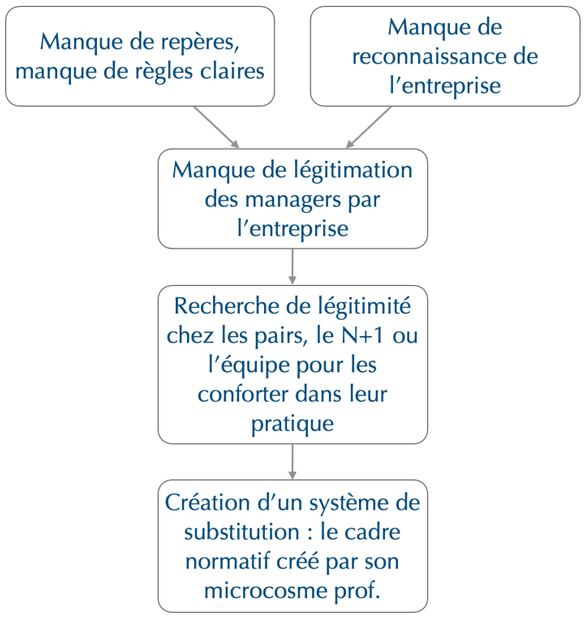
Promouvoir la voie de l'expertise serait une solution qui permettrait de laisser s'exprimer ces talents, de ne pas les « gâcher » dans un métier dans lequel ils ne s'accomplissent pas. Ces cadres en panne managériale nous déclarent ne pas vraiment savoir ce qu'il faut faire. Peut-être changer de voie professionnelle, d'entreprise ou encore faire une pause et attendre pour prendre du recul.
D'ailleurs, l'étau semble se resserrer sur ces profils qui ne sont pas « à la bonne place » puisque la fonction de manager est de plus en plus exigeante en termes de compétences comportementales, de plus en plus centrée sur l'humain. Les compétences techniques nécessaires pour manager ont diminué au profit de compétences comportementales et situationnelles.

Au-delà de l'accomplissement personnel des profils d'experts, une filière d'expertise qui serait autant reconnue et valorisée que la filière managériale est un besoin exprimé par nombre de cadres en position managériale.

3 LA PERTE DU POUVOIR DE RECONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE, PRODUISANT UN TERRITOIRE LIBRE DE MOBILITÉS... EXTERNES

Que ce soit par rapport aux nouvelles compétences qu'ils ont développées ou par rapport au manque d'appui de l'entreprise, les managers ont vécu un profond manque de reconnaissance pendant la pandémie. Une partie d'entre eux, comme nous allons le voir, a compensé cette absence par des liens plus étroits avec leurs collaborateurs les plus proches (équipe, N+1, pairs...), créant ainsi des systèmes capables de leur procurer alternativement cette reconnaissance, pierre angulaire de leur autorité.
Mais cette cession par l'entreprise du pouvoir de reconnaître, à des systèmes constitués d'une poignée d'individualités, risque de produire des cadres managers de plus en plus indépendants et désengagés moralement de l'entreprise. Le désengagement est perçue comme une mise à distance de l'organisation pour équilibrer ses choix de vie et ses désirs identitaires.

Le schéma ci-dessous synthétise les développements à venir.

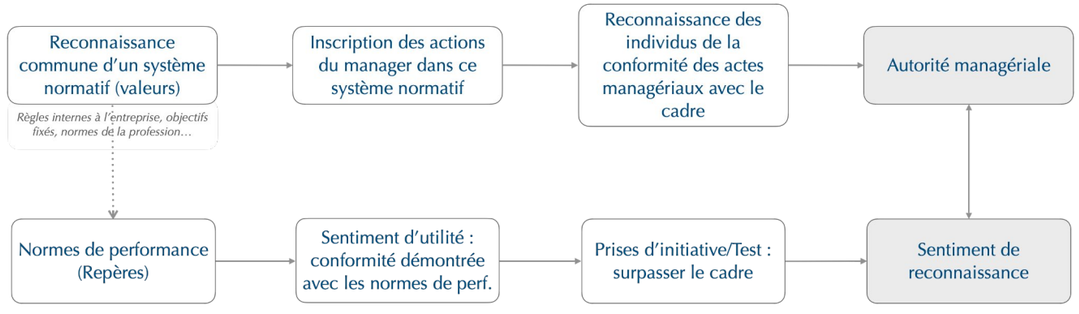


Focus sur l'Autorité et la Reconnaissance

L'autorité et la reconnaissance sont intimement liées.

La reconnaissance est l'action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose, de le considérer comme vrai ou réel, c'est-à-dire d'être en mesure de voir son action et ses résultats.
Mais elle est réciproque : l'action de reconnaître implique que l'émetteur soit légitime pour cette évaluation. Cette réciprocité est aux fondements du processus, car elle détermine l'intensité du pouvoir de reconnaissance. Se pose la question de la légitimité de l'émetteur de la reconnaissance.
Personne ne peut se passer de reconnaissance pour évoluer. Elle est essentielle dans la construction de l'identité, car cette dernière n'existe que dans les yeux d'autrui. Selon Axel Honneth, « la formation de l'identité individuelle s'accomplit au rythme de l'intériorisation des réactions adéquates, socialement standardisées, à l'exigence de reconnaissance auxquelles le sujet est exposé ».
L'identité se construit par les interactions sociales permettant la validation par autrui de ses comportements, c'est-à-dire la validation de l'individu « comme possédant une valeur propre et comme étant un membre particulier de la communauté sociale ».
Cette dynamique de la reconnaissance est tributaire du contexte, de l'environnement et de la légitimité institutionnelle de l'émetteur : les formes de reconnaissance sont réglées par des principes normatifs constitutifs de la société, et du bien-fondé des institutions tels que l'entreprise qui s'appuie sur leur capacité à garantir des rapports de reconnaissance réciproques entre les individus qui la composent. Ces interactions fortement symboliques sont essentielles dans la construction de l'identité, et réciproquement dans le renforcement du rôle des institutions.
Autorité et reconnaissance sont donc liées - spécifiquement chez les managers. Toutes deux reposent sur l'adhésion à un système normatif.

