

Louvain School of Management

Quelles sont les principales tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires, et comment influencent-elles leur posture managériale ?

Auteur : Georges Nkashama Mutoke
Promotrice : Nathalie Guilmot
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le Master [120] en Science de Gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

STATEMENTS REGARDING THE USE OF GENERATIVE AI

The content of my/our master's thesis is my/our original output, even if I/we used generative AI to help prepare it.

☒ Yes

☐ No

I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.

☒ Yes

☐ No

I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.

☒ Yes

☐ No

I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.

☒ Yes

☐ No

I/we made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information

☒ Yes

☐ No

SIGNATURE

	Author last name, first name(s)	Date	Signature
1	Mutoke Nkashama Georges	May 13 th , 2026	
2			

Remerciements

Je tiens à manifester ma gratitude à l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout d'abord ma superviseuse, Madame Nathalie Guilmot, pour son accompagnement bienveillant, ses conseils éclairés et la transparence dont elle a fait preuve tout au long de ce travail de recherche.

Je souhaite également adresser mes remerciements à chacun des intervenants qui ont accepté de participer à cette étude. Leur disponibilité, la richesse de leurs témoignages et leur confiance, notamment en acceptant que leurs noms ne soient pas pseudonymisés, ont permis de donner une profondeur empirique essentielle à ce travail.

Enfin, j'exprime toute ma reconnaissance à ma famille, dont le soutien indéfectible et les encouragements constants ont accompagné chaque étape de ce mémoire.

À toutes et à tous, je vous remercie sincèrement.

Résumé

Ce mémoire analyse les tensions paradoxales auxquelles sont confrontés les cadres intermédiaires et étudie leur influence sur la posture managériale. La revue de littérature met en évidence l'évolution du rôle des cadres intermédiaires, désormais considérés comme des acteurs stratégiques, médiateurs et constructeurs de sens, exposés à différents types de tensions paradoxales. L'étude empirique menée confirme la présence simultanée de paradoxes d'appartenance, d'apprentissage, d'organisation et de performance, découlant d'attentes divergentes et d'un environnement exigeant. Les résultats montrent que ces cadres développent des réponses d'adaptation qui façonnent progressivement leurs postures cognitive, relationnelle et identitaire.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	6
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	7
I. SITUATION ORGANISATIONNELLE DES CADRES INTERMÉDIAIRES.....	7
I.1 Définition et évolution historique du rôle de cadre intermédiaire.....	7
I.2 Différenciation entre deux types de cadres intermédiaires.....	8
I.3 Parties prenantes clés dans la dynamique organisationnelle.....	8
II. CADRE THÉORIQUE DES TENSIONS PARADOXALES.....	8
II.1 Définition d'une tension paradoxale.....	8
II.2 La tension paradoxale comme forme de dualité managériale.....	9
II.3 Typologie des tensions paradoxales selon la littérature.....	9
II.3.1 Paradoxe d'appartenance : tensions relationnelles et identitaires.....	9
II.3.2 Paradoxe d'apprentissage : tensions stratégiques.....	10
II.3.3 Paradoxe d'organisation : tensions liées à la coordination.....	10
II.3.4 Paradoxe de performance : tensions temporelles.....	10
III. IMPLICATIONS POUR LA POSTURE MANAGÉRIALE.....	11
III.1 Définition et portée de la posture managériale.....	11
III.2 La posture managériale dans sa dimension cognitive : impact sur la prise de décision.....	12
III.3 La posture managériale dans sa dimension relationnelle : incidence sur la gestion d'équipe.....	12
III.4 La posture managériale dans sa dimension identitaire : implications émotionnelles.....	13
IV. PLANS D'ACTIONS ENVISAGEABLES.....	14
IV.1 Stratégies d'ajustement et arbitrages managériaux.....	14
IV.1.1 Contextualisation des priorités.....	14
IV.1.2 Recours à la communication comme levier de négociation.....	14
IV.1.3 Les coping strategies.....	15
IV.1.4 Stratégies d'ajustement paradoxal selon Smith & Lewis.....	15
IV.1.4.1 Séparation temporelle.....	16
IV.1.4.2 Séparation spatiale.....	16
IV.1.4.3 Acceptation et intégration.....	16
IV.1.4.4 Synthèse et création de solutions innovantes.....	16
IV.2 Dispositifs de soutien et adaptations structurelles.....	17
V. CONCLUSION.....	19
Chapitre 2 : Analyse empirique.....	19
2.1 Méthodologie.....	19
2.2 Intervenants.....	20
2.3 Résultats.....	21
2.3.1 La nature du rôle de Business Manager.....	21
2.3.1.1 Une fonction polyvalente articulée autour de diverses missions.....	21
2.3.1.2 Une position d'interface entre plusieurs parties prenantes.....	22
2.3.1.3 Un rôle exercé dans un environnement exigeant et concurrentiel.....	23
2.3.2 Dilemmes rencontrés dans l'exercice du rôle.....	24
2.3.2.1 Conciliation entre performance commerciale et accompagnement	

humain.....	24
2.3.2.2 Prises de décisions rapides dans des contextes marqués par l'incertitude.....	24
2.3.2.3 Dilemmes identitaires.....	25
2.3.3 Effets sur la posture managériale.....	26
2.3.3.1 Renforcement d'une posture managériale axée sur l'adaptabilité et la flexibilité relationnelle.....	26
2.3.3.2 Développement d'une posture de cadrage et de mise en sens.....	26
2.3.3.3 Adoption d'une posture de régulation émotionnelle et de distanciation professionnelle.....	27
2.3.3.4 Développement d'une posture stratégique et de priorisation.....	28
2.3.4 Conclusion.....	30
2.4 Discussion.....	30
2.4.1 Le rôle des cadres intermédiaires : convergence entre théorie et terrain.....	31
2.4.2 Les tensions paradoxales : validation empirique des catégories théoriques..	31
2.4.3 Les réponses managériales aux tensions : enrichissement de la littérature...	32
2.4.4 La posture managériale : une construction dynamique influencée par les paradoxes.....	34
Chapitre 3 : Conclusion.....	34
3.1 Conclusion générale.....	34
3.2 Hypothèses relatives au secteur de la consultance.....	35
3.3 Limites de l'étude.....	36
3.4 Futures recherches.....	37
Références :.....	38
Annexes.....	41

Introduction

Depuis plusieurs années, les cadres intermédiaires occupent une place centrale au sein des organisations, agissant comme médiateurs entre les attentes de la direction et les réalités opérationnelles du terrain (Côté & Denis, 2018 ; Buyse, 2017). Leur rôle, longtemps perçu comme essentiellement exécutif, s'est progressivement transformé pour intégrer des dimensions stratégiques et relationnelles (Santé, 2020 ; Guilmoit & Vas, 2013). Cette évolution les expose à des exigences parfois opposées, générant des tensions paradoxales qui influencent leur posture managériale (Lewis, 2000 ; Guedri et al., 2014). Ces tensions soulèvent des enjeux majeurs en matière de gestion, de leadership et de prise de décision. Elles interrogent la capacité des cadres intermédiaires à naviguer entre des logiques opposées, à effectuer des arbitrages sans renier, et à maintenir une cohérence managériale dans des contextes souvent marqués par l'instabilité (Geinoz, 2023 ; Schweiger & Teufl, 2024).

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire, qui vise à répondre à la question suivante : Quelles sont les principales tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires, et comment influencent-elles leur posture managériale ?

Ce sujet se justifie par la nécessité de mieux comprendre les mécanismes d'adaptation et les stratégies déployées par ces acteurs clés, dans un contexte où les organisations sont de plus en plus confrontées à des paradoxes structurels et humains (Perrin, 2022 ; Girard, 2024). Si la littérature aborde largement les rôles des cadres intermédiaires ou les tensions organisationnelles, peu de travaux articulent ces deux dimensions de manière intégrée, en tenant compte des effets sur la posture managériale.

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire s'articulera en trois parties : le premier chapitre proposera une revue de littérature sur les rôles des cadres intermédiaires, les tensions paradoxales qu'ils rencontrent, ainsi que les implications théoriques de ces tensions. Le deuxième chapitre présentera une analyse empirique fondée sur des entretiens menés auprès de Business Managers de l'entreprise MEOGROUP, ainsi que de leurs N+1 et N-1. Le choix de cette population repose sur la position singulière qu'occupent les Business Managers au sein de l'organisation : situés entre la direction, les consultants et les clients, ils assument des responsabilités et une posture qui les apparentent pleinement à des cadres intermédiaires. Enfin, le troisième chapitre offrira une synthèse des résultats, discutera les limites de l'étude et proposera des pistes pour de futures recherches.

Chapitre 1 : Revue de littérature

I. SITUATION ORGANISATIONNELLE DES CADRES INTERMÉDIAIRES

I.1 Définition et évolution historique du rôle de cadre intermédiaire

Figure à la fois stratégique et opérationnelle, le cadre intermédiaire occupe une position ambivalente qui structure son identité professionnelle. Situé entre la direction et les équipes de terrain, il assure la coordination quotidienne, la circulation de l'information et la traduction des orientations stratégiques. Cette place charnière, relevée par Wooldridge et Floyd (1990), lui confère un accès privilégié aux enjeux organisationnels tout en maintenant une proximité directe avec les collaborateurs. Elle s'accompagne également de marges de manœuvre et de zones d'incertitude que Crozier et Friedberg (1977) identifient comme des leviers d'influence dans les processus décisionnels.

Historiquement, le rôle du cadre intermédiaire s'est d'abord inscrit dans une logique de séparation stricte entre conception et exécution. Les approches classiques du management scientifique, portées par Taylor et Fayol, ont contribué à en faire un agent de supervision chargé d'appliquer les décisions élaborées au sommet de la hiérarchie. Cette vision, relayée par les travaux de Mintzberg (1973) sur les rôles managériaux, réduisait le cadre intermédiaire à une fonction de contrôle et de discipline.

Au fil des années, cette conception s'est progressivement transformée. Les travaux de Crozier et Friedberg (1977) ont mis en évidence la capacité des acteurs intermédiaires à interpréter, négocier et adapter les directives, révélant leur rôle stratégique dans la dynamique organisationnelle. Cette évolution s'est renforcée avec la montée en complexité des environnements de travail dans les années 1980 et 1990 : les paradoxes, les contradictions et les changements rapides ont placé les cadres intermédiaires au cœur de la gestion des tensions organisationnelles (Poole & Van de Ven, 1989).

Les recherches plus récentes confirment cette transition vers un rôle élargi. Buyse (2017) décrit le cadre intermédiaire comme un « traducteur stratégique », capable d'articuler les orientations globales et les réalités locales. Mantere (2007) met en avant leur « strategic agency », soulignant leur contribution active à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie. D'autres auteurs, tels que Guilmot & Vas (2013) ou Côté & Denis (2018), insistent sur leur fonction de médiation et de construction de sens : les cadres intermédiaires ne se contentent plus de transmettre des décisions, ils les contextualisent, les rendent intelligibles et mobilisatrices, et assurent la cohérence culturelle au sein de l'organisation.

Au regard de notre problématique, cette conception contemporaine de Guilmot & Vas (2013) ainsi que Côté & Denis (2018) apparaît comme la plus pertinente. Elle permet de comprendre comment les cadres intermédiaires, exposés à des tensions paradoxales persistantes, développent une posture managériale fondée sur la médiation, la traduction stratégique et la gestion de l'ambiguïté. Leur position spécifique dans l'organigramme (entre direction générale et équipes opérationnelles) explique à la fois leur rôle central et leur vulnérabilité face aux contradictions structurelles qui traversent les organisations.

I.2 Différenciation entre deux types de cadres intermédiaires

La littérature distingue deux formes de cadres intermédiaires : le cadre intermédiaire manager et le cadre intermédiaire expert (Pochic, 2004).

D'une part, le cadre intermédiaire manager exerce une responsabilité hiérarchique. Il encadre une équipe, organise le travail, accompagne les collaborateurs et veille à la performance collective (Pochic, 2004). Son rôle implique une forte dimension relationnelle et une capacité à arbitrer entre exigences stratégiques et réalités opérationnelles.

D'autre part, le cadre intermédiaire expert dispose d'une expertise technique pointue dans un domaine spécifique. Il intervient comme référent, conseille, analyse et contribue à la prise de décision, mais sans exercer de responsabilité hiérarchique (Raelin, 2011). Sa légitimité repose sur la maîtrise technique plutôt que sur l'encadrement.

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse se concentrera sur les cadres intermédiaires managers, puisqu'ils incarnent de façon plus marquée la position d'interface entre direction, équipes et parties prenantes. Ils sont donc les plus exposés aux tensions paradoxales étudiées.

I.3 Parties prenantes clés dans la dynamique organisationnelle

Les cadres intermédiaires occupent une position qui les place au cœur des interactions entre les différents niveaux hiérarchiques. Leur rôle ne se limite pas à relayer l'information : ils contribuent à structurer les échanges, à coordonner les acteurs et à assurer la cohérence des activités au quotidien (Guilmot & Vas, 2013). Cette fonction d'articulation interne fait d'eux des interlocuteurs de référence pour l'ensemble des parties prenantes internes.

Si les travaux de Mintzberg (1973) portent principalement sur les dirigeants, ils mettent néanmoins en lumière des dimensions managériales (informationnelles, relationnelles et décisionnelles) que l'on retrouve, à une échelle différente, chez les cadres intermédiaires. Ces derniers mobilisent ces dimensions pour réguler les interactions, clarifier les attentes et faciliter la compréhension mutuelle entre les niveaux stratégiques et opérationnels, sans pour autant exercer les prérogatives propres aux dirigeants.

Certaines études sectorielles, notamment dans la fonction publique, illustrent également la capacité des cadres intermédiaires à maintenir un équilibre entre exigences institutionnelles et réalités professionnelles (Barrier, Pillon & Quéré, 2015). Bien que ces contextes diffèrent de celui de la consultance qui sera au cœur de notre analyse empirique, ils mettent en évidence un mécanisme transversal : la nécessité, pour les cadres intermédiaires, de composer avec des attentes multiples et parfois divergentes, ce qui renforce leur rôle de médiation interne.

Ainsi, les cadres intermédiaires doivent être compris comme des parties prenantes essentielles au fonctionnement organisationnel. Leur contribution dépasse la simple transmission des orientations : ils participent activement à la coordination, à l'ajustement des pratiques et à la cohérence interne, ce qui en fait des acteurs structurants dans la dynamique globale de l'organisation.

II. CADRE THÉORIQUE DES TENSIONS PARADOXALES

II.1 Définition d'une tension paradoxale

Les tensions paradoxales constituent un objet central dans l'analyse des dynamiques organisationnelles contemporaines. Elles renvoient à des situations où des exigences opposées coexistent de manière simultanée et persistante, sans possibilité de résolution définitive (Lewis, 2000). Michaud (2013) propose une distinction éclairante entre trois concepts souvent confondus : les dialectiques, les dilemmes et les paradoxes. Si les dilemmes impliquent un choix entre deux options incompatibles, et les dialectiques une alternance entre pôles opposés, les paradoxes se caractérisent par la nécessité de maintenir les deux pôles en tension. Ce qui unit ces trois notions, c'est la présence d'une tension sous-jacente, définie comme une force qui pousse les acteurs à composer avec des logiques contradictoires (Michaud, 2013 : 296). Le paradoxe reste le cas le plus complexe, car il ne peut être résolu par une simple décision binaire : il nécessite une gestion continue de la tension.

Dans le contexte managérial, les tensions paradoxales ne sont pas des anomalies à résoudre, mais des réalités à intégrer. Elles traduisent la complexité croissante des environnements organisationnels, où les cadres intermédiaires doivent simultanément répondre à des impératifs de stabilité et de changement, de contrôle et d'autonomie, de proximité et de distance (Guilmot & Vas, 2013 ; Schweiger & Teufl, 2024). Ces tensions, loin d'être pathologiques, peuvent devenir des leviers d'apprentissage et d'innovation si elles sont reconnues et gérées de manière constructive (Smith & Lewis, 2011).

