

[INTERVIEW] ISABELLE BARTH : « LE ROLE DES MANAGERS EST DEvenu PLUS DIFFICILE A EXERCER »

Être manager c'est faire le deuil de son expertise, assure Isabelle Barth, professeure des universités et chercheuse en sciences du management à l'Université de Strasbourg. Ils doivent aujourd'hui développer de nouvelles compétences pour tenir compte des aspirations des salariés mais aussi des nouveaux modes de travail. Interview.



Professeure des universités, chercheuse en sciences du management, directrice de l'École de management de Strasbourg, puis de l'INSEEC SBE et de la recherche INSEEC U, Isabelle Barthe [s'est donné](#) comme objectif de « *faire dialoguer le monde de la recherche et celui des entreprises pour mettre en œuvre et transmettre un management respectueux des hommes et des femmes* ».

La conférencière est intervenue lors du dernier salon Préventica à Lyon le 8 octobre lors de la [table-ronde « Future of Work / qualité de vie et des conditions de travail : comment accompagner le changement ? »](#). Elle pointait notamment du doigt un hiatus entre un « *monde de la prévention [qui] travaille beaucoup avec le rationnel, avec les normes* » et « *l'angoisse extraordinaire* » née d'un « *monde d'immense incertitude* ».

ActuEL : La crise du Covid a-t-elle fait émerger de nouveaux styles de management ?

Isabelle Barth : Les prérogatives des managers restent les mêmes mais le contexte a changé : leur rôle est devenu plus difficile à exercer qu'auparavant. D'une part, ils doivent aujourd'hui composer avec les nouvelles aspirations de leurs équipes. Car pendant la crise, les salariés ont changé. Ils expriment aujourd'hui un rejet du management par le contrôle, un souhait d'autonomie dans leur organisation personnelle, et une envie de développement professionnel. Ces attentes, en gestation depuis longtemps, sont devenues des exigences.

Les managers intermédiaires sont parmi les plus touchés par l'absentéisme”

D'autre part, le travail hybride a révélé certaines de leurs lacunes. Les interactions sont totalement différentes. En mode présentiel, on échange, on ajuste plein de petites choses en temps réel pour pallier le manque de consignes claires. En mode distantiel, les managers doivent faire preuve de beaucoup plus de rigueur, fixer des objectifs précis, avoir une vision claire des projets et s'assurer que l'équipe a compris et que chacun sait comment y contribuer pour ne laisser personne dans l'ambiguïté ou l'expectative.

Or, tous n'ont pas pris la mesure de ces nouvelles compétences. C'est tout particulièrement le cas des managers intermédiaires. D'autant qu'ils sont peu formés et peu soutenus. Ils se distinguent par une vulnérabilité particulière. Ils sont d'ailleurs parmi les plus touchés par l'absentéisme. Du jamais vu jusqu'ici.

Comment l'expliquez-vous ?

I. B. : La pression est forte et toujours présente. Ils doivent faire face à des injonctions contradictoires : il n'y a pas une journée où ils entendent qu'ils doivent être bienveillants, empathiques à l'écoute. Mais en même temps, ils

doivent faire « *tourner la boutique* », c'est-à-dire assurer le quotidien et, bien sûr, performer. La sociologue Marie-Anne Dujarier parle même de « *surhumanisation des managers* ».

Quand le management dysfonctionne, toutes les strates inférieures sont affectées”

Or, les managers n'ont pas vocation à être des héros ou des héroïnes. Ils sont happés par l'opérationnel. Ils continuent à faire le job, garder les grands comptes, lancer des projets. Le management vient en plus, les tâches se superposent. Avec, à la clef, des journées à rallonge. Résultat ? Ils sont épuisés. Ce qui engendre de la souffrance au travail. S'il y a une théorie du ruissellement qui fonctionne, c'est bien celle du ruissellement managérial ! Quand le management dysfonctionne, toutes les strates inférieures sont affectées.

À une époque où on veut retenir les talents et préserver leur motivation, il faut être attentif à ces situations, même si elles relèvent du ressenti, car elles génèrent de la sous-performance.

Les DRH ont-ils pris la mesure du problème ?

I. B. : Ils reconnaissent que les managers ne savent pas tous faire leur métier de manager. Qu'ils sont « *lost in management* », comme l'affirmait le sociologue François Dupuy. Mais malgré cette prise de conscience, l'évitement est fréquent : les entreprises considèrent que le management est encore la voie royale pour progresser. Ce qui, au passage, écarte de nombreuses femmes moins intéressées par ces postes en raison des contraintes de leur vie privée.

On cesse d'être le meilleur de son équipe, on devient celui qui accompagne le développement des talents de son équipe”

On continue à confier les clefs du management aux meilleurs experts. Or, le meilleur ingénieur n'est pas forcément un bon directeur de laboratoire, le meilleur vendeur n'est pas forcément un bon chef de ventes. Être manager c'est notamment faire le deuil de son expertise. Il faut y être préparé, et développer de nouvelles compétences : on cesse d'être le meilleur de son équipe, on devient celui qui accompagne le développement des talents de son équipe.

Tant que cette situation perdurera, le jeu sera triplement perdant : pour le manager, ses collaborateurs et l'entreprise.

Que préconisez-vous ?

I. B. : Il faudrait tout d'abord reconnaître que le management est un métier qui s'apprend tout au long de la vie. Toutes les strates du management tireraient un grand bénéfice à suivre des formations dédiées, non pas sur étagère mais approfondies. Mais il faudrait aussi permettre des alternances entre management et expertises *via*, par exemple, la création de passerelles tous les quatre/cinq ans qui faciliterait ces mobilités. Ces allers-retours apporteraient des compétences directement transférables à l'une et l'autre des fonctions exercées.

Pensez-vous que la fonction de manager ne fait plus rêver la jeune génération ?

I. B. : C'est en partie vrai. Mais dans les faits, cette idée reste un mythe. La question du statut reste importante. J'enseigne à des jeunes de Sciences Po, d'écoles de management ou à des étudiants de master 2. Pour eux, cette fonction reste aussi attractive car elle permet d'emmener des équipes vers de nouveaux projets, de coordonner le travail, de faire bouger les lignes, de créer une ambiance positive, bienveillante. Ce sont des défis très motivants.

Anne Bariet

<https://www.actuel-hse.fr/content/interview-isabelle-barth-le-role-des-managers-est-devenu-plus-difficile-exercer-0>