Nous allons voir que le vécu des managers face à la crise sanitaire est variable : certains ont connu un déficit d'autorité et donc de reconnaissance. D'autres ont su préserver leur autorité en développant de nouvelles compétences, mais ont tout de même connu des manques de gratitudes. Ainsi, depuis la crise sanitaire, le marché des cadres connaît un fort taux de turnover que nous allons tenter d'expliquer par un renversement des normes sur lesquelles s'appuient autorité et reconnaissance.



3.1 LE DÉFICIT DE RECONNAISSANCE RESSENTI PAR LES MANAGERS INDUIT UNE PERTE DE LÉGITIMITÉ DE L'ENTREPRISE

De nombreux managers ont vécu, consciemment ou inconsciemment, un manque de reconnaissance pendant le Covid, et cela participe à des départs.

Une surcharge de travail non reconnue par l'entreprise

À l'unisson, les managers interviewés déclarent que leur charge de travail a augmenté pendant la crise sanitaire (transmission d'informations et gestion des équipes plus chronophages à distance, nécessité de gérer les contraintes sanitaires, les problèmes RH, etc.). Ils ont souvent eu des difficultés à articuler les injonctions de la Direction et les besoins des collaborateurs, ce qui a pu générer des frustrations, d'autant plus dans un contexte où la santé des collaborateurs pouvait parfois être concernée. L'allongement de leurs plages horaires de travail a compromis l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, ce qui a pu être source de stress et de surcharge mentale et psychique.

Les désirs de mobilités sont la conséquence d'un manque de reconnaissance de l'entreprise :

- De la charge de travail supplémentaire des managers,
- Des nouvelles compétences qu'ils ont dû acquérir pour la gestion de leur équipe à distance,
- Et de la crise sanitaire en elle-même.

Les compétences techniques sont en effet devenues moins clés dans la préservation de la dynamique de travail d'une équipe au profit des compétences comportementales, plus précisément des compétences relationnelles, des compétences adaptatives/situationnelles.
Ces compétences sont plus difficilement objectivables et évaluables de manière quantitative, par des résultats chiffrés. Elles semblent être intrinsèquement liées aux personnes, à leur qualité incorporée. Nous avons déjà défini la compétence mais nous pouvons également l'appréhender comme la mise en œuvre d'une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (connaissances, savoir-faire, comportements, modes de raisonnement...). On se réfère ici au domaine de l'action.
Le caractère « impalpable » de l'action, de la compétence, participe à un manque de reconnaissance de ces nouvelles compétences, de la part de l'entreprise, mais également des managers eux-mêmes. Au sein des départements des Ressources Humaines, les notions de « talents » ne se sont pas penchés sur la période du Covid et de ces compétences distinctives : « Introduit et diffusé dans le monde des entreprises depuis une quinzaine d'années, le vocabulaire du talent sert à désigner un mélange de savoirs et d'aptitudes qui n'est identifiable que par des opérations de mise en comparaison des individus, afin que puisse être extrait tout ce qui est « potentiel » en eux. ».

Systématiquement, les managers interviewés disent ne pas avoir été spécialement reconnus pour les efforts déployés pendant la crise, mais ce sujet n'est abordé que si la question leur est explicitement posée. Les managers eux-mêmes ne qualifient pas ces nouvelles compétences comme telles. Ils ne les légitiment pas. Ils sont bien sûr unanimes sur le fait qu'ils ont vu leur charge augmenter durant cette crise, et que le travail distanciel et les contraintes liées à la santé ont nécessité des efforts supplémentaires et le déploiement de nouvelles ressources. En revanche, ils ne qualifient pas les nouvelles compétences dont ils ont dû faire preuve comme telles. Pour eux, il a été « normal » de fournir ces efforts supplémentaires et ils ne revendiquent pas ouvertement et consciemment une reconnaissance supplémentaire de la part de l'entreprise en tant que manager. Cependant, en creux se lit de la déception dans leurs propos et sur leurs visages. Leurs efforts ont pour leur part été bien réels. Cet écart entre l'effort tel qu'il est ressenti et l'effort tel qu'il est objectivé par la structure et par les managers eux-mêmes ont conduit à des tensions intérieures et des doutes profonds quant à leurs capacités à être manager, et à aspirer à le rester.

Démissions dans les équipes, frustrations chez les managers

Les managers se sont pour la plupart beaucoup investis pour leurs collaborateurs, pour qu'ils puissent continuer de travailler dans les meilleures conditions, qu'ils soient en sécurité d'un point de vue sanitaire, qu'ils puissent articuler leurs vies professionnelle et personnelle le plus sainement possible et pour préserver leur santé mentale.

Malgré tout, nombre de cadres décident de quitter leur poste. En effet, le Covid a eu pour effet une augmentation des démissions dont la plupart sont réalisées spontanément (41 % après moins d'un mois de réflexion), démissions qui provoquent un sentiment de regret chez les managers : 74 % des managers déclarent qu'ils réembaucheraient leurs employés qui sont partis pendant la pandémie. La perte de leurs collaborateurs entraîne du découragement chez certains managers, d'autant plus que les frustrations causées par le management sont en tête de liste des raisons des départs. Or certains managers ont fait preuve d'un investissement émotionnel hors normes pour leur équipe, et ce qui peut être vécu comme la remise en question extrême (car se soldant par des départs) de leurs pratiques managériales se réverbérant sur leur personne. En effet, comme on l'a vu plus haut, les pratiques managériales des encadrants sont un enjeu identitaire.