II.2 La tension paradoxale comme forme de dualité managériale

Les tensions paradoxales s'inscrivent dans une dynamique de dualité managériale, où les cadres sont appelés à gérer simultanément des attentes contradictoires sans pouvoir les résoudre de façon permanente. Cette dualité se manifeste dans des situations où il faut concilier des logiques antagonistes : par exemple, être à la fois prescripteur et facilitateur, garant des normes et promoteur de l'innovation, ou encore représentant de la direction tout en étant proche des équipes (Côté & Denis, 2018 ; Borg & Scarazzini, 2023).

Lewis (2000) propose d'aborder ces tensions non comme des problèmes à résoudre, mais comme des opportunités de développement. Le cadre intermédiaire, dans cette perspective, devient un acteur capable de « tenir les contraires » et de naviguer dans l'ambiguïté. Cette posture nécessite une capacité à penser en mode « both/and » plutôt que « either/or », c'est-à-dire à intégrer les deux pôles du paradoxe dans une logique de complémentarité plutôt que d'exclusion (Schweiger & Teufl, 2024).

II.3 Typologie des tensions paradoxales selon la littérature

Les travaux de Quinn (1988), Lewis (2000), Lüscher & Lewis (2008) et Smith & Lewis (2011) proposent une typologie largement reconnue des tensions paradoxales, structurée autour de quatre catégories : le paradoxe d'apprentissage, le paradoxe d'appartenance, le paradoxe d'organisation et le paradoxe de performance. Cette classification constitue aujourd'hui une référence pour analyser les paradoxes vécus par les acteurs organisationnels, et offre un cadre particulièrement pertinent pour comprendre les tensions auxquelles sont confrontés les cadres intermédiaires.

II.3.1 Paradoxe d'appartenance : tensions relationnelles et identitaires

Le paradoxe d'appartenance renvoie aux tensions liées aux rôles et aux identités. Les cadres intermédiaires doivent simultanément s'aligner sur les orientations de la direction et maintenir la confiance des équipes de terrain (Smith & Lewis, 2011). Cette double loyauté génère des tensions

relationnelles, notamment lorsqu'ils doivent défendre des décisions perçues comme contraignantes par les collaborateurs (Geinoz, 2023 ; Scarazzini, 2019).

Ces contradictions nourrissent également des tensions identitaires : les cadres intermédiaires doivent endosser des rôles parfois opposés tels que soutenir les équipes tout en appliquant des exigences institutionnelles, ou encore rassurer tout en imposant des contraintes, ce qui affecte leur légitimité perçue ainsi que leur sentiment d'efficacité personnelle (Giauque, Resentera & Siggen, 2013).

II.3.2 Paradoxe d'apprentissage : tensions stratégiques

Le paradoxe d'apprentissage met en lumière l'opposition entre l'exploitation des savoirs existants et l'exploration de nouvelles pratiques (Lewis, 2000). Les cadres intermédiaires doivent respecter les normes établies tout en encourageant l'innovation, ce qui crée des arbitrages complexes dans la gestion quotidienne des équipes (Buyse, 2017 ; Lebrun, 2022). Ces tensions apparaissent notamment lorsque les cadres doivent concilier des méthodes éprouvées avec des attentes de renouvellement ou d'amélioration continue, ce qui peut générer des conflits stratégiques internes (Perrin, 2022 ; Jrad, 2022).

II.3.3 Paradoxe d'organisation : tensions liées à la coordination

Le paradoxe d'organisation renvoie aux tensions entre centralisation et décentralisation, entre contrôle hiérarchique et autonomie locale (Guedri, Hussler & Loubaresse, 2014). Les cadres intermédiaires doivent composer avec des injonctions parfois contradictoires en matière de reporting, de gouvernance ou de coordination (Borg & Scarazzini, 2023).

Lüscher et Lewis (2008) montrent que, confrontés à ces paradoxes, les cadres développent des « cartes cognitives » leur permettant de naviguer dans l'ambiguïté et de reformuler les tensions en opportunités d'apprentissage, notamment à travers des processus de sensemaking.

II.3.4 Paradoxe de performance : tensions temporelles

Le paradoxe de performance met en évidence la tension existante entre performance à court terme et durabilité à long terme (Smith & Lewis, 2011). Les cadres intermédiaires sont souvent soumis à des objectifs immédiats tout en devant garantir la cohérence et la pérennité des actions engagées (Giauque et al., 2013). Ces tensions se manifestent particulièrement dans les environnements soumis à des pressions fortes, où les priorités évoluent rapidement et où les cadres doivent arbitrer entre urgence opérationnelle et vision plus globale (Ahué, 2025).

Ainsi, les tensions paradoxales ne relèvent pas uniquement de la structure organisationnelle: elles influencent directement le vécu professionnel des cadres intermédiaires, leurs arbitrages quotidiens et leur posture managériale. Le tableau ci-dessous en propose une synthèse structurée:

Figure 1 : Typologie des tensions paradoxales

Catégorie de paradoxe	Nature de la tension	Exemples vécus par les cadres intermédiaires	Références clés
Paradoxe d'appartenance	Tensions relationnelles et identitaires	Arbitrer entre loyauté envers la direction et soutien aux équipes ; Incarnier simultanément proximité et autorité	Smith & Lewis (2011) ; Geinoz (2023) ; Scarazzini (2019) ; Giauque, Resenterra & Siggen (2013)
Paradoxe d'apprentissage	Tensions entre exploitation de savoirs existants et exploration de nouvelles pratiques	Respecter les normes établies tout en encourageant l'innovation ; Maintenir les pratiques existantes tout en intégrant de nouvelles méthodes de travail	Lewis (2000) ; Buyse (2017) ; Lebrun (2022) ; Perrin (2022)
Paradoxe d'organisation	Tensions liées à la coordination	Composer avec des injonctions contradictoires : contrôle vs autonomie, ou reporting strict vs flexibilité locale	Guedri, Hussler & Loubarette (2014) ; Lüscher & Lewis (2008) ; Borg & Scarazzini (2023)
Paradoxe de performance	Tensions temporelles	Atteindre des objectifs immédiats tout en préservant la durabilité des actions ; Arbitrer entre urgences opérationnelles et priorités de long terme	Smith & Lewis (2011) ; Giauque et al. (2013) ; Ahué (2025)

Il convient désormais d'examiner comment ces tensions influencent la posture managériale des cadres intermédiaires, tant sur le plan émotionnel que dans leurs pratiques quotidiennes.

III. IMPLICATIONS POUR LA POSTURE MANAGÉRIALE

III.1 Définition et portée de la posture managériale

Avant d'analyser les effets des tensions paradoxales sur les cadres intermédiaires, il convient de préciser ce que recouvre la notion de posture managériale. Ce terme désigne la manière dont un cadre intermédiaire se positionne dans son rôle, en articulant ses responsabilités formelles avec sa manière d'agir et d'interagir au quotidien (Barth, 2021 ; Boyer, s.d.). Elle ne se réduit pas à un style

de leadership ou à des compétences techniques : elle renvoie à une attitude globale, faite de représentations, de comportements et de choix relationnels, qui traduit la façon dont le manager assume son rôle dans un contexte donné (Barth, 2021 ; Boyer, s.d. ; Resentera, Siggen & Giauque, 2013 ; Barrier, Pillon & Quéré, 2015 ; Royal & Brassard, 2010).

Cette posture peut être comprise selon trois dimensions complémentaires :

- Cognitive : elle reflète la manière dont le cadre interprète son rôle et construit une cohérence dans ses décisions (Lüscher & Lewis, 2008).
- Relationnelle : elle se manifeste dans la qualité des interactions avec les équipes et la hiérarchie, en donnant une forme concrète à l'autorité et à la proximité (Resentera, Siggen & Giauque, 2013 ; Barrier, Pillon & Quéré, 2015).
- Identitaire : elle exprime la façon dont le cadre se reconnaît dans son rôle et ajuste ses valeurs personnelles aux attentes organisationnelles (Royal & Brassard, 2010 ; Geinoz, 2023).

Ainsi définie, la posture managériale constitue un point d'ancrage pour comprendre les effets des tensions paradoxales. Elle n'est pas une donnée figée, mais un équilibre mouvant qui se construit dans l'action et qui conditionne la manière dont les cadres intermédiaires vivent et gèrent les contradictions de leur environnement (Zerbib, 2022).

III.2 La posture managériale dans sa dimension cognitive : impact sur la prise de décision

Les tensions paradoxales complexifient fortement les processus décisionnels des cadres intermédiaires et influencent la manière dont ils assument leur posture managériale. Confrontés à des logiques concurrentes, ils doivent arbitrer dans un contexte marqué par l'ambiguïté et la pression temporelle (Smith & Lewis, 2011 ; Perrin, 2022).

Ces contradictions rendent la prise de décision plus délicate, car elle ne peut se réduire à un choix simple : elle suppose d'intégrer simultanément des critères multiples et parfois opposés.

Cette complexité oblige les cadres intermédiaires à développer une posture réflexive, fondée sur la capacité à délibérer, à contextualiser les choix et à tenir compte des enjeux politiques et symboliques associés à chaque décision (Borg & Scarazzini, 2023). Lorsque les tensions sont niées ou mal comprises, elles peuvent conduire à des blocages décisionnels, à une rigidification des pratiques ou à des stratégies d'évitement, qui fragilisent la posture managériale et réduisent l'efficacité collective (Guilmot & Vas, 2013 ; Gris & Spire, 2021).

Ainsi, l'impact des tensions paradoxales sur la prise de décision illustre la manière dont elles façonnent la posture managériale dans son ensemble : elles obligent les cadres intermédiaires à dépasser une logique binaire pour adopter une approche intégrative et contextualisée. Cette analyse ouvre la voie à la sous-partie suivante, visant à comprendre comment les tensions paradoxales influencent les cadres intermédiaires dans leur manière d'encadrer les équipes.

III.3 La posture managériale dans sa dimension relationnelle : incidence sur la gestion d'équipe

La manière dont les cadres intermédiaires gèrent leurs équipes et structurent leurs relations professionnelles est directement influencée par les tensions paradoxales. En tant qu'acteurs de

liaison entre la direction et les collaborateurs, ils doivent composer avec des attentes souvent incompatibles : incarner la stratégie organisationnelle tout en restant proches du terrain, promouvoir l'innovation tout en respectant les procédures, ou encore défendre les contraintes budgétaires tout en préservant la motivation des équipes (Scarazzini, 2019 ; Vas & Guilmot, 2017). Cette ambivalence affecte la qualité de la relation managériale, car elle peut générer des incompréhensions et des tensions interpersonnelles lorsque les décisions apparaissent déconnectées des réalités vécues par les collaborateurs (Giauque, Resenterra & Siggen, 2013).

Dans ce contexte, la posture managériale se construit autour d'un équilibre délicat entre autorité et proximité. Les cadres intermédiaires doivent à la fois incarner l'autorité institutionnelle et maintenir une relation de confiance avec leurs équipes. Lorsqu'ils parviennent à expliciter les contraintes et à adopter une posture transparente, ils renforcent leur légitimité et instaurent un climat de coopération (Côté & Denis, 2018). À l'inverse, lorsque les tensions sont dissimulées ou mal gérées, elles peuvent fragiliser la cohésion et accentuer les résistances au changement (Gris & Spire, 2021).

La flexibilité managériale apparaît dès lors comme une compétence clé. Elle permet aux cadres d'adapter leur style de leadership en fonction des situations, de naviguer entre rigueur et souplesse, et de maintenir la cohésion des équipes malgré les contradictions (Benabdallah, 2022). Cette flexibilité ne signifie pas renoncer à l'autorité, mais savoir l'exercer de manière ajustée, en tenant compte des réalités du terrain et des besoins des collaborateurs. Elle constitue un élément central de la posture managériale, car elle conditionne la capacité du cadre à préserver la confiance et à mobiliser ses équipes dans un environnement marqué par l'incertitude.

Les tensions paradoxales façonnent ainsi la gestion d'équipe en obligeant les cadres intermédiaires à développer une posture relationnelle fondée sur la transparence, l'adaptation et la recherche d'équilibre. Cette dimension relationnelle prépare à comprendre comment ces mêmes tensions influencent un autre aspect essentiel de leur rôle : leur identité.

III.4 La posture managériale dans sa dimension identitaire : implications émotionnelles

La posture managériale des cadres intermédiaires comporte une dimension identitaire qui ne se limite pas à l'ajustement des valeurs personnelles aux exigences institutionnelles : elle engage également un vécu émotionnel fort. En effet, l'identité professionnelle se construit dans l'expérience quotidienne des paradoxes, et cette construction est indissociable des émotions qu'ils suscitent (Royal & Brassard, 2010 ; Geinoz, 2023).

Les contradictions vécues affectent directement le sentiment de légitimité et d'efficacité personnelle des cadres intermédiaires. Elles peuvent générer une ambivalence affective, faite d'engagement et de désillusion, qui fragilise leur motivation ainsi que leur confiance en soi (Resenterra, Siggen & Giauque, 2013). Dans certains cas, cette pression identitaire conduit à un retrait ou à des attitudes défensives ; mais elle peut aussi, lorsqu'un soutien organisationnel est présent, favoriser la résilience et renforcer l'appropriation du rôle (Barth, 2021 ; Bayer, 2016).

Les implications émotionnelles de la dimension identitaire éclairent donc la manière dont les cadres intermédiaires donnent sens à leur rôle. Elles montrent que la posture managériale n'est pas seulement une affaire de compétences ou de relations, mais aussi un processus de reconnaissance de soi dans l'action, où émotions et identités se nourrissent mutuellement.

Ainsi, l'étude des dimensions relationnelle, cognitive et identitaire de la posture managériale met en évidence la complexité du rôle des cadres intermédiaires, pris dans un équilibre subtil entre responsabilités formelles, interactions quotidiennes et reconnaissance de soi. Cette posture ne constitue pas seulement une manière d'occuper une fonction : elle est le socle à partir duquel les cadres interprètent, médiatisent et transforment les contradictions qu'ils rencontrent. C'est donc à travers l'analyse de leur rapport aux tensions paradoxales que l'on peut désormais comprendre comment cette posture se déploie concrètement, ce qui ouvre la réflexion vers l'axe suivant.

IV. PLANS D' ACTIONS ENVISAGEABLES

Face aux tensions paradoxales qui traversent leur quotidien professionnel, les cadres intermédiaires ne peuvent se contenter d'une posture réactive. Ils doivent développer des stratégies d'ajustement, s'appuyer sur des leviers structurels et bénéficier d'un soutien institutionnel pour maintenir leur efficacité managériale.

IV.1 Stratégies d'ajustement et arbitrages managériaux

IV.1.1 Contextualisation des priorités

Face aux tensions paradoxales, les cadres intermédiaires ne peuvent espérer une résolution définitive. Leur posture managériale repose plutôt sur une capacité à contextualiser les priorités, c'est-à-dire à hiérarchiser les exigences contradictoires en fonction des situations et des temporalités. Plutôt que de chercher une solution unique et stable, ils doivent apprendre à ajuster leurs arbitrages selon les enjeux du moment, en tenant compte à la fois des contraintes institutionnelles et des réalités opérationnelles (Smith & Lewis, 2011).

Cette contextualisation suppose une lecture fine du contexte organisationnel et une sensibilité aux dynamiques collectives. Les cadres intermédiaires doivent identifier les tensions qui nécessitent une attention immédiate (par exemple, une crise sanitaire ou une restructuration), et celles qui peuvent être mises en veille ou traitées progressivement (Girard, 2024 ; Vas & Guilmot, 2017). En procédant ainsi, ils évitent la surcharge émotionnelle et cognitive mise en évidence dans l'axe précédent, et préservent une cohérence dans leur posture managériale.

