



Les nouvelles compétences des cadres managers et leur désir de reconnaissance (2021-4A)

Marjolaine BISCOP, Sacha GAJCANIN, EMINOVE

Synthèse (Novembre 2022)

La crise sanitaire a généré un stress jamais atteint dans la population et pas seulement en raison de la peur pour sa santé et celles de ses proches. Parallèlement, en entreprise, les chiffres des mobilités externes se sont accentués et les services des Ressources Humaines sont mobilisés pour recruter face à l'inquiétude des Directions sur les risques de fuites de compétences nouvelles, y compris dans les plus grandes entreprises confrontées à un 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. Le management ou l'activité d'expertise spécifique aux cadres ont vu leur modalité d'exécution profondément impactée par la gestion distancielle 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. Elles ont cependant 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, trop rapidement réduites aux 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 accompagnement 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. Pour autant, cette quête de sens ne s'est pas toujours traduite par une remise en cause totale de la fonction même de cadre manager mais ces temps 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 ? Cette étude nous offre une tentative de compréhension de ces causes.

L'enquête a été réalisée pendant une période de deux ans couvrant le début de la crise sanitaire (mars 2020) jusqu'à septembre 2022. Sur la base de questionnaires, l'enquête a été menée par l'institut d'étude et cabinet de sociologie Eminove qui a interrogé quelques milliers de travailleurs, dont une grande proportion de cadres, complétée par des entretiens dans une approche plus qualitative. Il en ressort la nécessité d'analyser les nouvelles compétences mises en œuvre par les managers pour comprendre l'évolution de leurs fonctions et les changements intervenus depuis la crise sanitaire dans l'exercice du travail des cadres managers et les traduire en compétences renouvelées.

Le rapport présente dans un premier temps la vision de la crise vécue par ses acteurs en entreprise puis les conséquences immédiates pour les cadres dans les modes de fonctionnement et les évolutions culturelles induites. Il s'attache ensuite à catégoriser les modes de management observés pour dégager une typologie susceptible de mettre en évidence les caractéristiques des encadrants ayant réussi à sortir leur épingle du jeu. Enfin, cette classification permet de mieux identifier et qualifier les conséquences prévisibles en entreprise, oscillant entre désengagements, démotivation et plus profondément perte du pouvoir de reconnaissance par l'entreprise.

Pour faire face au contexte inédit imposé par la crise sanitaire, les acteurs interrogés ont dû développer toute une série de compétences.

La première d'entre elles a consisté à s'adapter avec les moyens disponibles pour maintenir la performance. Nous avons qualifié ce nouveau savoir-faire, détenu par les managers, d'effectuation. En créant du lien, ils ont su forger des proximités plus fortes dans les collectifs de travail, faisant émerger une institution inédite, proche de la tribu et plus solidaire 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. Contraint de produire un système alternatif de valeurs, de valorisation interpersonnelle et de sens accordé au travail, le manager s'est le plus souvent retrouvé seul pour gérer et animer le collectif.

Seconde compétence émergente, l'appropriation des spécificités du travail à distance (logiciels dédiés, organisation du travail d'équipe, gestion des priorités, réunions distancielles). La maîtrise de ces savoirs techniques a constitué une étape essentielle.

Troisième compétence, la capacité à coacher ses équipes, en misant avant tout sur l'écoute et la confiance, en phase avec une inflexion des pratiques dans le sens d'une véritable attention aux personnels. Depuis la fin de la crise sanitaire, ce type d'adaptation semble plutôt aléatoire.

Quatrième compétence, l'organisation personnelle des cadres. Cette faculté a dû atteindre de nouveaux degrés d'exigence et de maîtrise du temps – et certains se sont d'ailleurs noyés pendant le Covid – afin de soutenir le rythme de réunions en élaborant des techniques individuelles de nature à instaurer des repères stables.

Enfin, dernière compétence affirmée au cœur de la crise, ce que nous pouvons qualifier de résilience. Il ne s'agit pas seulement de la capacité à encaisser les aléas professionnels mais de la faculté à les transformer en opportunités.

Cet ensemble de compétences s'apparente aux qualités mobilisées dans le cadre de l'entrepreneuriat. Mais faute d'avoir été bien comprises et valorisées, cela s'est traduit pour les entreprises par une perte de leur pouvoir de reconnaissance alors qu'il s'agit d'une de leurs prérogatives fondamentales en termes

de sens pour le plus grand nombre et de façonnement des identités professionnelles. Ce défaut de valorisation a généré de la déception vis-à-vis des organisations et fait naître de profonds questionnements à l'origine d'une poussée de l'individualisme. Cette dernière s'est notamment manifestée par une remise en cause des priorités entre équilibre personnel, qualité de vie, investissement dans le travail et contraintes liées aux postes. Les managers et les Ressources Humaines ont alors été confrontés à de nouveaux comportements avec trois conséquences majeures :

La plus facilement observable concerne les mobilités externes, autrement dit les vagues de démissions aux effets cumulés importants : perte de compétences et de savoir-faire, coût prohibitif de remplacement (recrutement, formation, expérience, rétention).

La seconde des répercussions renvoie au désengagement qui affecte l'inscription dans la durée au sein de la même entreprise, ce qui se traduit de manière insidieuse par une baisse de qualité du travail réalisé.

Enfin, la dernière retombée touche à la démotivation et à la perte de sens. Les cadres peuvent alors moins s'engager dans leur travail, les relations professionnelles et par extension dans le nœud des relations transversales, ce qui favorise des rapports plus mécaniques, strictement administratifs et hiérarchiques, le tout au détriment de la qualité du management et de l'intérêt collectif dans l'ensemble des strates opérationnelles.

Loin d'être une fatalité, ces risques peuvent être appréhendés par les entreprises à travers un ensemble d'actions et la mise à disposition des moyens adéquats, comme :

- 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.

La mise en œuvre de ces différentes pistes dépendra avant tout par une véritable sensibilisation des directions d'entreprise aux effets de la crise sanitaire sur le travail des cadres et des managers.