En définitive, les frustrations générées par les démissions sont vécues comme un manque de reconnaissance des équipes vis-à-vis des efforts effectués pour le bien-être au travail. C'est également un manquement de la part de l'entreprise qui n'a pas su garantir des rapports de reconnaissance réciproques entre les personnels, entachant ainsi sa propre légitimité institutionnelle.

Le sentiment d'utilité : la clé du mécanisme de la reconnaissance

Le sentiment d'utilité est au cœur du processus de reconnaissance. Il découle du fait de réaliser un travail de qualité selon des standards de performance définis, acceptés et incorporés par chacun. C'est par les possibilités qu'a la personne de signaler à autrui son travail qualitatif (de le montrer), mais également de prendre des initiatives nouvelles qui débordent de son rôle et qui sont valorisées ensuite, qu'elle se sent reconnue.
Il faut donc un cadre préalable, que les règles et les rôles soient définis et obtiennent l'adhésion de chacun. Ce cadre qui donne les normes de performance définit explicitement ou implicitement ce qu'est un travail de qualité, acceptable. Le signalement des actes de performance des collaborateurs leur permet de se sentir utiles. Mais la reconnaissance va plus loin : il s'agit pour la personne, une fois qualifiée de « performante », de pouvoir déborder du cadre en prenant des initiatives nouvelles, en proposant des idées, en transcendant son propre rôle. C'est ainsi que la personne s'approprie pleinement son poste : en étant acteur dans sa définition et dans la délimitation de son périmètre d'action, qui est toujours mouvant. Faire grandir une équipe, une personne revient à lui laisser la possibilité d'exprimer son plein potentiel ou du moins, ses nouvelles possibilités.

Les managers qui ont ressenti des difficultés, qui ont vécu parfois un manque de reconnaissance de la part de leur équipe, sont ceux qui n'ont pas su préserver chez leurs subordonnés ce sentiment d'utilité, nécessaire à l'appropriation du rôle et à son dépassement. L'essoufflement ressenti parfois chez les collaborateurs ne permet pas au manager de se sentir à son tour utile et vertueux, et donc d'accéder à un sentiment de reconnaissance.

3.2 LA RECONNAISSANCE DE L'ÉQUIPE, DU N+1 ET DES PAIRS POUR PALLIER LES MANQUEMENTS DE L'ENTREPRISE : UNE RECONNAISSANCE QUI REPOSE SUR DES RÉSEAUX FRAGILES ET INSTABLES

Les envies de mobilité sont le symptôme d'un manque de reconnaissance ou d'un transfert de reconnaissance valorisée. Les réactions des managers face à ce déficit, en comparaison du coup de collier qu'ils ont fourni et les nouveaux savoir-faire mobilisés, ont été la recherche d'autres vecteurs de reconnaissance. Ils ont généralement su les trouver.

Les managers que nous avons qualifiés de « gagnants », ont su réussi à maintenir une qualité de collectif. La gratitude reçue leur a permis d'exister professionnellement mais de différente façon fonction du style managérial, accompagnateur, fusionnel ou équilibré :

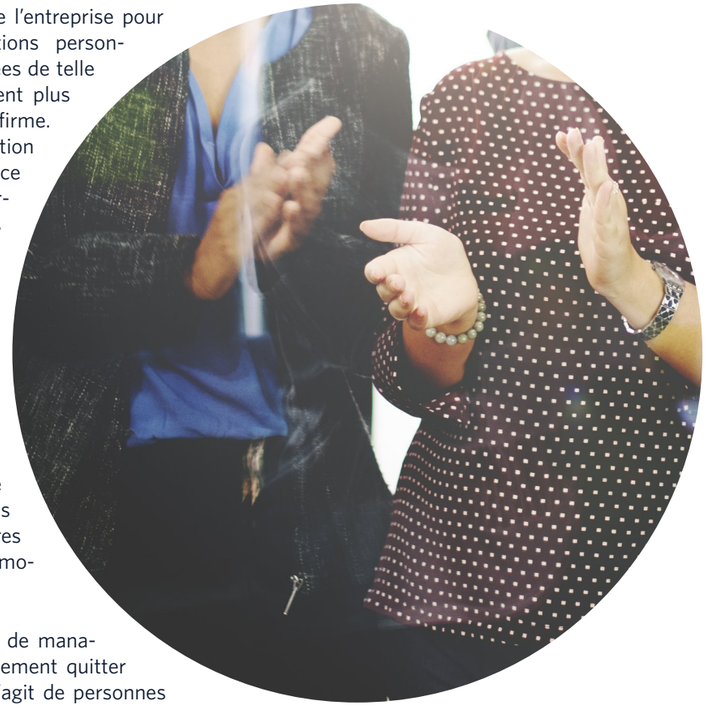
- Les managers accompagnateurs ont privilégié le resserrement des liens avec la ligne managériale. Ce qui leur a octroyé une plus grande légitimité dans leurs pratiques professionnelles via le regard positif de leur N+1, voire de leurs pairs.
- Les managers fusionnels ont continué de favoriser les relations avec leurs personnels, bien qu'elles étaient déjà solides avant la pandémie. Le manque de repères procéduraux a confirmé le bien-fondé de leur rôle tel qu'ils l'incarnaient auparavant.
- Les managers dits équilibrés ont resserré les liens avec leurs homologues, leurs collaborateurs ainsi qu'avec des tiers externes.