La contextualisation des priorités implique également une capacité à reconnaître la temporalité des paradoxes. Certaines tensions, comme le dilemme entre performance à court terme et durabilité à long terme, ne peuvent être tranchées mais doivent être gérées dans une logique de complémentarité (Lewis, 2000 ; Borg & Scarazzini, 2023). Le rôle du cadre intermédiaire consiste alors à arbitrer sans renier, en modulant son action selon les contraintes présentes, tout en gardant une vision stratégique.

La contextualisation des priorités apparaît donc comme une compétence essentielle pour transformer les tensions paradoxales en dynamiques gérables. Elle permet aux cadres intermédiaires de maintenir une posture managériale cohérente, en évitant les blocages décisionnels et en préservant la confiance des équipes. Cette première stratégie ouvre la voie à d'autres leviers d'ajustement, notamment le recours à la communication comme outil de négociation, qui sera abordé dans la sous-partie suivante.

IV.1.2 Recours à la communication comme levier de négociation

La communication constitue un outil central pour les cadres intermédiaires confrontés aux tensions paradoxales. Elle ne permet pas de résoudre ces contradictions, mais offre un moyen de leur donner de la visibilité et de les rendre gérables dans l'action quotidienne. En explicitant les contraintes et en négociant des marges de manœuvre avec les différentes parties prenantes, les managers parviennent à transformer des tensions invisibles en dynamiques reconnues et discutées (Vas & Guilmot, 2017). Cette démarche contribue à réduire le sentiment d'isolement et à renforcer la légitimité de leur posture managériale.

La communication joue également un rôle clé dans la relation avec les équipes. En adoptant une posture transparente et contextualisée, les cadres intermédiaires peuvent expliquer les contradictions auxquelles ils sont confrontés et valoriser les efforts d'adaptation des collaborateurs.

Cette attitude favorise la confiance et la mobilisation collective, même lorsque les décisions imposées paraissent contraignantes ou déconnectées des réalités du terrain (Gris & Spire, 2021 ; Côté & Denis, 2018). La communication devient alors un levier de négociation, permettant de maintenir la cohésion tout en respectant les orientations stratégiques.

Enfin, la communication constitue un espace de médiation entre la direction et les équipes. Elle permet aux cadres intermédiaires de faire remonter les difficultés rencontrées sur le terrain, d'argumenter en faveur d'ajustements et de défendre la légitimité des pratiques locales. Ce rôle de médiateur ne supprime pas les paradoxes, mais il contribue à les rendre intelligibles et à ouvrir des possibilités d'adaptation (Resenterra, Siggen & Giauque, 2013).

Ainsi, le recours à la communication ne doit pas être envisagé comme une solution définitive aux tensions paradoxales, mais comme une stratégie d'ajustement qui aide les cadres intermédiaires à préserver leur posture managériale. En donnant de la visibilité aux contradictions et en favorisant le dialogue, ils parviennent à maintenir la confiance et à négocier des équilibres fragiles. Cette logique d'équilibre prépare à aborder une autre méthode essentielle : les *coping strategies*.

IV.1.3 Les coping strategies

Dans l'analyse des stratégies d'ajustement et des arbitrages managériaux, il est nécessaire d'intégrer la notion de « coping strategies » développée par Lazarus et Folkman (1984). Ils définissent le coping comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux déployés par un individu pour gérer des exigences internes ou externes perçues comme dépassant ses ressources. Cette approche met en évidence deux grandes orientations : le coping centré sur le problème, qui vise à agir directement sur la source de tension, et le coping centré sur l'émotion, qui cherche à réguler l'impact psychologique de la situation (Lazarus & Folkman, 1984).

Dans le contexte des cadres intermédiaires, ces stratégies influencent directement leur posture managériale. Les stratégies centrées sur le problème se traduisent par des arbitrages concrets, tels que la réorganisation des tâches ou la recherche de solutions pratiques, renforçant ainsi leur rôle de médiateurs capables de transformer les paradoxes en opportunités d'action (Lazarus & Folkman, 1984 ; Delelis et al., 2011). Les stratégies centrées sur l'émotion, quant à elles, permettent de maintenir un équilibre personnel face aux injonctions contradictoires, en mobilisant des ressources telles que la réévaluation positive, l'évitement ou la distanciation, ce qui conditionne la manière dont les cadres se positionnent dans leur rôle (Lazarus & Folkman, 1984).

Enfin, la recherche de soutien social, identifiée par Delelis et al. (2011) comme une stratégie de coping à double fonction, joue un rôle déterminant pour les cadres intermédiaires. Elle leur permet à la fois de partager la charge des paradoxes et de renforcer leur légitimité dans leurs arbitrages, en inscrivant leur posture dans une dynamique collective plutôt qu'individuelle.

Ainsi, l'intégration des coping strategies dans les ajustements managériaux montre que la posture des cadres intermédiaires ne se limite pas à des arbitrages rationnels ou communicationnels. Elle inclut également une dimension de régulation émotionnelle et sociale, essentielle pour maintenir la cohérence identitaire et relationnelle dans des environnements marqués par l'incertitude et la complexité. Il convient à présent d'examiner comment ces dynamiques se prolongent dans les autres modalités de gestion des paradoxes.

IV.1.4 Stratégies d'ajustement paradoxal selon Smith & Lewis

Au-delà des arbitrages contextuels, de la communication et des coping strategies, la littérature sur les paradoxes organisationnels met également en évidence un ensemble de stratégies spécifiques identifiées par Smith & Lewis (2011), permettant aux cadres intermédiaires de gérer durablement les tensions auxquelles ils sont confrontés.

IV.1.4.1 Séparation temporelle

La séparation temporelle consiste à traiter successivement les pôles du paradoxe plutôt que simultanément. Elle permet aux cadres intermédiaires d'alterner entre des priorités opposées selon les moments, réduisant ainsi la pression liée à la coexistence immédiate des exigences (Smith & Lewis, 2011).

Cette stratégie est également documentée par Lüscher & Lewis (2008), qui montrent que l'alternance temporelle facilite la prise de décision dans des contextes marqués par l'ambiguïté. Schad et al. (2016) soulignent qu'elle constitue l'un des mécanismes les plus courants de gestion paradoxale dans les organisations.

IV.1.4.2 Séparation spatiale

La séparation spatiale consiste à répartir les pôles du paradoxe entre différents espaces, différentes équipes ou différents niveaux hiérarchiques. Smith & Lewis (2011) montrent que cette stratégie permet de préserver la cohérence globale tout en évitant que les contradictions ne se neutralisent mutuellement.

Jarzabkowski et al. (2013) confirment que la séparation spatiale est fréquemment utilisée dans les organisations complexes, notamment lorsque les tensions concernent des activités incompatibles à court terme.

IV.1.4.3 Acceptation et intégration

L'acceptation constitue une étape centrale dans la gestion des paradoxes. Plutôt que de chercher à éliminer les contradictions, les cadres intermédiaires reconnaissent la légitimité des deux pôles et adoptent une posture d'intégration (Lewis, 2000).

Smith & Lewis (2011) soulignent que cette pensée « *both/and* » déjà évoquée précédemment, est essentielle pour transformer les paradoxes en ressources plutôt qu'en obstacles. Schad et al. (2016) montrent que l'acceptation favorise la résilience managériale et la stabilité émotionnelle face aux tensions persistantes.

IV.1.4.4 Synthèse et création de solutions innovantes

La synthèse consiste à dépasser l'opposition apparente entre les pôles du paradoxe pour élaborer une solution nouvelle qui les intègre. Smith & Lewis (2011) décrivent cette stratégie comme la plus exigeante, car elle mobilise des capacités élevées de créativité, de reformulation et de négociation.

Jarzabkowski et al. (2013) montrent que cette approche peut conduire à des innovations managériales significatives, notamment lorsque les cadres intermédiaires parviennent à reconfigurer les pratiques existantes pour répondre simultanément à des exigences contradictoires.

Ainsi, l'apport de Smith & Lewis (2011), renforcé par les travaux de Lewis (2000), Lüscher & Lewis (2008), Schad et al. (2016) et Jarzabkowski et al. (2013), offre un cadre analytique solide pour comprendre les stratégies d'ajustement mobilisées par les cadres intermédiaires. En combinant séparation temporelle, séparation spatiale, acceptation et synthèse, ces derniers disposent d'un répertoire d'actions leur permettant de naviguer dans la complexité sans perdre en cohérence managériale. Ces stratégies complètent les arbitrages contextuels, les leviers communicationnels et les coping strategies, en offrant une vision intégrée de la manière dont les paradoxes peuvent être gérés au quotidien.

Toutefois, ces ajustements individuels ne suffisent pas à eux seuls à absorber durablement les tensions paradoxales. Leur efficacité dépend également des ressources, des dispositifs et des aménagements structurels mis à disposition par l'organisation. C'est pourquoi il convient désormais d'examiner les soutiens institutionnels et adaptations structurelles susceptibles d'accompagner et de renforcer l'action des cadres intermédiaires.

IV.2 Dispositifs de soutien et adaptations structurelles

La gestion des tensions paradoxales ne peut reposer uniquement sur les capacités individuelles des cadres intermédiaires. Pour préserver leur posture managériale et renforcer leur efficacité, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de soutien et d'adaptation, qui agissent à deux niveaux complémentaires : celui de l'organisation et celui des managers eux-mêmes.

Au niveau organisationnel, plusieurs leviers contribuent à rendre les paradoxes plus gérables. D'abord, la mise en place d'espaces de dialogue structurés entre les différents niveaux hiérarchiques permet de partager les contraintes et de rendre visibles les contradictions, réduisant ainsi le sentiment d'isolement des cadres intermédiaires (Resenterra, Siggen & Giauque, 2013). De plus, des formations spécifiques sur la gestion des paradoxes et sur le développement de compétences réflexives renforcent leur capacité à anticiper et à interpréter les tensions (Mamavi & Zerbib, 2021). Les organisations peuvent également instaurer des mécanismes de reconnaissance et de valorisation du rôle des cadres intermédiaires, afin de consolider leur légitimité et leur engagement (Barrier, Pillon & Quéré, 2015 ; Guilmot, 2016). À ces dispositifs s'ajoutent des adaptations structurelles, telles que la clarification des rôles et des responsabilités, qui réduisent les ambiguïtés et renforcent la pertinence des arbitrages des cadres intermédiaires (Granger, 2023 ; Guedri, Hussler & Loubaresse, 2014) ; ou encore la simplification des circuits de décision, qui fluidifie leur prise de décision et limite les blocages qu'ils pourraient rencontrer en leur donnant davantage de marge de manœuvre (Guilmot & Vas, 2012 ; Lüscher & Lewis, 2008). Ces mécanismes organisationnels, qu'ils soient relationnels ou structurels, ne suppriment pas les paradoxes mais créent un environnement plus propice à leur régulation.

Au niveau individuel, d'autres leviers complètent ce soutien institutionnel. Premièrement, le développement de capacités réflexives permet aux cadres de prendre du recul face aux tensions et de maintenir une cohérence dans leurs médiations (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). Ensuite, la pratique d'une communication transparente et assertive favorise la confiance des équipes et facilite la négociation de marges de manœuvre avec la hiérarchie (Vas & Guilmot, 2017 ; Gris & Spire, 2021). Enfin, l'entretien d'une flexibilité managériale, telle que mentionnée précédemment, aide les cadres à ajuster leur posture en fonction des situations, en alternant rigueur et souplesse pour préserver la cohésion (Benabdallah, 2022 ; Buyse, 2017).

Ainsi, les dispositifs de soutien et les adaptations structurelles doivent être pensés dans une logique intégrée : les organisations ont la responsabilité de créer des conditions favorables, tandis que les cadres intermédiaires doivent développer des compétences personnelles pour naviguer dans la complexité. Ce double niveau d'action renforce durablement leur posture managériale et transforme les paradoxes en dynamiques gérables.

En somme, l'ensemble de ces plans d'action met en lumière la diversité des ressources mobilisées par les cadres intermédiaires pour composer avec les tensions paradoxales qui traversent leur activité. Afin d'en offrir une vision synthétique et structurée, le tableau suivant rassemble les principaux leviers identifiés dans la littérature et analysés dans cette section :

Figure 2: Synthèse des stratégies d'action face aux tensions paradoxales

Catégorie de stratégie	Nature de la stratégie	Manifestations concrètes chez les cadres intermédiaires	Références clés
Contextualisation des priorités	Hierarchiser les exigences contradictoires selon les situations	Ajuster les arbitrages selon les circonstances ; moduler les priorités entre court et long terme ; éviter la surcharge décisionnelle	Smith & Lewis (2011) ; Girard (2024) ; Vas & Guilmot (2017)
Communication comme levier de négociation	Rendre visibles les tensions et ouvrir des espaces de dialogue	Expliciter les contraintes ; négocier des marges de manœuvre ; renforcer la confiance et la cohésion des équipes	Vas & Guilmot (2017) ; Gris & Spire (2021) ; Côté & Denis (2018)
Coping strategies	Réguler l'impact psychologique et cognitif des tensions	Réorganisation des tâches ; réévaluation positive ; distanciation ; recherche de soutien social	Lazarus & Folkman (1984) ; Delelis et al. (2011)
Séparation temporelle	Alterner dans le temps les pôles contradictoires	Dédier certains moments à l'exploitation et d'autres à l'exploration ; séquencer les priorités	Smith & Lewis (2011) ; Lüscher & Lewis (2008) ; Schad et al. (2016)
Séparation spatiale	Répartir des pôles du paradoxe dans des espaces ou équipes distincts	Déléguer certaines responsabilités ; créer des espaces dédiés à l'innovation ou à l'opérationnel	Smith & Lewis (2011) ; Jarzabkowski, Lê & Van de Ven (2013)
Acceptation et intégration	Reconnaître la légitimité des pôles opposés	Adopter une pensée <i>both/and</i> ; accepter la persistance des tensions ; stabiliser la posture managériale	Lewis (2000) ; Smith & Lewis (2011) ; Schad et al. (2016)
Synthèse et création de solutions innovantes	Dépasser l'opposition pour élaborer une solution intégrative	Reconfigurer les pratiques ; proposer des compromis créatifs ; transformer les tensions en opportunités	Smith & Lewis (2011) ; Jarzabkowski et al. (2013)
Dispositifs de soutien et adaptations structurelles	Mettre en place des ressources de soutien au niveau individuel et des ajustements au niveau organisationnel pour	Niveau individuel : accès à un soutien hiérarchique, mentoring, espaces d'échange (one-to-one, réunions d'équipe),	Vas & Guilmot (2017) ; Girard (2024) ; Barrier,

	réduire l'intensité des tensions paradoxales	accompagnement personnalisé. Niveau organisationnel : clarification des processus, structuration des pratiques, dispositifs de formation continue, répartition plus équilibrée des responsabilités.	Pillon & Quéré (2015)
--	--	--	-----------------------

V. CONCLUSION

Cette revue de littérature a mis en évidence que les cadres intermédiaires occupent une position stratégique mais exposée, à l'intersection de logiques souvent contradictoires. Leur rôle, en constante évolution, les confronte à des tensions paradoxales qui influencent de façon importante leur posture managériale.

Ces tensions affectent leur identité, leur équilibre émotionnel, leur gestion des équipes ainsi que leurs capacités décisionnelles. Pour y faire face, plusieurs leviers apparaissent : des ajustements individuels, des transformations structurelles et un soutien institutionnel renforcé.

Ces constats permettent de préciser la problématique centrale qui guidera l'analyse empirique : quelles sont les principales tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires et comment influencent-elles leur posture managériale ?