Tous ces encadrants sont dits « gagnants », car ils ont trouvé dans les relations interpersonnelles directs les sources de reconnaissance symbolique permettant de supplanter les manquements de l'entreprise, créant ainsi un « système de substitution ». La définition de l'ordre social s'est subtilement déplacé de l'entreprise vers le noyau de « l'équipe sacrée ».
Il en résulte une négociation continue, dans les interactions entre acteurs, de l'interprétation et du sens des situations vécues. L'enjeu de ce dialogue repose sur une distribution du pouvoir : l'interprétation commune de la situation vécue qui en résultera fera jurisprudence dans la promotion d'une convention qui valorisera l'existence de l'un ou de l'autre des acteurs.
L'existence professionnelle des individus, la manière de vivre le travail, est tributaire de ces échanges sociaux. Le resserrement de liens entre homologues n'est autre que la création de situations et d'interactions, leur permettant de valider ensemble une position commune (un alignement), et de valider entre eux l'acceptation de certaines règles.
Ils créent ainsi un référentiel collectif évolutif, situationnel alimenté par la multiplicité des regards et qui font sens pour s'ériger en règles communes. Dans ce nouveau référentiel, les managers sont compétents, se sentant reconnus dans leur activité. Il s'agit d'un processus de création de sens collectif si bien décrit par Karl Weick dans des situations de profondes incertitudes comme dans l'incendie de Mann Gulch.

Ce « resserrement de son monde » autour d'un noyau plus restreint amène naturellement à l'émancipation du cadre vis-à-vis de l'entreprise et diminue son sentiment d'appartenance à celle-ci.
Sa carrière, sa vie professionnelle et son identité professionnelle se joue moins dans l'entreprise que dans microcosme composé d'un nombre limité d'individus, qui forgent par leur reconnaissance une nouvelle vision de l'identité professionnelle, une nouvelle identité pour autrui. À donner ce nouveau regard, le récepteur ne peut que détourner son attention du pourvoyeur historique de reconnaissance qu'est l'entreprise.
Cette construction identitaire centrée sur ce nouveau monde favorise l'intersubjectivité qui invite à la réflexivité des encadrants. Voir les choses en prenant de la hauteur est propice aux questionnements sur la vie professionnelle, la quête de sens ou encore la volonté d'accomplissement.

Cependant, ce système de substitution n'a pas été autosuffisant pour la totalité des interviewés qui ont décidé de quitter leur poste de manager.
Nous pouvons interpréter ces aspirations de départs des « gagnants » de deux manières :

- Soit les efforts fournis pour s'adapter ont été tels que le manque de reconnaissance de l'entreprise reste insuffisant. La frustration entraîne une volonté de sortie,
- Soit ils ont moins besoin de la reconnaissance de l'entreprise pour servir leurs aspirations personnelles qui ont évoluées de telle sorte qu'ils ne veulent plus être dans la même firme. Cette deuxième option fait sens dans ce contexte d'émergence de systèmes alternatifs de reconnaissance. Ce besoin fondamental du regard d'autrui sur sa pratique qui nous détermine est rendu fragile lorsqu'il n'est pas supporté institutionnellement mais porté par des acteurs plus ou moins éphémères (collègues ou homologues).



Une autre catégorie de managers souhaite pareillement quitter le management. Il s'agit de personnes qui n'ont pas su trouver de vecteur de reconnaissance suffisant et dont la légitimité s'inscrivait beaucoup plus dans le « cadre légal ». Il s'agit principalement des directifs ou paternalistes qui ont eu du mal à faire évoluer leurs pratiques et qui n'avaient pas les prédispositions contextuelles adaptées en termes de relations humaines. C'est-à-dire, n'avaient pas tissés de liens suffisants avant le Covid. Ces managers ont souvent mal vécu l'intrusion surdimensionnée de l'affect dans le travail.
Le manque de reconnaissance ressenti est le fruit d'un écart trop important entre un cadre normatif qui les faisait exister en tant que « bons managers » avant la crise et qu'ils ont continué de promouvoir pendant et celui qui émerge par la force des choses au travers d'autres techniques professionnelles. Ces managers se révèlent souvent nostalgiques et semblent en décalage par rapport à l'évolution des comportements.

3.3 LA RECONNAISSANCE POUR LES MANAGERS : LE POUVOIR « SACRÉ » QUE L'ENTREPRISE ABANDONNE

Les souhaits de quitter son entreprise concernent de la même façon des managers qui ont su suffisamment s'adapter pour préserver le collectif de travail pendant la pandémie, mais dont le rapport à soi et au monde a changé, entraînant un sentiment de manque de reconnaissance malgré leur réussite. Or, ces encadrants ont su faire la preuve de leur efficacité.

L'évolution des attentes des salariés envers les formes d'autorité qu'ils légitiment dépasse le cadre de la pandémie. Dans une étude parue en 2019, soit avant la crise sanitaire, les managers exprimaient déjà un besoin de développer des compétences comportementales et relationnelles. La capacité à prendre du recul (un tiers des managers), la gestion du stress et des émotions (24 %) ainsi que la capacité à responsabiliser les membres de son équipe (25 %) sont des axes de progrès que les managers évoquaient eux-mêmes. En outre, pour 58 % d'entre eux, les compétences comportementales et relationnelles étaient des compétences jugées de plus en plus nécessaires. Le sens de l'écoute était la capacité jugée la plus usitée au quotidien par les managers en 2019.
Ces résultats peuvent être mis en perspective avec la quête de sens précédemment évoquée, et la nécessité grandissante pour les cadres de trouver les leviers pour donner un sens profond au travail.

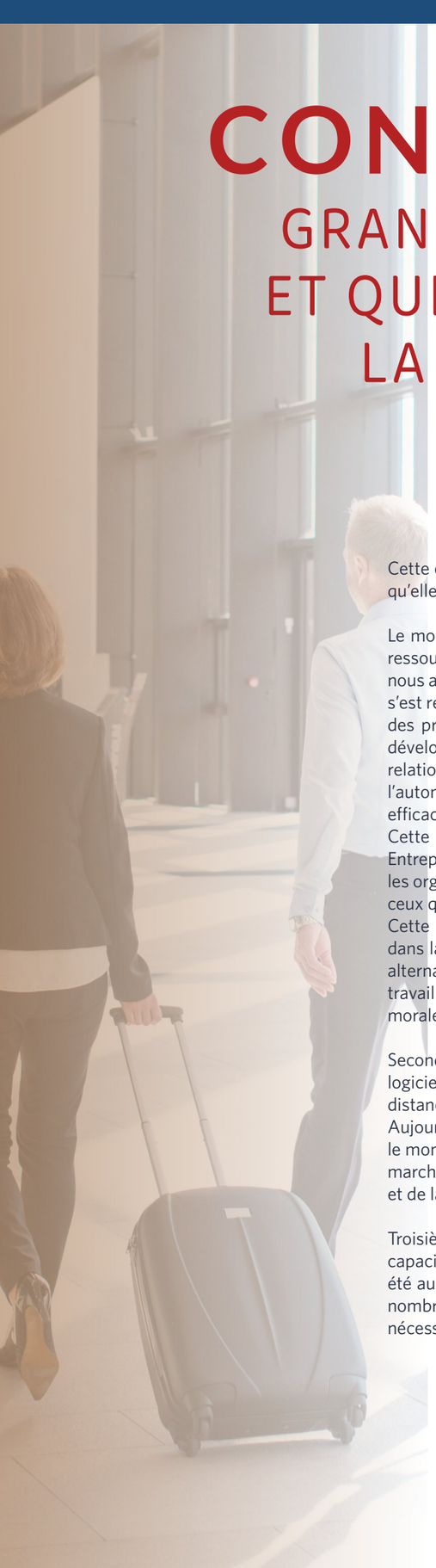
Garder les managers qui ont su développer de manière accélérée ces talents pendant la crise constitue pour l'entreprise un enjeu d'envergure : la performance sociale. Il s'agit d'arriver à préserver des équipes efficientes dans des contextes perturbés.
Ceci reste vrai même pour les managers dont certaines personnes de leur équipe ont démissionné pendant la crise sanitaire. En effet, 63 % des salariés ayant quitté leur travail pendant la pandémie affirment avoir démissionné trop rapidement, et 74 % des managers français réembaucheraient leurs employés qui sont partis pendant la pandémie s'ils le pouvaient.

Le risque de perdre des managers talentueux est d'autant plus grand que l'acquisition de ces nouvelles compétences de pilotage technique et humain s'est fait en parallèle de leur autonomisation et indépendance d'esprit.
Ces techniques managériales nouvelles constituent en elles-mêmes une ressource pour eux, mais elles permettent également d'accéder à une forme d'émancipation. Par exemple, en télétravail, il n'a pas été rare que les managers aient à « négocier » pour leur équipe auprès de services supports de l'entreprise du matériel informatique ou des accès au réseau alors qu'il s'agissait de denrées rares dans les premiers temps. Ainsi, les N+1 bénéficiant de ces compétences sont dans un cercle vertueux : cette capacité à appréhender les situations à nuance, à comprendre ce qui les sous-tend, à cerner le « non-verbal », l'implicite et les logiques d'actions des individus leur permettent d'une part de régler les problématiques plus facilement, mais également d'acquérir d'autres moyens, augmentant ainsi encore plus leur autonomie.

À l'inverse, les managers qui n'ont pas su déployer ces compétences voient leur autonomie diminuer encore davantage : ils n'accèdent pas, ou peu, à cette forme de soutien interpersonnel et individualisé avec leur entourage et donc ont accès à moins de ressources, ce qui limite leur capacité d'action et leurs marges de manoeuvre. Cette autonomisation des managers qui réussissent induit une certaine émancipation vis-à-vis de l'entreprise : elle réduit l'importance de l'intervention de l'entreprise dans leur réussite et leur évolution professionnelle. Symboliquement, l'entreprise est loin du cœur.

Au-delà du fait que la perte de ces talents serait dommageable à toute organisation publique ou privée, œuvrer pour les garder constitue une opportunité.
Nous avons évoqué plus haut le fait que la reconnaissance résultait de négociations sur l'interprétation du monde et des situations. Elle se fait souvent par la résolution de conflit/controverse : les remises en cause permettent d'arriver à un accord.
La reconnaissance d'un objet se fait par celle d'un autre, ou plutôt par la reconnaissance de ce qui n'est pas l'objet. C'est l'idée développée dans le paragraphe sur l'autorité : un système de valeurs ne peut exister (ne peut être reconnu) que parce qu'on lui en oppose un autre sur lequel il prédomine.
Les remises en question des managers, leurs questionnements parfois existentiels peuvent donc être une opportunité pour les entreprises si elles savent les écouter et y répondre. Elles peuvent mener à un renforcement des normes de l'entreprise et de sa légitimité à interpréter le monde et les situations qui le compose, à agir sur lui, si elle parvient à faire un bout de chemin vers les désirs de reconnaissance des managers.

Mais aujourd'hui, les organisations ont perdu une bataille : le pouvoir de reconnaître. Elles ont abandonné cette prérogative au profit d'autres acteurs de l'organisation, rendant la loyauté managériale plus fragile et l'engagement distancié par la réflexivité des encadrants. L'attachement profond à l'entreprise a été remis en question par elle-même : elle a abandonné le « pouvoir sacré » de reconnaître. En cela, elle a offert non seulement plus d'autonomie à sa ligne managériale mais également de l'indépendance, ouvrant les désirs de mobilité.