Cette problématique se décline essentiellement en deux questions de recherche :

- Quelles tensions paradoxales sont effectivement vécues par les cadres intermédiaires dans leur contexte professionnel ?
- Comment ces tensions influencent-elles leur posture managériale, leurs arbitrages et leurs relations avec les différentes parties prenantes ?

Le chapitre suivant répondra à ces questions à travers une enquête menée auprès des Business Managers de l'entreprise MEOGROUP, ainsi que de leurs N+1 et N-1, afin d'explorer empiriquement la manière dont ces acteurs naviguent au quotidien dans la complexité paradoxale de leur rôle.

Chapitre 2 : Analyse empirique

2.1 Méthodologie

L'étude empirique menée dans le cadre de ce mémoire repose sur une approche qualitative visant à comprendre en profondeur les tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires et la manière dont celles-ci influencent leur posture managériale. Ce choix méthodologique s'inscrit dans la continuité des travaux consacrés aux paradoxes observés au sein des organisations, qui soulignent que ces phénomènes ne peuvent être appréhendés qu'en accédant au vécu subjectif des acteurs. En effet, les paradoxes se manifestent rarement sous une forme observable ou mesurable de manière directe : ils se traduisent plutôt par des perceptions, des arbitrages, des contradictions internes et des

ajustements continus, qui exigent une compréhension fine du sens que les individus attribuent à leur expérience. La littérature qualitative rappelle ainsi que l'analyse des tensions paradoxales nécessite d'explorer les discours, les émotions et les raisonnements des cadres intermédiaires, car ce sont eux qui permettent de saisir la complexité des situations auxquelles ils sont confrontés, la manière dont ils y répondent et les stratégies mises en place.

Afin de recueillir des données riches et contextualisées, des entretiens semi-directifs ont été réalisés, puis intégralement retranscrits. Ce format offre un équilibre pertinent entre une structure commune (indispensable pour assurer la comparabilité des discours), et une liberté d'expression permettant aux participants d'aborder spontanément les dilemmes qu'ils rencontrent. Trois guides d'entretien distincts ont été élaborés, chacun adapté à une catégorie d'acteurs : les cadres intermédiaires eux-mêmes, leurs supérieurs hiérarchiques directs (N+1) et les collaborateurs qu'ils encadrent (N-1). Cette structuration permet d'examiner le phénomène étudié sous plusieurs angles complémentaires et de trianguler les données. Les guides suivent une logique similaire, articulée autour de la perception du rôle de cadre intermédiaire, de l'identification des tensions paradoxales, de leurs effets sur la posture managériale, des stratégies d'adaptation mobilisées et de l'évolution de ce rôle dans le temps.

2.2 Intervenants

Les intervenants de cette étude sont des employés de MEOGROUP, une entreprise active dans la consultance opérationnelle, le recrutement permanent et le conseil stratégique. MEOGROUP se caractérise par un modèle organisationnel fondé sur une forte dynamique commerciale et une gestion intensive des talents, où la performance repose sur l'équilibre entre développement client, accompagnement des consultants et qualité des missions réalisées. Ce contexte, marqué par des exigences multiples et parfois concurrentes, constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser les tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires.

L'échantillon comprend trois catégories d'acteurs occupant des positions hiérarchiques complémentaires. Tout d'abord, les Business Managers, identifiés comme cadres intermédiaires, puisqu'ils constituent le cœur de l'analyse. Leur rôle polyvalent, qui combine développement commercial, recrutement et accompagnement des consultants, les place dans une position où les attentes peuvent diverger selon les interlocuteurs. Leur témoignage offre ainsi un accès direct aux tensions qu'ils rencontrent et à la manière dont celles-ci influencent leur posture managériale.

De plus, des supérieurs hiérarchiques directs (N+1) ont également été interrogés. Leur perspective permet de mieux comprendre les attentes institutionnelles, les contraintes organisationnelles et les situations dans lesquelles ils observent leurs Business Managers confrontés à des dilemmes. De ce fait, leur contribution apporte un éclairage complémentaire sur la manière dont le rôle de cadre intermédiaire est perçu et encadré au sein de l'entreprise.

Enfin, des collaborateurs encadrés par les Business Managers (N-1) ont aussi été inclus dans l'étude. Leur point de vue permet d'appréhender les effets concrets des tensions managériales sur la relation de travail, la communication et l'accompagnement opérationnel. Ils offrent ainsi une lecture « terrain » des comportements et des ajustements adoptés par les cadres intermédiaires.

Par conséquent, la combinaison de ces trois niveaux hiérarchiques permet de croiser les perceptions et d'obtenir une compréhension nuancée des tensions paradoxales au sein de MEOGROUP, sans surévaluer leur portée ni minimiser leur impact sur la pratique managériale.

Figure 2 : Tableau récapitulatif des intervenants

Nom de l'intervenant(e)	Niveau d'expérience (nombre d'années exercées dans le métier)	Ancienneté dans l'entreprise	Fonction	Position hiérarchique
Jean	Senior (11 ans)	3 ans et 6 mois	Business Manager (en charge de 12 consultants)	Cadre intermédiaire
Vincent	Senior (8 ans)	3 ans	Business Manager (en charge de 10 consultants)	Cadre intermédiaire
Eve	Medior (4 ans)	4 ans	Business Manager (en charge de 6 consultants)	Cadre intermédiaire
Danila	Senior (20 ans)	8 ans	Directrice associée et Business Manager	N+1
Andy	Senior (10 ans)	5 ans	Directeur associé et Head of recruitment practice	N+1
Patrick	Senior (22 ans)	6 ans	Directeur associé et Head of advisory practice	N+1
Nawal	Junior (3 ans)	3 ans	Consultante en recrutement	N-1
Aude	Junior (2 ans)	2 ans	Consultante en recrutement	N-1
Juliette	Medior (6 ans)	5 ans	HR Business Partner	N+1

2.3 Résultats

Dans cette section, nous présenterons de façon structurée les enseignements issus de l'enquête menée auprès des Business Managers de MEOGROUP, ainsi que de leurs N+1 et N-1. Dans un premier temps, les principaux résultats seront exposés afin de rendre compte des tensions paradoxales effectivement vécues et des dynamiques managériales observées sur le terrain. Dans un second temps, ces résultats seront mis en perspective avec la littérature existante, afin d'identifier les points communs, les divergences et les contributions empiriques de l'étude.

2.3.1 La nature du rôle de Business Manager

2.3.1.1 Une fonction polyvalente articulée autour de diverses missions

Les entretiens menés auprès des intervenants mettent en évidence que ce rôle repose sur une polyvalence marquée et structurée autour de trois missions principales : le développement commercial, le recrutement des consultants et l'accompagnement opérationnel des équipes. Ces missions, bien que distinctes, sont étroitement liées et exigent une capacité à passer rapidement d'un registre d'action à un autre.

La dimension commerciale constitue le premier pilier du rôle. Les Business Managers sont responsables de l'identification d'opportunités, de la prospection et de la construction de solutions adaptées aux besoins exprimés par les entreprises clientes. Cette responsabilité implique une compréhension fine des enjeux du marché et une capacité à proposer rapidement des profils pertinents. Comme l'explique Vincent, « *le rôle de business manager pour une société de consultance, c'est d'être en capacité de proposer des ressources* », ce qui nécessite une vigilance constante et une réactivité élevée.

À cette mission s'ajoute une responsabilité de recrutement. Les Business Managers doivent sélectionner les consultants susceptibles de répondre aux attentes du marché, en évaluant à la fois leurs compétences techniques, leur potentiel d'évolution et leur adéquation avec les missions disponibles. Jean résume cette dimension en indiquant : « *Ma deuxième casquette, c'est principalement recruter les consultants qui vont intervenir dans mon équipe.* » Le recrutement constitue ainsi un levier essentiel pour garantir la qualité des prestations et maintenir la satisfaction des clients.

Enfin, les Business Managers assument une mission managériale et d'accompagnement opérationnel. Ils suivent l'évolution des consultants en mission, veillent à leur intégration, répondent à leurs difficultés et contribuent à leur développement professionnel. Cette dimension humaine est particulièrement importante pour les profils juniors, qui nécessitent un encadrement plus étroit. Aude illustre cet aspect en évoquant les « *one-to-one* » hebdomadaires au cours desquels sa manageuse l'aide à dépasser ses blocages et à structurer ses actions.

Cette polyvalence impose aux Business Managers de passer rapidement d'un rôle à l'autre, parfois au cours d'une même journée. Ils doivent jongler entre des tâches commerciales, des entretiens de recrutement, des échanges avec les consultants et des interactions avec les clients. Cette multiplicité de missions contribue à la richesse du rôle, mais constitue également une source de complexité, car elle exige une organisation rigoureuse, une grande capacité d'adaptation et une gestion simultanée de priorités hétérogènes.

2.3.1.2 Une position d'interface entre plusieurs parties prenantes

Les Business Managers occupent une position centrale au sein de l'organisation, ce qui constitue l'un des aspects les plus exigeants de leur fonction. En effet, ils se situent au croisement de trois pôles dont les attentes sont distinctes : la direction, les clients et les consultants. Cette position intermédiaire façonne leur quotidien et les expose à des arbitrages constants.

Du côté de la direction, les attentes sont clairement orientées vers la performance commerciale et la contribution au développement de l'entreprise. Les Business Managers doivent générer du chiffre d'affaires, assurer la rentabilité de leur centre de profit et s'impliquer dans les projets internes. Jean résume cette attente de manière explicite : « *La direction, ce qu'elle attend de moi aujourd'hui, ce n'est pas compliqué, c'est que je rapporte de l'argent.* » Cette pression commerciale s'accompagne d'une obligation d'incarner « *l'ADN de la société* », fondé sur « *l'agilité, la flexibilité et la rigueur* », tel qu'exprimé par Danila. Cette double exigence de produire des résultats tout en reflétant les valeurs organisationnelles de la société renforce le poids des responsabilités portées par les Business Managers.

En parallèle, les Business Managers doivent répondre aux besoins des clients, qui recherchent avant tout des profils immédiatement opérationnels et parfaitement adaptés à leurs contraintes. Les clients

exigent une identification précise de leurs attentes, une vivacité élevée et une capacité à proposer rapidement des solutions pertinentes. Vincent souligne ces attentes en expliquant que « *le client cherche son intérêt ; et cet intérêt est différent de celui recherché par le consultant* ». Cette divergence impose aux Business Managers d'adapter leur discours et leur posture selon l'interlocuteur, tout en veillant à maintenir la satisfaction du client, condition essentielle à la pérennité de la relation commerciale.

Enfin, les consultants constituent un troisième pôle d'attentes, tout aussi important. Ils recherchent des missions cohérentes avec leurs compétences, leurs aspirations professionnelles et leurs conditions de travail. Ils attendent également un soutien, en particulier lorsqu'ils rencontrent des complications en début de mission ou lorsqu'ils souhaitent évoluer. Vincent insiste sur ce point en rappelant que « *les consultants cherchent à apprendre, se développer et à gagner en expérience* », ce qui nécessite un suivi régulier et une écoute attentive. Les Business Managers doivent donc concilier les aspirations individuelles des consultants avec les besoins du marché et les exigences des clients.

Cette position d'interface crée un espace où les attentes ne convergent pas toujours, ce qui oblige les Business Managers à ajuster en permanence leur posture, leur communication et leurs priorités. Ils doivent composer avec des logiques parfois opposées, tout en préservant la cohérence de leur action et la qualité des relations avec chacune des parties prenantes. Cette capacité à naviguer entre plusieurs univers constitue un élément clé de leur rôle et explique en grande partie la complexité de leur fonction.

2.3.1.3 Un rôle exercé dans un environnement exigeant et concurrentiel

L'exercice du rôle de Business Manager s'inscrit dans un contexte professionnel particulièrement exigeant, où la rapidité d'exécution, la pression commerciale et l'intensité concurrentielle structurent fortement le quotidien. Cette dimension contextuelle influence non seulement la manière dont les Business Managers organisent leur travail, mais aussi la façon dont ils perçoivent leurs responsabilités et leurs priorités.

L'une des caractéristiques majeures de cet environnement est la nécessité d'agir dans un laps de temps très bref. Les besoins des clients évoluent rapidement et les opportunités commerciales doivent être saisies immédiatement. Comme l'explique Vincent, « *Concrètement, tu reçois un besoin, et dans les 48 heures, il faut y répondre avec une shortlist de bons candidats* ». Cette contrainte temporelle impose un grand dynamisme et une capacité à mobiliser rapidement les ressources nécessaires pour répondre aux exigences du marché.

À cette contrainte de rapidité s'ajoute une forte pression liée à la performance commerciale, tel qu'évoqué précédemment. En effet, les Business Managers sont évalués sur leur capacité à générer du profit et à assurer la rentabilité de leur activité. Cette pression est explicitement ressentie par les intervenants, comme en témoigne Jean lorsqu'il évoque la nécessité de maintenir une rigueur constante : « *Ce qui est compliqué dans nos métiers, c'est d'avoir la même rigueur et la même hygiène commerciale.* » Cette exigence de constance renforce l'idée que la performance n'est jamais acquise et qu'elle doit être continuellement renouvelée.

La concurrence constitue un autre facteur déterminant de cet environnement. Patrick insiste sur le fait que les Business Managers évoluent dans un marché où les besoins des clients changent rapidement et où les alternatives sont nombreuses. Les entreprises clientes comparent les propositions, évaluent la pertinence des profils et ajustent leurs attentes en fonction des dynamiques économiques. Cette compétition accrue impose aux Business Managers de se distinguer par la qualité de leur communication, leur capacité à comprendre les enjeux des clients et leur aptitude à proposer des solutions adaptées.

Dans un tel contexte, les Business Managers doivent mobiliser une énergie soutenue, ajuster en permanence leurs priorités et maintenir un rythme de travail élevé. Cette intensité opérationnelle crée un terrain propice à l'émergence de situations où les attentes des différentes parties prenantes

ne convergent pas toujours, ouvrant ainsi la voie à une autre dimension essentielle de leur expérience : les tensions paradoxales auxquelles ils sont confrontés.

2.3.2 Dilemmes rencontrés dans l'exercice du rôle

2.3.2.1 Conciliation entre performance commerciale et accompagnement humain

La conciliation entre performance commerciale et accompagnement humain constitue une tension majeure du rôle de Business Manager. Ces deux dimensions reposent sur des logiques distinctes : l'une orientée vers des résultats immédiats, et l'autre vers un soutien individualisé qui s'inscrit sur le long terme. Comme le résume Vincent, « *il y a vraiment ce côté à la fois d'urgence et de réactivité qui est difficile à gérer et devient donc source de frustration par moment. Parce que tu es sur une fenêtre de tir tellement courte qu'il faut être en mesure de gérer ce côté très transactionnel du métier. Et en même temps, il y a l'aspect humain.* » Cette articulation entre « *métier transactionnel* » et relation d'accompagnement crée un terrain propice aux dilemmes quotidiens.

Sur le versant de la performance, les Business Managers sont explicitement mandatés pour « *rapporter du chiffre d'affaires* » et « *générer de la marge* » (Jean). La direction attend d'eux qu'ils soient des « *dealmakers* », capables de « *faire un maximum de deals chez les clients* » (Andy). Cette pression se traduit par un rythme soutenu de prospection, de qualification de besoins et de réponses rapides aux demandes clients, dans des délais parfois inférieurs à 48 heures. La temporalité est courte, les indicateurs sont chiffrés, et la légitimité du rôle se mesure en résultats financiers.

En parallèle, ces mêmes acteurs sont attendus sur un accompagnement humain régulier. Eve insiste notamment sur la nécessité de créer « *une relation de confiance* » avec les clients et les consultants, en étant « *exemplaire, flexible [...], réactif, disponible presque à tout moment* ». De ce fait, l'accompagnement ne se limite pas à un simple suivi administratif : il implique écoute, disponibilité, travail sur la confiance et parfois soutien face aux problèmes.

Par conséquent, le paradoxe émerge précisément de cette coexistence : les périodes de forte activité commerciale coïncident souvent avec des moments où les consultants sollicitent davantage de soutien. Les Business Managers doivent alors répartir leur énergie entre des exigences qui ne relèvent ni des mêmes temporalités ni des mêmes priorités, ce qui constitue un défi constant et inhérent à leur fonction.

2.3.2.2 Prises de décisions rapides dans des contextes marqués par l'incertitude

Les Business Managers évoluent dans un environnement où les décisions doivent être prises rapidement, même lorsque les informations disponibles sont partielles ou instables. Cette tension entre urgence et incertitude constitue un autre dilemme de leur activité.

La pression temporelle est omniprésente. Vincent rappelle qu'« *on est dans des délais très courts* », ce qui impose d'agir sans tarder lorsqu'un besoin client apparaît. Attendre davantage d'informations peut conduire à perdre une opportunité au profit d'un concurrent, ce qui pousse parfois les Business Managers à s'engager rapidement sans disposer d'une vision complète de la situation.

En parallèle, les décisions doivent souvent être prises dans des contextes où plusieurs paramètres demeurent flous. Patrick souligne que les Business Managers doivent composer avec des « *critères extrêmement intangibles* » lorsqu'ils évaluent un besoin client ou la pertinence d'un profil. Les doutes peuvent concerner la maturité réelle du besoin, la flexibilité budgétaire du client ou encore la capacité du consultant à s'adapter à un environnement donné. Dans ces conditions, la prise de décision repose souvent sur des éléments partiels, parfois contradictoires, qui nécessitent néanmoins une interprétation rapide.

Par conséquent, le paradoxe apparaît lorsque la nécessité d'agir vite entre en conflit avec le besoin de fiabilité. Jean décrit un dilemme récurrent : « *tu es persuadé que tu as une bonne solution à proposer à ton client. Mais dans un sens, tu sais qu'elle est un peu bancale* ». Décider rapidement permet de rester dans le tempo du marché, mais augmente le risque d'erreur ou d'ajustements ultérieurs. À l'inverse, attendre davantage d'éléments sécurise la décision, mais peut compromettre la relation commerciale.

Face à cette tension, les Business Managers développent une forme de jugement pragmatique, fondé sur l'expérience et la capacité à évaluer rapidement les risques acceptables. Comme le résume Jean, il s'agit de « *mettre son énergie au bon moment et au bon endroit* », même lorsque toutes les informations ne sont pas disponibles. La prise de décision devient ainsi un exercice d'équilibre permanent entre action immédiate et incertitude persistante.

2.3.2.3 Dilemmes identitaires

Tel qu'évoqué précédemment, les Business Managers évoluent dans une fonction caractérisée par une pluralité de responsabilités, ce qui génère des dilemmes identitaires récurrents. Ces dilemmes apparaissent notamment lorsque les différentes facettes du rôle imposent des attentes qui ne convergent pas, obligeant les Business Managers à ajuster en permanence la manière dont ils se définissent et se positionnent.

Une première source de tension identitaire réside dans la multiplicité des engagements à honorer simultanément. Vincent décrit son poste comme « *un rôle à plusieurs casquettes* », combinant prospection commerciale, recrutement et gestion de consultants. Cette superposition de fonctions crée une identité professionnelle fragmentée, où il devient difficile de privilégier une dimension sans risquer d'en fragiliser une autre. Le Business Manager doit être à la fois vendeur, recruteur, coach et garant de la satisfaction client, ce qui complexifie la construction d'un soi professionnel cohérent. De plus, les dilemmes identitaires se renforcent lorsque les attentes des parties prenantes divergent. Juliette résume cette dynamique en expliquant que les Business Managers évoluent dans « *une relation triangulaire* » où il faut simultanément répondre aux exigences du client, aux attentes de la direction et aux besoins des consultants. L'identité professionnelle devient alors un espace de négociation permanente.

En parallèle, les dilemmes identitaires apparaissent dans la manière dont les Business Managers se perçoivent eux-mêmes. Jean insiste sur la nécessité d'être « *professionnel* », « *rigoureux* » et doté de « *beaucoup d'énergie* », tandis qu'Eve met en avant l'importance d'avoir une « *ligne directrice* » pour rester cohérent malgré la variabilité des situations. Cette tension entre adaptation et stabilité identitaire est particulièrement marquée : il faut être flexible pour répondre aux exigences du moment, tout en conservant une identité managériale lisible et crédible. Comme le souligne Eve, « *si ton identité est claire en tant que Business Manager, tu l'appliques quelle que soit la situation* ».

Enfin, certains dilemmes identitaires émergent de la manière dont les Business Managers vivent leur légitimité. Jean évoque par exemple la difficulté d'exercer une fonction de coordination sans reconnaissance hiérarchique explicite lorsqu'il « *n'était le N+1 de personne* ». Cette situation illustre la tension entre rôle prescrit et rôle vécu, entre responsabilités assumées et statut formel, qui peut fragiliser le sentiment de légitimité managériale.

Par conséquent, les dilemmes identitaires ne constituent pas une dimension périphérique du rôle, mais un élément structurant de l'expérience des Business Managers. Ils influencent leur manière d'agir, de communiquer et de se positionner, et participent à la complexité globale de leur posture managériale. Procéder à leur analyse complète ainsi la compréhension des tensions paradoxales auxquelles les Business Managers sont confrontés, et ouvre la voie à l'exploration de leurs effets sur la posture managériale dans la partie suivante.

2.3.3 Effets sur la posture managériale

2.3.3.1 Renforcement d'une posture managériale axée sur l'adaptabilité et la flexibilité relationnelle

Les tensions paradoxales auxquelles les Business Managers sont confrontés les amènent à développer une posture fortement marquée par l'adaptabilité et la flexibilité relationnelle. Cette posture découle directement de la diversité des situations, des interlocuteurs et des enjeux auxquels ils sont exposés.

Une première dimension de cette adaptabilité réside dans la gestion de l'imprévisibilité humaine. Jean rappelle que ce métier implique de « *traiter de l'humain en permanence* » et que « *l'être humain, par définition, est imprévisible* ». Cette incertitude oblige les Business Managers à ajuster continuellement leur manière d'interagir, en modulant leur communication, leur niveau d'écoute et leur posture selon les réactions et les besoins des consultants comme des clients.

Cette adaptabilité est d'autant plus nécessaire que les Business Managers évoluent dans un environnement où les priorités changent rapidement. Nawal décrit un environnement où les objectifs, les besoins des clients et les processus de recrutement peuvent changer d'une semaine à l'autre, ce qui impose de « *rester motivé, concentré et continuer de persévérer* ». Cette capacité à réorienter son énergie et à ajuster son organisation en fonction des urgences du moment constitue un levier essentiel pour faire face aux difficultés observées et maintenir la performance.

Enfin, la flexibilité relationnelle s'exprime dans la manière dont les Business Managers doivent accompagner leurs équipes face aux difficultés. Aude explique notamment que sa manageuse ajuste systématiquement son soutien en lui demandant « *où est-ce que tu en es ?* » et « *sur quoi tu bloques ?* », avant de proposer des stratégies adaptées. Cette approche illustre une posture managériale fondée sur l'écoute active, l'ajustement progressif et la co-construction de solutions, permettant de répondre de manière ciblée aux obstacles rencontrés.

Ainsi, la posture managériale des Business Managers se caractérise par une adaptabilité constante, qui leur permet de naviguer entre des attentes hétérogènes, des personnalités variées et des contextes en évolution permanente. Cette flexibilité relationnelle devient un pilier de leur identité professionnelle et une compétence indispensable pour maintenir l'équilibre entre performance, accompagnement et cohérence managériale.

2.3.3.2 Développement d'une posture de cadrage et de mise en sens

Face aux paradoxes rencontrés, les Business Managers se doivent également d'adopter une posture de cadrage et de mise en sens. Cette posture consiste à expliciter les choix effectués, à structurer les attentes et à donner de la cohérence à des situations souvent ambiguës ou instables. Elle devient essentielle pour maintenir l'adhésion des consultants ainsi que des clients, et pour préserver la crédibilité managériale dans un environnement aux contraintes multiples.

Une première dimension de cette posture réside dans la capacité à expliquer les décisions, notamment lorsqu'elles sont difficiles ou impopulaires. Jean insiste sur ce point lorsqu'il affirme qu'« *il faut expliquer les choses* », afin que les personnes concernées comprennent que de telles décisions ne sont pas prises dans le but « *leur porter préjudice* », tel que mentionné par Eve. De ce fait, cette approche montre que la décision ne suffit pas en elle-même : elle doit être accompagnée d'un travail de clarification, de justification et de contextualisation pour être comprise et acceptée.

La posture de cadrage se manifeste aussi dans la manière dont les Business Managers gèrent les changements organisationnels. Jean explique qu'il accepte le changement « *à partir du moment où il est expliqué, et quand il a un sens* ». Cette remarque révèle une attente forte de cohérence et de

transparence, qui se répercute dans sa propre manière de manager : pour que les consultants adhèrent, il faut que les décisions soient intelligibles et reliées à un objectif clair.

Enfin, la mise en sens est mobilisée pour gérer les situations de tension ou de contradiction. Juliette souligne que les Business Managers privilégient « *la réflexion aux émotions* » et s'efforcent de « *trouver les mots justes* » pour expliquer les contraintes du métier aux consultants et aux clients. Cette capacité à articuler les enjeux, à clarifier les limites et à rendre les décisions cohérentes contribue à maintenir la motivation et à éviter les malentendus.

Ainsi, la posture de cadrage et de mise en sens apparaît comme une autre forme de réponse directe aux dilemmes auxquels les Business Managers sont confrontés. Elle leur permet de structurer l'action, de réduire l'ambiguïté et de maintenir la cohérence dans un environnement où les décisions doivent être prises rapidement et où les attentes des parties prenantes ne convergent pas toujours. Cette capacité à donner du sens constitue un autre pilier de leur identité managériale.

2.3.3.3 Adoption d'une posture de régulation émotionnelle et de distanciation professionnelle

L'exposition répétée aux dilemmes et aux tensions paradoxales amène les Business Managers à développer une posture de régulation émotionnelle, indispensable pour préserver leur efficacité dans un environnement où les interactions humaines sont constantes et parfois imprévisibles. Cette posture consiste à canaliser ses émotions, à maintenir une distance professionnelle face aux réactions des parties prenantes et à éviter que la pression n'altère la qualité des décisions ou des relations.

Une première dimension de cette régulation concerne la capacité à absorber la pression sans la faire ressentir à l'équipe. Andy insiste sur ce point lorsqu'il affirme qu'un Business Manager doit agir comme un « *paravent nucléaire* » pour protéger ses collaborateurs des tensions externes. Cette métaphore illustre l'importance de filtrer les émotions négatives, de contenir la frustration et de préserver un climat de travail stable, même lorsque les situations sont délicates ou les résultats incertains. Toutefois, cette posture implique un effort plus profond : bien que les Business Managers voient, ressentent et comprennent parfaitement les tensions, ils doivent adopter une forme de retenue émotionnelle qui les conduit à « *faire attention à ce qu'ils transmettent* » (Andy), à « *ne pas laisser paraître leur stress* » (Nawal) et à « *maintenir le cap* » même lorsqu'ils sont eux-mêmes sous pression (Nawal). Cette retenue émotionnelle, loin de nier les tensions, vise à éviter qu'elles ne se diffusent dans l'équipe et ne fragilisent la dynamique collective.

La distanciation professionnelle constitue également un élément important de cette posture. Danila souligne qu'il est parfois nécessaire de « *se détacher de l'émotionnel* » pour prendre des décisions qui servent l'intérêt de l'entreprise, même lorsqu'elles sont difficiles ou affectivement coûteuses. Cette capacité repose sur une distinction nette entre ce que les Business Managers ressentent personnellement et ce que leur rôle exige professionnellement. Jean explique par exemple qu'« il ne faut surtout pas prendre de décision en se basant sur ses émotions », tandis qu'Eve rappelle qu'un manager doit « *défendre les intérêts de l'entreprise* » même lorsque cela entre en tension avec ses propres préférences. Cette dissociation permet d'éviter que les affects tels que l'attachement à un consultant, la frustration face à un client, ou l'inconfort moral n'interfèrent avec la lucidité managériale. Cela constitue ainsi un mécanisme de protection, garantissant que les décisions restent cohérentes avec les objectifs organisationnels, tout en préservant la stabilité relationnelle au sein des équipes.

En parallèle, la régulation émotionnelle se manifeste aussi dans la manière dont les Business Managers gèrent les périodes de changement ou de réorganisation. Nawal observe par exemple que sa manageuse « *arrive à garder son calme* » et à « *ne pas transmettre d'émotions négatives* » malgré les évolutions rapides du marché et les ajustements internes. Cette stabilité émotionnelle

contribue à rassurer les équipes et à maintenir leur engagement, même lorsque les repères organisationnels évoluent.

Enfin, la régulation émotionnelle s'exprime dans la gestion des frustrations liées aux attentes contradictoires. Eve explique que certaines situations peuvent générer une « *frustration qui dure pendant des jours, voire des semaines* », mais qu'elle parvient à transformer cette frustration en énergie pour « *travailler davantage* ». Cette capacité à convertir une émotion négative en moteur d'action témoigne d'une maturité émotionnelle essentielle dans un métier où les résultats ne dépendent jamais entièrement du manager.

Ainsi, la posture de régulation émotionnelle et de distanciation professionnelle apparaît comme une compétence fondamentale dans le rôle de Business Manager. Elle permet de maintenir la clarté décisionnelle, de préserver la qualité des relations et de faire face aux exigences du métier sans se laisser submerger par la pression ou les réactions émotionnelles des parties prenantes.

2.3.3.4 Développement d'une posture stratégique et de priorisation

Dans un milieu marqué par l'urgence, la multiplicité des tâches et la variabilité des attentes, les Business Managers sont amenés à développer une posture résolument stratégique. Cette posture repose sur la capacité à hiérarchiser les actions, à allouer l'énergie au bon endroit et à anticiper les conséquences de leurs choix. La priorisation devient ainsi un essentielle pour maintenir la performance tout en préservant la qualité des relations avec les parties prenantes.

Une première dimension de cette posture stratégique concerne la gestion simultanée de responsabilités variées. Patrick souligne que les Business Managers sont « *tirillés entre leur chiffre d'affaires à réaliser, les besoins reçus de la part des clients, et les consultants qu'ils doivent placer ou vis-à-vis desquels ils doivent assurer un suivi* ». Cette dispersion structurelle impose de sélectionner les actions réellement créatrices de valeur et de renoncer à celles qui ne contribuent pas directement aux objectifs prioritaires. La priorisation devient alors un outil de survie autant qu'un outil d'efficacité.

La posture stratégique se manifeste également dans la capacité à identifier ce qui est urgent et ce qui ne l'est pas. Andy insiste sur la nécessité d'« *organiser ses objectifs et définir ce qui est réellement urgent* », rappelant que dans ce métier, « *tout a l'air urgent et important* » pour les profils moins expérimentés. Cette distinction entre urgence perçue et urgence réelle constitue un apprentissage essentiel, permettant d'éviter la dispersion et de concentrer les efforts sur les leviers les plus impactants.

Cette logique de priorisation s'exprime aussi dans la manière dont les Business Managers gèrent les situations de désaccord ou de changement de paramètres. Andy évoque par exemple les « *désaccords financiers* » qui peuvent « *réorienter complètement la recherche* » et rendre les efforts précédents caducs. Face à ces retournements, la posture stratégique consiste à poser les bonnes questions, à comprendre les motivations des parties prenantes et à réajuster rapidement la trajectoire. La réactivité devient alors un élément clé de la stratégie.