CONCLUSION

GRANDE DÉMISSION ET QUIET QUITTING À LA FRANÇAISE

Cette crise sanitaire sans précédent a généré tellement d'aléas et d'incertitudes qu'elle a mis à mal les entreprises et leurs cadres dirigeants.

Le mode réactif/adaptatif sur le terrain s'est fait avec les moyens du bord sans ressources complémentaires avec un maintien de la performance. C'est ce que nous avons appelé l'effectuation. Ce nouveau savoir-faire, tenu par les managers, s'est révélé extrêmement productif et créateur de liens. Ils se sont resserrés avec des proximités plus fortes entre personnels d'un même collectif de travail. Le développement de l'affect et de l'émotivité furent le ciment de la stabilité relationnelle qui a fait émergé une institution inédite : la tribu. La qualité du lien, l'autonomie de ses membres, l'indépendance d'esprit, la capacité à faire et être efficace ont forgé une entité bien plus forte que la notion d'équipe traditionnelle. Cette entité présente de nombreuses similarités avec la TPE (Très Petite Entreprise) et la figure du chef d'entreprise. Cela n'a été possible que parce que les organisations se sont trouvées en peine d'accompagner les gens de terrain ou ceux qui étaient chez eux.
Cette nouvelle structure symbolique, la tribu, existait déjà dans ses prémisses dans la notion d'équipe, mais ses liens se sont affermis, produisant un système alternatif de valeurs, de valorisation interpersonnelle et de sens accordé au travail. Cet univers a été initié et maintenu par le manager, souvent très seul moralement et intellectuellement.

Seconde compétence émergente, les modalités de travail à distance incluant les logiciels, l'organisation du travail d'équipe, la gestion des priorités, les réunions distancielles… ont sans doute été le plus mises en avant par les interviewés. Aujourd'hui, ces savoirs techniques constituent une donnée d'évidence que tout le monde ne maîtrise pas encore, notamment les jeunes diplômés arrivant sur le marché du travail (complexité du tutorat à distance, compréhension des règles et de la culture d'entreprise à distance, etc.).

Troisième compétence en œuvre que nous avons largement développée est la capacité à savoir coacher ses équipes. Jamais l'écoute et la confiance de fait n'ont été aussi présentes et se sont révélées possibles et efficaces pour le plus grand nombre. Depuis des années la littérature managériale se fait l'écho de la nécessaire adaptation des pratiques vers plus de prise en compte des personnels. Aujourd'hui tout cela semble acquis dans l'esprit des salariés. Sur le terrain cela demeure encore trop aléatoire dans les pratiques depuis la fin de la crise sanitaire.

La quatrième grande compétence façonnée est celle de l'organisation personnelle des cadres. Bien entendu, elle était présente déjà. Mais ici, elle a atteint de nouveaux sommets d'exigences et donc de maîtrise. Ceux qui étaient mal organisés se sont perdus pendant le Covid. Ils ont enchaîné une somme de réunions pléthoriques. La majorité a mis en œuvre de nouvelles techniques, trucs et astuces, rituels personnels… pour être efficace et se fournir les repères d'une activité stable.

Enfin, dernière nouvelle compétence affirmée est ce que nous pourrions nommer la résilience. Il ne suffit pas seulement de pouvoir encaisser tous ces aléas et incertitudes profondes dans une activité pour parler de résilience professionnelle. Il s'agit de les faire passer en soi pour en tirer des ressources et transformer une difficulté en opportunité. Cette formulation se trouve dans le langage populaire sous la forme d'adage nourrissant la réflexion et la sagesse de tout à chacun. Ici en entreprise s'est matérialisé souvent dans les faits ce trait de fonctionnement, devenu au fil du temps compétence. Là encore, nous évoquons les qualités d'un chef d'entreprise.

Ces compétences proches de l'entrepreneuriat n'ont pas encore été conscientisées pour leur qualité et le formidable atout qu'elles constituent pour l'économie. En fait, c'est bien le contraire que nous constatons.

À s'éloigner ainsi du terrain en pleine crise, et il ne faut pas considérer les procédures sanitaires comme répondant aux questions d'exécution du travail, les entreprises ont malgré elles concouru à faire en sorte qu'elles perdent leur pouvoir de reconnaissance. Elles ne voient plus l'essentiel dans leur corps social, trop attaché à se replier sur elles-mêmes. Elles ont perdu un monopole majeur et immense dans la capacité de reconnaissance qui leur étaient nativement leur prérogative exclusive. Reconnaître, c'est donner du sens au plus grand nombre. Et ce sens est au fondement de l'identité professionnelle. Les déceptions vis-à-vis des organisations qui en résultent, la réflexivité engagée par les encadrants et cette reconnaissance devenue volatile, car portée par les collaborateurs, a fini d'entamer un profond mécanisme de questionnement conduisant à une montée de l'individualisme.
Cet individualisme s'énonce par des volontés de mettre en avant son équilibre de vie et sa qualité de vie dans le travail avant les nécessités et exigences de poste. Prosaïquement, nous voyons des comportements considérés comme opportunistes, car non prévisibles par les managers ou les Ressources Humaines. Nous pourrions dresser trois conséquences majeures de cette montée de l'individualisme.

La première des incidences est fortement observable par les mobilités externes. Ce que l'on nomme les vagues de démissions. Les répercussions dans les firmes sont encore sous-estimées, mais se décodent par une perte de compétences et de savoir-faire et un coût prohibitif de remplacement (recrutement, formation, expérience, rétention).