Enfin, la priorisation s'inscrit dans une vision plus large du rôle, qui dépasse la simple gestion opérationnelle. Eve explique qu'elle organise son travail en fonction d'une question directrice : « *est-ce que ce sur quoi je suis en train de travailler me permet de me rapprocher de mon objectif d'ouvrir ce compte ?* ». Cette approche illustre une forme de pensée stratégique orientée vers le long terme, où chaque action est évaluée selon sa contribution à un objectif global.

Ainsi, la posture stratégique et la capacité de priorisation constituent des compétences nécessaires pour les Business Managers. Elles leur permettent de naviguer dans un environnement complexe, d'allouer leurs ressources de manière optimale et de maintenir une cohérence d'action malgré les

contraintes et les imprévus. Cette posture, loin d'être intuitive, se construit progressivement au fil de l'expérience et devient un marqueur distinctif de la maturité managériale.

Afin de synthétiser et de rendre davantage compréhensibles les dynamiques paradoxales qui structurent la posture managériale des Business Managers, le tableau ci-après rassemble les principales tensions observées sur le terrain, les verbatims les plus significatifs pour les illustrer, ainsi que les stratégies d'adaptation et postures mobilisées pour y faire face.

Figure 3: Tableau de synthèse – Tensions paradoxales et postures d'adaptation observées sur le terrain

Tensions paradoxales observées	Verbatims illustratifs	Stratégies / Postures mobilisées	Contribution à la gestion des tensions
Conciliation entre performance commerciale et accompagnement humain	« On est des hommes et femmes d'affaires » (Andy) « Il faut être en mesure de gérer ce côté très transactionnel du métier. Et en même temps, il y a l'aspect humain. » (Vincent)	Posture stratégique et priorisation : hiérarchisation des efforts et arbitrages entre les différentes responsabilités.	Permet de maintenir l'équilibre entre exigences économiques et qualité de l'accompagnement, en évitant la surcharge et la dispersion.
Attentes divergentes entre direction, clients et consultants	« Plus tu as de parties prenantes, plus il est compliqué de combiner les attentes » (Eve)	Posture de cadrage et de mise en sens : explicitation des contraintes, reformulation des attentes, négociation des marges de manœuvre.	Réduit les incompréhensions, aligne les acteurs et transforme les contradictions en compromis acceptables.
Pression émotionnelle vs nécessité de rester stable	« Un Business Manager doit agir comme un paravent nucléaire » (Andy) « Il faut se détacher de l'émotionnel » (Danila)	Régulation émotionnelle et distanciation professionnelle : filtrage des émotions, maîtrise de soi, retenue. expressive.	Préserve le climat de confiance, évite la diffusion de la pression et protège la dynamique collective.
Alignement entre valeurs personnelles et exigences organisationnelles	«tu as des valeurs, mais il y a des moments où tu es obligé de passer outre parce que sinon, tu ne génères pas de business.	Régulation émotionnelle et distanciation professionnelle : arbitrages rationnels, prise de recul, séparation entre	Permet de prendre des décisions lucides sans compromettre son intégrité professionnelle.

	Parfois, tu vas recruter quelqu'un que tu n'as pas forcément envie de recruter, mais c'est grâce à lui que tu vas concrétiser un deal. » (Eve)	intérêt personnel et intérêt professionnel	
Incertitude et temporalité courte des décisions	«on est dans des délais très courts » (Vincent) « Tu es persuadé que tu as une bonne solution à proposer à ton client. Mais dans un sens, tu sais qu'elle est un peu bancal » (Jean)	Posture stratégique et priorisation: analyse factuelle, recherche de solutions, réorganisation des priorités.	Réduit l'impact de l'incertitude, soutient la prise de décision et limite les risques d'erreur.
Charge mentale liée à la multiplicité des rôles	« Il faut changer de casquette en permanence » (Danila) ; « Tout a l'air urgent et important » (Andy)	Adaptabilité et flexibilité relationnelle : ajustement du discours, adaptation aux interlocuteurs, gestion du temps.	Permet de naviguer entre les rôles sans perte d'efficacité, en maintenant une cohérence managériale.

2.3.4 Conclusion

Cette analyse empirique met en évidence que le rôle de Business Manager se structure autour d'une polyvalence marquée, d'une position d'interface complexe et d'un environnement fortement contraignant. Ces trois dimensions constituent le socle des tensions paradoxales auxquelles ils sont quotidiennement exposés.

Les résultats montrent que ces tensions ne relèvent pas d'événements exceptionnels, mais d'une caractéristique structurelle du métier : multiplicité des attentes, temporalités divergentes, exigences commerciales fortes et arbitrages permanents entre intérêts parfois incompatibles. Confrontés à ces contradictions, les Business Managers développent alors des réponses managériales spécifiques, qui façonnent progressivement leur posture.

Ainsi, les tensions paradoxales apparaissent moins comme des obstacles que comme des moteurs de structuration du rôle. Elles contribuent à façonner une posture managériale plus réflexive, plus stratégique et plus résiliente, révélant que la capacité à naviguer dans la contradiction constitue l'une des compétences centrales du métier.

2.4 Discussion

Cette section vise à mettre en perspective les résultats empiriques obtenus auprès des Business Managers de MEOGROUP, ainsi que leurs N+1 et N-1 avec les apports de la littérature consacrée

aux cadres intermédiaires et aux tensions paradoxales. En confrontant ces deux sources, il devient possible d'identifier les points de convergence, les écarts et les apports spécifiques du terrain. La discussion offre ainsi une lecture intégrée des données, en articulant concepts théoriques et réalités professionnelles, afin de dégager les enseignements majeurs de l'étude.

2.4.1 Le rôle des cadres intermédiaires : convergence entre théorie et terrain

Les résultats empiriques confirment pleinement les apports de la littérature concernant la nature polyvalente, ambivalente et stratégique du rôle de cadre intermédiaire. Les Business Managers de MEOGROUP incarnent pleinement la figure décrite par les auteurs contemporains : un acteur situé à l'interface entre plusieurs mondes, chargé de traduire, d'articuler et de mettre en œuvre des logiques parfois divergentes.

La littérature souligne que les cadres intermédiaires ne sont plus de simples exécutants, mais des médiateurs stratégiques capables de relier les orientations globales aux réalités opérationnelles (Buyse, 2017 ; Guilmot & Vas, 2013 ; Côté & Denis, 2018). Cette conception trouve un écho direct dans les entretiens : les Business Managers décrivent un rôle structuré autour de trois missions indissociables : développement commercial, recrutement et accompagnement opérationnel ; qui exigent une compréhension fine du marché, une capacité d'analyse et une forte autonomie dans la prise d'initiative. Leur position d'interface entre la direction, les clients et les consultants illustre parfaitement la double appartenance théorisée par Guedri, Hussler et Loubaresse (2014), ainsi que la fonction de « traducteur stratégique » mise en avant par Buyse (2017).

De même, la littérature insiste sur la dimension relationnelle et culturelle du rôle, en soulignant que les cadres intermédiaires contribuent à la diffusion des normes, à la cohérence interne et à la construction du sens (Geinoz, 2023 ; Resentera et al., 2013). Les résultats empiriques confirment cette perspective : les Business Managers jouent un rôle central dans la transmission des valeurs de l'entreprise, dans la gestion des attentes des consultants et dans la création d'un lien de confiance avec les clients. Leur proximité avec les équipes et leur responsabilité dans l'intégration des consultants témoignent de cette fonction de médiation culturelle et relationnelle.

Enfin, la littérature contemporaine met en avant la montée en complexité du rôle, liée à l'intensification des paradoxes organisationnels et à la nécessité de naviguer dans l'ambiguïté (Smith & Lewis, 2011 ; Schweiger & Teufl, 2024). Les entretiens confirment cette réalité : les Business Managers décrivent un environnement exigeant, marqué par l'urgence, la concurrence et les attentes multiples, qui les oblige à ajuster en permanence leur posture et leurs priorités. Cette complexité renforce leur rôle stratégique, puisqu'ils doivent simultanément répondre aux impératifs de performance, accompagner les consultants et maintenir la satisfaction des clients.

Ainsi, la convergence entre théorie et terrain est nette : les Business Managers étudiés incarnent pleinement la figure du cadre intermédiaire moderne, polyvalent, médiateur et acteur stratégique. Leur rôle, tel qu'il se déploie dans la pratique, confirme les évolutions décrites dans la littérature et illustre la centralité de cette fonction dans les organisations contemporaines.

2.4.2 Les tensions paradoxales : validation empirique des catégories théoriques

L'analyse des entretiens confirme que les tensions paradoxales identifiées dans la littérature ne constituent pas des abstractions théoriques, mais des réalités ancrées dans l'expérience quotidienne des Business Managers. Les quatre catégories proposées par Smith & Lewis (2011) trouvent une

résonance directe dans les situations décrites sur le terrain, attestant de la pertinence de ce cadre conceptuel pour comprendre la complexité du rôle.

Les paradoxes d'appartenance, d'abord, apparaissent de manière particulièrement marquante. La littérature décrit des tensions relationnelles et identitaires liées à la double appartenance du cadre intermédiaire, partagé entre loyauté envers la direction et proximité avec les équipes (Guedri et al., 2014 ; Geinoz, 2023). Les résultats empiriques confirment pleinement cette dynamique. Les Business Managers doivent en permanence arbitrer entre les attentes des clients, les besoins des consultants et les exigences de la direction. Les dilemmes évoqués tels que défendre des contraintes budgétaires tout en préservant la motivation des consultants, ou accompagner un collaborateur en difficulté tout en répondant à l'urgence commerciale illustrent précisément les tensions identitaires et relationnelles propres au paradoxe d'appartenance.

Les paradoxes d'apprentissage quant à eux, se manifestent également de manière claire. La littérature souligne la tension entre exploitation des pratiques éprouvées et exploration de nouvelles approches (Lewis, 2000). Les Business Managers y sont confrontés lorsqu'ils doivent maintenir des méthodes de travail efficaces tout en s'adaptant à l'évolution rapide du marché, des outils technologiques ou des attentes clients. Les témoignages relatifs à l'usage croissant de l'intelligence artificielle (Andy), à la nécessité d'ajuster les stratégies commerciales (Patrick) ou à la recherche de solutions innovantes (Danila) confirment la présence de ce paradoxe dans leur activité quotidienne.

Les paradoxes d'organisation, ensuite, trouvent une validation empirique tout aussi forte. Le terrain met en évidence la tension entre contrôle et autonomie, ou entre centralisation des objectifs et flexibilité locale dans la gestion des priorités. Les Business Managers doivent respecter des objectifs financiers stricts tout en bénéficiant d'une marge de manœuvre pour organiser leur activité, ce qui reflète les tensions structurelles décrites par Guedri, Hussler et Loubaresse (2014). Les situations évoquées, notamment le reporting exigeant, la pression sur les résultats, ou la nécessité d'adapter les pratiques aux réalités du terrain illustrent parfaitement ce paradoxe organisationnel.

Enfin, les paradoxes de performance apparaissent dans la tension entre exigences de court terme et cohérence à long terme. Les Business Managers doivent agir rapidement pour convertir des besoins clients dans des délais très courts, tout en garantissant la durabilité des relations commerciales et la qualité des missions confiées aux consultants et ce, en faisant face à des facteurs tels que les revirements soudains de clients ou les incertitudes de marché. Cela rejoint les analyses de Vas & Guilmot (2017) et de Girard (2024) concernant la nécessité pour les Business Managers de faire preuve de flexibilité dans des environnements instables.

L'un des apports majeurs du terrain est de montrer que ces paradoxes ne sont pas vécus isolément, mais de manière simultanée, ce qui renforce leur intensité. Cette simultanéité, au cœur de la définition du paradoxe selon Lewis (2000), se retrouve dans les situations décrites par les Business Managers : devoir agir vite tout en sécurisant la décision, soutenir les consultants tout en préservant la relation client, ou encore maintenir une posture humaine tout en assumant des décisions difficiles. Le terrain illustre ainsi la nature persistante et non résoluble des paradoxes, confirmant que les cadres intermédiaires ne peuvent pas les éliminer, mais doivent apprendre à les gérer.

En somme, les résultats empiriques valident pleinement la typologie théorique des tensions paradoxales. Ils montrent que ces tensions constituent un élément structurel du rôle de cadre intermédiaire et qu'elles façonnent profondément leur manière d'agir, de décider et de se positionner. Le terrain ne contredit pas la littérature : il en confirme la pertinence tout en donnant à voir la matérialité concrète de ces paradoxes dans un contexte organisationnel spécifique.

2.4.3 Les réponses managériales aux tensions : enrichissement de la littérature

Alors que la littérature met en évidence plusieurs mécanismes permettant aux cadres intermédiaires de faire face aux paradoxes organisationnels, les résultats empiriques apportent un éclairage complémentaire en montrant comment ces mécanismes se traduisent concrètement dans la pratique. Les Business Managers de MEOGROUP ne se contentent pas d'appliquer les stratégies décrites dans les travaux académiques : ils les adaptent, les combinent et les opérationnalisent en fonction des contraintes spécifiques de leur environnement commercial et relationnel.

La littérature souligne que les cadres intermédiaires mobilisent des stratégies de médiation, de sensemaking, de flexibilité et de gestion émotionnelle pour naviguer dans les tensions paradoxales (Lüscher & Lewis, 2008 ; Smith & Lewis, 2011 ; Resentera et al., 2013). Ces dimensions apparaissent clairement dans les entretiens, mais le terrain révèle une déclinaison plus pragmatique et plus contextualisée de ces réponses. La première réponse observée est une adaptabilité relationnelle particulièrement développée. Les Business Managers ajustent continuellement leur posture en fonction de leurs interlocuteurs (direction, clients ou consultants) ; ce qui rejoint les travaux sur la flexibilité managériale (Benabdallah, 2022). Toutefois, le terrain montre que cette adaptabilité n'est pas seulement une compétence relationnelle : elle constitue un véritable outil de régulation des tensions, permettant de maintenir l'équilibre entre exigences commerciales et besoins humains.

La seconde réponse, largement documentée dans la littérature sous la notion de mise en sens, se manifeste de manière concrète dans les pratiques des Business Managers. Ils consacrent une part importante de leur activité à expliquer les décisions, contextualiser les contraintes et clarifier les attentes. Cette démarche de cadrage, identifiée par Côté & Denis (2018) comme un levier de légitimité, apparaît comme un mécanisme central pour réduire l'ambiguïté et prévenir les incompréhensions. Le terrain enrichit cette perspective en montrant que la mise en sens n'est pas seulement un acte communicationnel : elle constitue une stratégie de stabilisation dans un environnement où les priorités évoluent rapidement.

Une troisième réponse, moins développée dans la littérature mais fortement présente dans les entretiens, concerne la régulation émotionnelle. En effet, les Business Managers s'efforcent de contenir la pression, de filtrer les tensions et de protéger leurs équipes des contraintes externes. Cette fonction de « paravent » émotionnel, évoquée par l'un des intervenants, complète les travaux sur la dimension identitaire de la posture managériale (Royal & Brassard, 2010 ; Geinoz, 2023). Elle montre que la gestion des paradoxes ne se limite pas à des arbitrages rationnels : elle implique un travail émotionnel constant, souvent invisible, mais essentiel à la cohésion des équipes. Cela fait directement écho aux « coping strategies » centrées sur l'émotion mises en avant par Lazarus et Folkman (1984).

Enfin, les résultats mettent en lumière une réponse managériale moins théorisée mais particulièrement structurante : la priorisation stratégique. Confrontés à l'urgence et à l'incertitude, les Business Managers développent une capacité à identifier rapidement les actions à forte valeur ajoutée, à renoncer à certaines tâches et à réorienter leur énergie en fonction des opportunités. Cette compétence, qui prolonge les travaux dédiés aux « coping strategies » centrées sur le problème (Lazarus & Folkman, 1984), et ceux sur la prise de décision en contexte paradoxal (Perrin, 2022), apparaît comme un levier essentiel pour maintenir la performance dans un environnement instable.