La seconde des répercussions est le désengagement que nous pourrions définir par le manque de volonté à long terme de s'inscrire dans la même entreprise. Nous décryptons au travers des échanges des baisses de qualité du travail, sans que cela soit perceptible à court terme, conjugué à une augmentation de la quantité de production. Ce mix de baisse de qualité avec un accroissement de la quantité est extrêmement dangereux. Facilement, les chiffres indiquent des croissances alors que dans les faits, la délivrance de valeur ajoutée est en décroissance. À terme, des répercussions sont à prévoir sur la clientèle en chiffre d'affaires ou en perte de marge.

La dernière retombée est la démotivation, la perte de sens. À ne plus pouvoir se situer dans son cheminement professionnel actuel et futur pour un cadre, l'activité de travail devient plus mécanique et moins humaine. On s'engage moins dans son travail et corollairement dans les relations professionnelles. Il s'ensuit une diminution de la qualité des relations transversales. La transversalité est une forme de gestion de réseau qui contraint à la bienveillance et au don pour y recevoir un contre-don ou un « retour sur investissement ». Dans tout réseau, il faut donner pour espérer recevoir. Ici, l'aspect mécanique se perçoit par des relations plus administratives ou hiérarchiques.
Mais également par le développement des relations politiques dans les sphères managériales. Tout est ralenti et les décisions les plus nécessaires qui ne peuvent se prendre par l'affaiblissement de la chaîne informationnelle malmenée par les enjeux politiques. Si chacun concourt à ses propres intérêts, l'intérêt collectif

est saccagé. Les déceptions dans les strates opérationnelles sont immenses, forgeant des désillusions et un cortège de critiques grevant l'ambiance de travail.

Ces risques évoqués ne sont pas une fatalité.
Dans les derniers paragraphes, nous allons édifier une liste de pistes de solutions pour les entreprises.
Nous pourrions relier les solutions aux problèmes explicités, mais cela ne s'avère pas très judicieux. Nous savons qu'une solution, quel que soit le contexte remédie généralement à plusieurs maux. C'est donc un ensemble d'actions qu'il faut mettre en œuvre pour obtenir des résultats. Cependant, le choix des possibilités est largement tributaire des moyens et ambitions de chaque firme.

Parmi les pistes, nous pouvons relever :

- Donner du sens opérationnel aux stratégies d'entreprise. Elles sont bien souvent conceptuelles pour les gens de terrain et semblent déconnecter du réel. En réalité, elle manque de traduction vivante.
- Décliner ce sens dans les activités managériales de régulation, de reconnaissance (promotion, primes, etc.) et de coordination (fixer des priorités concrètes aux managers).
- Remettre la reconnaissance au cœur de la relation entre l'entreprise et son corps social en débloquant des budgets idoines.
- Mettre en place un programme de rétention des compétences par un processus de prise en charge par la ligne managériale et les Ressources Humaines. Ici aussi, se donner une enveloppe budgétaire qui accompagne ces actions nouvelles qui nécessiteront de la communication et des adaptations pour ne pas être mal perçues par les personnels non démissionnaires.
- Mobiliser les encadrants sur des projets faisant le lien entre l'entreprise et leur équipe. L'idée est de reconnecter les « tribus » à l'organisation par le sens et l'implication.
- Décliner la politique de reconnaissance matérielle et symbolique à toutes les strates de l'entreprise, jusqu'au niveau le plus bas.
- Revoir les rôles managériaux pour expliquer l'intérêt à coopérer entre eux transversalement et revoir les sphères de responsabilités et de décisions pour les adapter à l'ère post-covid.
- Mettre en place des indicateurs de performance sociale, souvent dénommée indicateurs Qualité de Vie au Travail ou encore Prévention des Risques et Sécurité au Travail. Les suivre dans un management visuel pour que les actions qui unissent les liens entre le terrain et l'entreprise soient pérennes et qualitatives.

Au préalable, ces volets de solutions ne pourront passer que par la sensibilisation des directions d'entreprise aux conséquences et à la compréhension fine de ce qui s'est déroulé pour les cadres et managers pendant la crise sanitaire.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ALTER N., Donner et prendre, la coopération en entreprise, La Découverte, 2011

ARENDT H., MATTEI F., La crise de la culture. Paris : Gallimard, 1972

BLAKE R. R., MOUTON J. S., et BIDWELL . C. « Managerial grid », Advanced Management-Office Executive, 1962

BRUN J-P., DUGAS N., « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, 2005/2 (Vol. 30)

CROZIER M. et FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977

DESMARAIS C., ABORD de CHATILLON E., « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », Revue française de gestion, n°205, 2010

DUBAR C., La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Collection U, Armand Colin, 2015

DUJARIER M.-A., L'idéal au travail, PUF, 2006

GOLEMAN D., « Leadership that gets results », Harvard Business Review, 2000, 78 (2)

HONNETH A., La lutte pour la reconnaissance, Editions du Cerf, 2000

HONNETH A., « La théorie de la reconnaissance: une esquisse », Revue du MAUSS, 2004/1 (no 23)

LABERGE D. Et ROY S., « Marginalité et exclusion sociales : des lieux et des formes », Cahiers de recherche sociologique, n°22, 1994

LE BOTERF G., Repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues, Editions d'Organisation, 2010

LUHMANN N., La confiance: un mécanisme de réduction de la complexité sociale. Economica, 2006

MC GREGOR D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Professional, 2006

MENGER P.M., La différence, la concurrence et la disproportion, Sociologie du travail créateur, Fayard - Collège de France, 2014

MINTZBERG H., Le management. Voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, 2004

RENAULT E., « Autonomie et identité au travail », Travailler, n°30, 2013, p.129

SAINSAULIEU R., Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Dalloz 1987

STRAUSS A., La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme, L'Harmattan, 1992