Ainsi, si les réponses observées sur le terrain confirment les mécanismes décrits dans la littérature, elles en proposent également une lecture plus opérationnelle. Les Business Managers ne se contentent pas de gérer les paradoxes : ils les transforment en leviers d'action, en structurant leur posture autour de l'adaptabilité, du cadrage, de la régulation émotionnelle et de la priorisation. Le terrain enrichit donc la littérature en montrant que la gestion des tensions paradoxales repose autant sur des compétences relationnelles et cognitives que sur des pratiques quotidiennes ancrées dans la réalité commerciale et humaine du métier.

2.4.4 La posture managériale : une construction dynamique influencée par les paradoxes

L'étude empirique met en lumière que la posture managériale des Business Managers ne constitue pas un ensemble de comportements figés, mais un processus dynamique façonné par l'expérience quotidienne des tensions paradoxales. Cette perspective rejoint la littérature, qui décrit la posture comme un équilibre mouvant, construit dans l'action et continuellement réajusté en fonction des contraintes et des situations rencontrées (Barth, 2021 ; Boyer, s.d. ; Royal & Brassard, 2010). Les résultats du terrain permettent toutefois d'enrichir cette compréhension en montrant comment ces dimensions se matérialisent concrètement dans un contexte organisationnel exigeant.

Sur le plan cognitif, la littérature souligne que les cadres intermédiaires doivent développer une capacité à interpréter leur rôle, à donner du sens aux contradictions et à intégrer des logiques opposées dans leurs décisions (Lüscher & Lewis, 2008). Les Business Managers confirment cette dynamique : confrontés à des données partielles, des priorités en constante évolution et des attentes divergentes, ils apprennent à hiérarchiser, à arbitrer rapidement et à accepter l'incomplétude de l'information. Leur posture cognitive se construit ainsi autour d'une forme de pragmatisme stratégique, qui leur permet de maintenir une cohérence décisionnelle malgré la pression temporelle et les revirements fréquents du marché.

La dimension relationnelle de la posture, largement documentée dans la littérature (Resenterra et al., 2013 ; Barrier et al., 2015), apparaît également dans les résultats empiriques. Les Business Managers ajustent continuellement leur discours selon les parties prenantes et selon les situations. Cette flexibilité relationnelle, observée dans leur accompagnement des consultants ou dans leur cadrage des attentes des clients, illustre la manière dont les paradoxes nourrissent une posture fondée sur l'adaptation, la transparence et la recherche d'équilibre. Le terrain montre que cette dimension relationnelle n'est pas seulement un levier d'efficacité : elle constitue un outil essentiel pour préserver la confiance et maintenir la stabilité dans un environnement instable.

Enfin, la dimension identitaire de la posture, mise en avant par Royal & Brassard (2010) et Geinoz (2023), se retrouve de façon particulièrement marquée dans les témoignages. Les Business Managers doivent sans cesse trouver leur place entre des rôles parfois contradictoires : soutenir les consultants tout en incarnant les exigences de la direction, faire preuve d'empathie tout en assumant des décisions difficiles, défendre les intérêts commerciaux tout en préservant la relation humaine. Cette confrontation répétée à des attentes opposées les conduit à clarifier progressivement ce qu'ils souhaitent incarner en tant que managers, renforçant ainsi leur sentiment de légitimité et la stabilité de leur identité professionnelle.

Ainsi, les résultats empiriques confirment que la posture managériale est fortement influencée par les paradoxes auxquels les cadres intermédiaires sont confrontés. Mais ils montrent également que ces paradoxes ne fragilisent pas nécessairement la posture : ils participent à sa construction. En apprenant à naviguer dans la contradiction, les Business Managers développent une posture plus réflexive, plus mature et plus résiliente, qui constitue l'un des fondements de leur efficacité dans un environnement complexe.

Chapitre 3 : Conclusion

3.1 Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d'identifier les principales tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires et d'analyser la manière dont ces tensions influencent leur posture managériale. L'étude menée, articulant une revue de littérature approfondie et une analyse

empirique fondée sur des entretiens auprès d'intervenants situés à différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise MEOGROUP, permet d'apporter une réponse nuancée et structurée à cette problématique.

La littérature met en évidence que les cadres intermédiaires occupent une position singulière au sein des organisations : à la fois relais de la stratégie, acteurs de terrain et médiateurs culturels, cette position d'entre-deux les expose à des paradoxes d'appartenance, d'apprentissage, d'organisation et de performance tels que soulignés par Smith & Lewis (2011). Ces travaux, en plus de ceux de Lewis (2000) ou encore Guilmot & Vas (2013) montrent que ces tensions ne sont ni temporaires ni résolubles : elles constituent un élément structurel du rôle.

Les résultats empiriques confirment pleinement cette perspective. Les Business Managers rencontrent quotidiennement des tensions entre les attentes de la direction, les besoins des consultants et les exigences des clients. Ils doivent composer avec l'urgence, l'incertitude, la pression commerciale et les priorités multiples. Ces tensions, loin d'être exceptionnelles, structurent leur activité et façonnent leur manière d'agir. L'étude montre également que ces paradoxes ne se manifestent pas isolément, mais de manière simultanée, ce qui renforce leur intensité et complexifie la prise de décision.

L'un des apports majeurs de ce mémoire réside dans la mise en lumière des réponses managériales développées par les Business Managers pour faire face à ces tensions. Loin de subir passivement les contradictions, ils mobilisent des stratégies d'adaptation qui rejoignent la littérature tout en l'enrichissant : ajustement relationnel, mise en sens, régulation émotionnelle et priorisation stratégique. Ces réponses, observées dans un contexte commercial exigeant, illustrent la manière dont les cadres intermédiaires transforment les paradoxes en leviers d'action.

Enfin, l'étude montre que les tensions paradoxales influencent profondément la posture managériale. Celle-ci se construit progressivement, au fil des expériences paradoxales, et se déploie dans trois dimensions : cognitive (stabilisation du jugement et des arbitrages), relationnelle (ajustement des interactions et maintien de la confiance) et identitaire (affirmation de la légitimité et clarification de la place occupée). Les paradoxes apparaissent ainsi comme des forces structurantes qui contribuent à la maturation professionnelle des cadres intermédiaires.

Sur le plan scientifique, ce mémoire apporte une contribution double. D'une part, il confirme la pertinence des cadres théoriques existants en montrant leur adéquation avec les réalités vécues dans un environnement organisationnel contemporain. D'autre part, il enrichit la littérature en mettant en évidence des mécanismes concrets de gestion des tensions, propres au métier de Business Manager, et en montrant comment ces mécanismes participent à la construction dynamique de la posture managériale. L'étude souligne ainsi que la capacité à naviguer dans la contradiction constitue une compétence centrale du rôle, et non une difficulté périphérique.

En définitive, ce travail met en lumière que les tensions paradoxales ne sont pas seulement des contraintes inhérentes au rôle de cadre intermédiaire : elles en sont l'un des moteurs. Elles obligent les managers à développer une posture plus réflexive, plus adaptable et plus résiliente, condition essentielle pour évoluer dans des organisations où la complexité et l'ambiguïté sont devenues la norme.

3.2 Hypothèses relatives au secteur de la consultance

L'analyse menée dans ce mémoire permet de formuler plusieurs hypothèses relatives aux spécificités du secteur de la consultance. Bien que les tensions paradoxales identifiées soient largement documentées dans la littérature sur les cadres intermédiaires, leur expression dans ce secteur présente des caractéristiques particulières qui méritent d'être soulignées.

Une première hypothèse concerne l'intensité des tensions paradoxales, qui semble accentuée dans la consultance en raison du modèle économique même du secteur. La nécessité de concilier simultanément développement commercial, recrutement continu et accompagnement opérationnel crée une superposition de responsabilités rarement aussi marquée dans d'autres environnements organisationnels. Cette configuration pourrait expliquer pourquoi les Business Managers expriment un sentiment de pression plus constant et une exposition accrue aux arbitrages contradictoires.

Une deuxième hypothèse porte sur la nature tripolaire des attentes, propre à la consultance. Alors que la littérature décrit généralement une tension entre direction et équipes, le terrain montre que les Business Managers doivent composer avec un troisième pôle structurant : les clients. Cette triangulation direction-consultants-clients génère des tensions relationnelles et identitaires spécifiques, notamment lorsque les intérêts des trois parties ne convergent pas. Le secteur de la consultance pourrait ainsi amplifier les paradoxes d'appartenance et de performance décrits dans la littérature.

Une troisième hypothèse concerne la temporalité des tensions, particulièrement courte et fluctuante dans la consultance. Les cycles commerciaux rapides, les besoins clients évolutifs et la nécessité de proposer des profils en urgence créent un environnement où les paradoxes se renouvellent en permanence. Cette dynamique pourrait favoriser une posture managériale plus réactive, davantage orientée vers la priorisation et la prise de décision rapide, en comparaison avec des secteurs où les temporalités sont plus stables.

Enfin, une quatrième hypothèse touche à la dimension identitaire du rôle, qui semble fortement influencée par la logique de performance individuelle propre au métier de Business Manager. La mesure régulière des résultats, la visibilité des indicateurs commerciaux et la responsabilisation directe en termes de rentabilité renforcent la nécessité pour les managers de stabiliser leur identité professionnelle. Le secteur de la consultance pourrait ainsi accentuer le travail identitaire décrit dans la littérature, en rendant plus marquante la tension entre exigences économiques et volonté d'accompagnement humain.

Ainsi, ces hypothèses suggèrent que, si les tensions paradoxales constituent un phénomène transversal à de nombreux secteurs, leur intensité, leur forme et leurs effets sur la posture managériale prennent une coloration particulière dans le milieu de la consultance.

3.3 Limites de l'étude

Comme toute recherche empirique, cette étude présente plusieurs limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. La première limite concerne la taille et la composition de l'échantillon. Les entretiens ont été réalisés auprès d'un nombre restreint de Business Managers, de leurs N+1 et N-1, tous issus d'une même entreprise de consultance. Si cette homogénéité permet une compréhension fine du contexte organisationnel étudié, elle limite néanmoins la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur ou à d'autres environnements organisationnels.

Une deuxième limite tient au caractère qualitatif et déclaratif des données. Les entretiens reposent sur les perceptions, les expériences et les représentations des participants. Bien que cette approche soit particulièrement pertinente pour analyser des phénomènes complexes tels que les tensions paradoxales ou la posture managériale, elle expose la recherche à des biais potentiels : biais de désirabilité sociale, rationalisation a posteriori ou encore sélection subjective des situations évoquées. Les résultats reflètent donc des vécus situés, qui ne peuvent être interprétés comme des vérités universelles.

Une troisième limite concerne le contexte organisationnel spécifique de MEOGROUP, marqué par un modèle économique particulier, une forte orientation commerciale et une structure hiérarchique

propre au secteur de la consultance. Ces caractéristiques influencent nécessairement la nature et l'intensité des tensions paradoxales vécues par les Business Managers. Les conclusions tirées dans ce mémoire doivent ainsi être replacées dans ce cadre précis, et ne sauraient être transposées sans nuance à d'autres secteurs ou à des organisations dont les logiques de fonctionnement diffèrent.

Enfin, une dernière limite réside dans la temporalité de la recherche. Les entretiens ont été réalisés à un moment donné, dans un environnement organisationnel et économique en constante évolution. Les tensions paradoxales, tout comme la posture managériale, sont des phénomènes dynamiques susceptibles de se transformer au gré des changements structurels, des cycles économiques ou des évolutions internes. Une étude longitudinale aurait permis de mieux saisir ces dynamiques dans le temps.

Malgré ces limites, cette recherche offre un éclairage riche et pertinent sur les tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires et sur la manière dont elles influencent leur posture managériale. Elle constitue ainsi une base solide pour des investigations futures visant à approfondir ou élargir ces résultats.

3.4 Futures recherches

Les résultats de ce mémoire ouvrent plusieurs pistes de recherche susceptibles d'approfondir la compréhension des tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires et de mieux saisir la manière dont celles-ci influencent leur posture managériale.

Une première piste consiste à élargir le périmètre empirique à d'autres organisations et à d'autres secteurs. L'étude s'est concentrée sur un acteur spécifique de la consultance, dont le modèle économique et les dynamiques internes influencent nécessairement la nature des tensions observées. Une comparaison intersectorielle, par exemple avec l'industrie, le secteur public ou les services financiers permettrait d'identifier ce qui relève des paradoxes universels du rôle de cadre intermédiaire et ce qui dépend du contexte organisationnel.

Une deuxième piste de recherche réside dans la réalisation d'études longitudinales. Les tensions paradoxales et la posture managériale sont des phénomènes évolutifs, susceptibles de se transformer au fil des changements organisationnels, des cycles économiques ou de l'expérience accumulée par les managers. Suivre les mêmes cadres sur une période prolongée permettrait de mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage, de stabilisation ou de reconfiguration de leur posture.

Une troisième piste concerne l'exploration des stratégies collectives de gestion des paradoxes. Ce mémoire s'est focalisé sur les réponses individuelles des Business Managers, mais les tensions paradoxales peuvent également être régulées au niveau des équipes, des communautés de pratique ou des dispositifs organisationnels. Étudier ces dynamiques collectives permettrait d'identifier les conditions organisationnelles qui facilitent ou entravent la gestion constructive des paradoxes.

Une quatrième piste de recherche pourrait porter sur l'analyse des outils et des technologies mobilisés dans la gestion des tensions. L'essor du numérique, des systèmes de reporting ou des plateformes collaboratives influence la manière dont les cadres intermédiaires arbitrent, communiquent et priorisent. Comprendre comment ces outils contribuent ou non à atténuer les paradoxes constitue un champ d'investigation prometteur.

Enfin, une dernière piste consiste à approfondir l'étude de la dimension émotionnelle de la posture managériale. Les résultats montrent que la régulation émotionnelle joue un rôle central dans la manière dont les cadres intermédiaires vivent les paradoxes. Une analyse plus fine de ces mécanismes, éventuellement mobilisant des approches issues de la psychologie du travail ou de la

sociologie des émotions, permettrait d'enrichir la compréhension de la posture managériale dans des environnements complexes.

En somme, ce mémoire ouvre la voie à de nombreuses recherches complémentaires, qui pourraient contribuer à affiner les connaissances sur les paradoxes organisationnels et sur la manière dont les cadres intermédiaires construisent leur posture dans un contexte où la contradiction est devenue une condition structurelle du travail managérial.