TASKIN L., « Télétravail, les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain », Revue Interventions Économiques, 2006, no 34

VIDAILLET B. et collectif, Le sens de l'action - Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation, Editions Vuibert, 2003

WEBER M., Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie, Pocket, 2003

ZARIFIAN P., Objectif compétence, Editions Liaisons, 1999

Études

APEC, « Les nouveaux enjeux du management », décembre 2019

APEC, « Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibre », Compétences : Métiers & Société, Janvier 2022

AUDENCIA & JOBS_THAT_MAKESENSE, « Enquête : Que recherchent ceux qui questionnent le sens au travail ? », 2022

EMINOVE, « Retours d'expérience sur la crise sanitaire et réflexions sur les rythmes », novembre 2020

EMINOVE, « Etude sur les retours d'expérience du télétravail », volet 1, mai 2020

EMINOVE, « Etude sur les retours d'expérience du télétravail », volet 2, mars 2021

EMINOVE, « Etude sociologique des collectifs de travail », juillet 2021

ESSEC - Chaire Workplace Management, « Mon bureau post-confinement III », Avril 2021

INSEE, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », INSEE FOCUS, n°263

MALAKOFF HUMANIS, « Baromètre annuel Télétravail 2021. Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé », 9 février 2021

MALAKOFF HUMANIS, « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides. Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé, 24 février 2022

PRESENTATION DES ETUDES

Mode opératoire

Le matériau sur lequel repose les analyses a été collecté de différentes manières : questionnaires, entretiens compréhensifs, observations terrain, analyse de données sociales...
Pour chaque questionnaire, 5 questions dédiées à l'étude présente ont été introduits dans des questionnaires plus large sur le télétravail, le Covid et les conséquences en entreprises.
Pour ce projet de recherche sur le management en période de crise sanitaire, quatre études différentes ont été mobilisées, ce qui correspond à environ 3000 participants. Pour chacune d'entre elles, le même mode opératoire a permis une analyse fine des systèmes sociaux : codage des verbatims pour les questions ouvertes des questionnaires et des retranscriptions d'entretien, ainsi que des analyses statistiques des réponses aux questions fermées. L'analyse sociale réalisée par l'institut d'étude avec ses sociologues met en évidence et lient entre eux les différents faits sociaux.

Présentation des études

1) L'étude « Retours d'expérience du télétravail » est une enquête quantitative menée auprès des personnels d'une entreprise du secteur agro-alimentaire en mai 2020, juste après la fin du premier confinement. Le questionnaire a été auto-administré via la plateforme Eminove. 1324 participants y ont répondu, dont 371 managers. L'enquête visait à prendre le pouls de l'entreprise et de ses salariés et d'avoir une réaction à chaud du premier confinement. Le questionnaire était composé de questions fermées et ouvertes portant sur l'impact du télétravail sur (notamment) les relations entre managers et collaborateurs, les processus de coordination, la charge de travail ou encore l'équilibre de vie professionnelle/personnelle. Les pratiques mises en œuvre pour répondre à la situation ont également été abordées, ainsi que les craintes liées à un retour sur site.

2) L'étude « Retours d'expérience du télétravail » a fait l'objet d'un deuxième volet en mars 2021. L'enquête a recueilli les réponses de 635 participants, dont 167 managers. Le but était d'avoir un retour des salariés sur la manière dont ils ont vécu deux premiers confinements, avec légèrement plus de recul. Le questionnaire interrogeait les collaborateurs sur la manière dont l'entreprise a géré et gère la crise, sur leurs craintes et espoirs concernant l'avenir d'un point de vue professionnel (organisation du travail, impact économique du C ovid sur leur entreprise...), sur les pratiques qu'ils souhaiteraient voir perdurer à la sorite de la crise, sur l'état des relations professionnelles entre eux, etc.

3) L'étude nommée « Retours d'expérience sur la crise sanitaire et réflexions sur les rythmes » est également une enquête quantitative. Elle a été réalisée par questionnaire auto-administré via la plateforme Eminove en novembre 2020

(pendant le second confinement) au sein d'une entreprise du secteur de l'énergie. 1045 personnes, dont 181 managers ont répondu au questionnaire. Ce dernier était composé de questions fermées et ouvertes. Les thèmes abordées portaient sur l'impact du télétravail sur les relations de travail (processus de coordination et de coopération, outils informatiques, échanges avec la hiérarchie, relations avec les collègues) ainsi que sur les conditions de travail (rythmes de travail, équilibre de vie professionnelle et personnelle, autonomie, soutien, etc.).

4) Une dernière étude, cette fois-ci qualitative, a été réalisée entre avril et juin 2021, également dans le secteur de l'énergie. Nommée « Etude sociologique sur les collectifs de travail », cette étude portait sur le vécu du Covid et des confinements et leurs impacts sur les collectifs de travail au sein de cette entreprise. Cette enquête visait à étudier plus finement les conséquences du Covid sur les représentations de l'activité des salariés, sur les processus de coordination et les échanges à l'intérieur des collectifs, ainsi que sur les formes de reconnaissances. L'enquête a été menée principalement par entretiens compréhensifs auprès de 66 personnes dont 25 managers. Les entretiens compréhensifs visent à se mettre en empathie avec la personne qui participe à l'entretien afin de « tirer les fils ». Si la grille d'entretien est commune à tous les entretiens, le temps passé sur chaque sujet peut être variable en fonction de l'importance qu'il revêt pour la personne. Des observations terrain sont également venues compléter et approfondir l'analyse. Enfin, une analyse détaillée d'une quarantaine de documents internes à l'entreprise sont venus apporter des éléments d'interprétation, permettant de mieux distinguer les dynamiques propres à cette entreprise et les aspects plus généralisables.