Références :

1. **Ahué, J.-B. (2025).** *Pratiques managériales et résilience des PME au Québec en période de crise*. Constellation.
https://constellation.uqac.ca/id/eprint/10198/1/AhuxE9_uqac_0862N_11329.pdf
2. **Barrier, J., Pillon, J.-L., & Quéré, O. (2015).** *Les cadres intermédiaires de la fonction publique*. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 9-32.
<https://shs.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2015-4-page-9?lang=fr>
3. **Barth, I. (2021, 9 février).** *Malaise dans l'encadrement intermédiaire : les tensions de rôle*. *Stratégies & Management*.
https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Isabelle-Barth-Malaise-dans-l-encadrement-intermediaire-les-tensions-de-role_3749351.html
4. **Bayer, V. (2016).** *Les cadres du travail social au prisme du genre : de la tension à l'attention...* *Forum*, 147(1), 60-67. <https://shs.cairn.info/revue-forum-2016-1-page-60?lang=fr>
5. **Benabdallah, L. (2022).** *La flexibilité managériale : synthèse conceptuelle et impact sur les employés*. Université de Montréal.
<https://umontreal.scholaris.ca/items/7b07e27e-cbee-405d-9a93-85382a370f33>
6. **Borg, X., & Scarazzini, E. (2023).** *Leadership politique versus leadership managérial : une étude comparative entre un EPIC et une collectivité territoriale*. HAL.
<https://hal.science/hal-04262656/>
7. **Boyer, L. (s.d).** *Et si on parlait de l'encadrement intermédiaire ?* *La Revue Cadres*.
<https://www.larevuecadres.fr/articles/et-si-on-parlait-de-l-encadrement-intermediaire/4178>
8. **Buyse, A. (2017).** *Le capital d'innovations des cadres intermédiaires dans un contexte organisationnel marqué par le changement*. Université Laval.
<https://corpus.ulaval.ca/server/api/core/bitstreams/498aa1cd-fef2-4c47-a378-82c4183c9d2b/content>
9. **Côté, N., & Denis, J.-L. (2018).** *Exercer son rôle stratégique dans les organisations pluralistes : le cas des cadres intermédiaires du réseau de la santé*. *Management international*, 23(1), 12-25.
<https://www.erudit.org/en/journals/mi/2018-v23-n1-mi04620/1060061ar/>
10. **Crozier, M., & Friedberg, E. (1977).** *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
<https://archive.org/details/lacteur-et-le-syste0000croz>
11. **Delelis, G., Christophe, V., Berjot, S. et Desombre, C. (2011).** *Stratégies de régulation émotionnelle et de coping : quels liens ?* *Bulletin de psychologie*, Numéro 515(5), 471-479.
<https://doi.org/10.3917/bupsy.515.0471>.

12. Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2013). *Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes*. Politiques et management public, 30(3), 391-413. <https://www.researchgate.net/publication/261246482>
13. Geinoz, L. (2023). *Être leader : tensions, stratégies et dynamiques au cœur du travail identitaire*. Université de Montréal. <https://umontreal.scholaris.ca/items/71184545-46e7-4abf-951f-f0805706f2c5>
14. Girard, N. (2024). *La gestion paradoxale ou l'art de concilier changements délibérés et changements émergents*. Humain et organisation, 8(1), 22-39. <https://www.erudit.org/en/journals/humainorg/2024-v8-n1-humainorg09228/1110524ar/>
15. Granger, L. (2023, 24 novembre). *Matrice RACI : comment définir rôles et responsabilités ?* Manager Go !. <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/matrice-raci>
16. Gris, C., & Spire, N. (2021). *Le conflit interpersonnel : un révélateur du travail managérial ? Ficelles méthodologiques et éléments d'analyse de quelques conflits au travail*. Sociologies pratiques, 42(1), 45-56. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0045>
17. Guilmot, N. (2016). *Les paradoxes comme source de résistance au changement*. Revue française de gestion, 42(259), 29-47. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2016-5-page-29?tab=texte-integral>
18. Guilmot, N., & Vas, A. (2013). *La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent*. Questions de management, 2(2), 53-66. <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-53?lang=fr>
19. Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. (2014). *Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s)*. Revue française de gestion, 40(240), 13-29. https://shs.cairn.info/article/RFG_240_0013
20. Gris, C. et Spire, N. (2021). *Le conflit interpersonnel : un révélateur du travail managérial ? Ficelles méthodologiques et éléments d'analyse de quelques conflits au travail*. Sociologies pratiques, 42(1), 45-56. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0045>.
21. Jarzabkowski, P., Le, J. K. & Van de Ven, A. H. (2013). *Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve*. Strategic Organization, 11(3), pp. 245-280. <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/3991/>
22. Jrad, A. (2022). *L'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques: entre tensions et obstacles*. HAL. <https://theses.hal.science/tel-04206185/>
23. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Pub.Co. <https://search.worldcat.org/title/stress-appraisal-and-coping/oclc/609341596>
24. Lebrun, A.-C. (2022). *L'innovation managériale dans les petites et moyennes entreprises : le cas d'innovations managériales alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance*. HAL. <https://theses.hal.science/tel-03627918/>
25. Lewis, M. W. (2000). *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*. The Academy of Management Review, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.2307/259204>
26. Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). *Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox*. Academy of Management Journal, 51(2), 221–240. <https://www.jstor.org/stable/20159506>

27. Mamavi, O., & Zerbib, R. (2021, 20 octobre). *Comment gérer les paradoxes?* Harvard Business Review France.
<https://www.hbrfrance.fr/organisation/comment-gerer-les-paradoxes-40070>
28. Mantere, S. (2007). *Role expectations and middle manager strategic agency*. Journal of Management Studies, 45(2), 294-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
29. Michaud, V. (2013). *Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites*. M@n@gement, 16(3), 294-331.
https://www.researchgate.net/publication/280923608_Business_as_a_Pretext_for_Community_Dealing_with_Community-Business_Tensions_on_a_Social_Enterprise's_Websites
30. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
https://books.google.be/books/about/The_nature_of_managerial_work.html?id=3o8uAAAAMAAJ&redir_esc=y
31. Perrin, A. (2022). *Comprendre et gérer les paradoxes organisationnels inhérents à la transformation digitale : une nécessité managériale*. Projet, hors-série 3, 81-92.
https://shs.cairn.info/article/PROJ_HS03_0081?tab=re
32. Pochic, S. (2004). *Le manager et l'expert, des figures imposées*. In A. Karvar & L. Rouban (Eds), *Les cadres au travail, de nouvelles règles du jeu* (pp.168-198). Paris : La Découverte.
https://www.researchgate.net/publication/280814210_Le_manager_et_l'expert_des_figures_imposees
33. Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). *Using paradox to build management and organization theories*. Academy of Management Review, 14(4), 562-578.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389>
34. Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/1988-97332-000>
35. Raelin, J. A. (2011). *The Leaderful Fieldbook: Strategies and Activities for Developing Leadership in Everyone*. Boston: Nicholas Brealey.
https://www.researchgate.net/publication/278100008_The_Leaderful_Fieldbook_Strategies_and_Activities_for_Developing_Leadership_in_Everyone
36. Resentera, F., Siggen, M., & Giauque, D. (2013). *Les cadres intermédiaires entre contraintes managériales et défense des identités professionnelles : l'exemple des hôpitaux de Suisse romande*. Humanisme et Entreprise, 315(5), 1-24.
<https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-5-page-1?lang=fr>
37. Royal, L., & Brassard, A. (2010). *Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés*. Gestion, 35(3), 27-33.
<https://shs.cairn.info/revue-gestion-2010-3-page-27?lang=fr>
38. Santé, A. (2020). *Formation (et déformation) de la stratégie dans les organisations publiques de recherche : le rôle des cadres intermédiaires scientifiques*. HAL.
<https://theses.hal.science/tel-02986922/>
39. Scarazzini, E. (2019). *Tensions de rôle des cadres dans une collectivité territoriale : une étude empirique*. HAL. <https://theses.hal.science/tel-02900097/>
40. Schweiger, C., & Teufl, S.(2024). *Both/And Leadership : Führungskompetenzen im Kontext organisationaler Spannungsfelder und Paradoxien*. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO).
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-024-00749-1>

41. Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). *Paradox research in management science: Looking back to move forward*. The Academy of Management Annals, 10(1), 5–64.

<https://psycnet.apa.org/record/2016-26981-002>

42. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*. The Academy of Management Review, 36(2), 381–403.

<https://psycnet.apa.org/record/2011-07902-010>

43. Tracy, S. (2004). *Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension*. Journal Of Applied Communication Research, 32(2), 119-146.

<https://doi.org/10.1080/0090988042000210025>

44. Vas, A., & Guilmot, N. (2017). *Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires*. Gestion 2000, 34(5), 381-397.

https://shs.cairn.info/article/G2000_345_0381?tab=resume

45. Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). *The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance*. Strategic Management Journal, 11(3), 231–241.

<http://www.jstor.org/stable/2486488>

46. Zerbib, R. (2022, septembre 21). *Les 4 stratégies pour gérer les tensions paradoxales dans l'entreprise* - Stratégies & Management.

https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Romain-Zerbib-Les-4-strategies-pour-gerer-les-tensions-paradoxales-dans-l-entreprise_3750909.html

Annexes

Annexe 1 : Guides d'entretien utilisés dans le cadre des interviews menées

A. Questions d'entretien - Business Managers

1. Introduction

- Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle et vos principales responsabilités au quotidien ?

2. Bloc 1 — Le rôle du Business Manager

- Comment décririez-vous votre position au sein de l'entreprise ?
- Dans votre rôle, quelles sont les attentes des principales parties prenantes avec lesquelles vous interagissez ?
- Cela vous arrive-t-il d'être confronté à des situations où les attentes sont contradictoires ? Si oui, comment les gérer vous ?

3. Bloc 2 — Identification des tensions paradoxales/ dilemmes

- Quelles sont les situations qui vous mettent le plus en tension/ suscitent le plus de dilemmes dans votre rôle ? Qu'est-ce qui rend ces situations difficiles ?
- Y a-t-il des moments où vous avez l'impression de devoir tenir plusieurs rôles en même temps ? Avez-vous un exemple ?
- Comment vivez-vous les périodes de changement ou de forte pression ?
- Quelles contraintes organisationnelles ou contextuelles vous semblent les plus difficiles à gérer dans votre rôle ?
- Pouvez-vous me parler d'un moment où les règles, processus ou objectifs de l'entreprise ont créé une forme de tension dans votre travail ?

4. Bloc 3 — Effets sur la posture managériale

Prise de décision

- Comment les tensions que vous vivez influencent-elles votre manière de prendre des décisions ?
- Avez-vous déjà vécu des dilemmes ou des hésitations au moment de vous décider ?

Gestion équipe

- Comment ces tensions influencent-elles votre manière d'encadrer vos équipes ?
- Comment faites-vous pour maintenir la confiance lorsque vous devez porter des décisions impopulaires ?

Vécu émotionnel

- Comment vivez-vous personnellement ces situations de tension ?
- Est-ce que cela influence la manière dont vous vous percevez en tant que manager ?

5. Bloc 4 — Stratégies d'adaptation et ressources mobilisées

- Quelles stratégies utilisez-vous pour gérer ces tensions au quotidien ?
- Quelles ressources (personnes, outils, pratiques) vous aident le plus ?

- Avez-vous développé des “manières de faire” personnelles pour naviguer dans ces situations complexes ?

6. Bloc 5 — Représentations du rôle et projection

- Comment votre rôle a-t-il évolué depuis que vous êtes en poste ?
- Comment imaginez-vous l'évolution de votre rôle dans les prochaines années ?
- Selon vous, quelles postures ou compétences sont essentielles pour faire face à ces situations ?

7. Conclusion de l'entretien

- Y a-t-il un aspect de votre rôle ou de votre expérience que nous n'avons pas abordé et qui vous semble important ?

B. Questions d'entretien – Managers N+1

1. Introduction

- Comment décririez-vous votre rôle et vos principales responsabilités dans l'organisation ?

2. Bloc 1 — Perception du rôle des cadres intermédiaires

- Selon vous, quel est le rôle principal des cadres intermédiaires (business managers dans le cas présent) dans votre organisation ?
- Quelles sont vos attentes prioritaires à leur égard ?
- Comment percevez-vous leur position dans l'entreprise ?

Relances possibles

- « Quelles compétences vous semblent indispensables pour réussir dans ce rôle ? »
- « Qu'est-ce qui, selon vous, rend ce rôle particulièrement complexe ? »

3. Bloc 2 — Tensions paradoxales observées chez les cadres intermédiaires

- Quelles sont, selon vous, les situations qui mettent le plus en tension/ suscitent le plus de dilemmes pour les cadres intermédiaires ? Comment réagissent-ils dans ces moments ?
- Pouvez-vous me parler d'un moment où vous avez observé un cadre intermédiaire devoir gérer des attentes divergentes ou difficiles à concilier ?
- Quelles contraintes organisationnelles ou contextuelles vous semblent les plus difficiles pour les cadres intermédiaires ?
- Pouvez-vous me décrire une situation où les règles, objectifs ou processus de l'entreprise ont créé une forme de tension pour eux ?

- Comment vivent-ils, selon vous, les périodes de changement, de pression ou de réorganisation ?

4. Bloc 3 — Effets des tensions sur la posture managériale des cadres intermédiaires

4.1 Prise de décision

- Comment les tensions influencent-elles, selon vous, leur manière de prendre des décisions ?

4.2 Gestion équipe

- Comment ces tensions affectent-elles leur manière d'encadrer leurs équipes ?
- Comment réagissent-ils lorsqu'ils doivent prendre des décisions impopulaires ?

4.3 Vécu professionnel

- Avez-vous observé des effets émotionnels ou identitaires liés à ces tensions (perte de confiance, surcharge, ambivalence) ?

5. Bloc 4 — Stratégies d'accompagnement et soutien managérial

- Quelles stratégies ou ressources mettez-vous en place pour aider vos cadres intermédiaires à gérer ces tensions ?
- Quelles pratiques managériales vous semblent les plus efficaces pour les accompagner ?

Relances possibles

- « Quels sont les obstacles à un accompagnement efficace ? »
- « Qu'aimeriez-vous améliorer dans votre soutien ? »

6. Bloc 5 — Projection et évolution du rôle

- Selon vous, comment le rôle des cadres intermédiaires évolue-t-il dans votre organisation ?
- Quelles compétences ou postures seront essentielles dans les années à venir ?

7. Conclusion

- Y a-t-il un point que vous souhaiteriez ajouter concernant les cadres intermédiaires ou leur posture managériale ?

C. Questions d'entretien – N-1 (collaborateurs encadrés par les cadres intermédiaires)

1. Introduction

- o Pouvez-vous me décrire votre rôle et vos principales missions au sein de l'organisation ?

2. Bloc 1 — Perception du rôle du cadre intermédiaire

- Comment décririez-vous le rôle de votre business manager dans votre travail quotidien ?
- Quelles sont, selon vous, ses principales responsabilités vis-à-vis de votre équipe ?
- Comment percevez-vous sa position dans l'entreprise ?

Relances possibles

- « Qu'est-ce qu'il apporte concrètement à l'équipe ? »

- « Qu'est-ce qui rend son rôle difficile selon vous ? »

3. Bloc 2 — Tensions paradoxales observées chez le cadre intermédiaire

- Quelles sont, selon vous, les situations qui mettent le plus votre manager en difficulté ou en tension ? Comment cela impacte l'équipe ?
- Pouvez-vous me parler d'un moment où vous l'avez vu devoir gérer des attentes ou demandes difficiles à concilier ?
- Quelles contraintes organisationnelles ou contextuelles vous semblent les plus difficiles pour votre manager ?
- Pouvez-vous me décrire une situation où les règles, objectifs ou processus de l'entreprise ont créé une forme de tension pour lui ?
- Comment vit-il, selon vous, les périodes de changement, de pression ou de réorganisation ?

4. Bloc 3 — Effets des tensions sur la posture managériale

4.1 Prise de décision

- Selon vous, ces tensions influencent-elles sa manière de prendre des décisions ? Comment ?

4.2 Gestion équipe

- Comment ces tensions affectent-elles sa manière d'encadrer l'équipe ?
- Comment réagit-il lorsqu'il doit prendre une décision impopulaire ?

4.3 Vécu professionnel

- Avez-vous observé des signes de stress, de doute ou de surcharge liés à ces tensions ?

5. Bloc 4 — Relation managériale et soutien perçu

- Comment décririez-vous votre relation avec votre manager ?
- Quelles sont ses forces dans l'accompagnement de l'équipe ?
- Quels aspects pourraient être améliorés selon vous ?

6. Bloc 5 — Projection et attentes

- Selon vous, quelles compétences ou postures seront importantes pour votre manager dans les années à venir ?
- Qu'attendez-vous de votre manager pour mieux vous accompagner dans votre travail ?

7. Conclusion

- Y a-t-il un point que vous souhaiteriez ajouter concernant votre manager ou son rôle ?

Annexe 2 : retranscription de chacune des interviews

A. Jean : Business Manager

Georges :

Salut Jean ! Je sais que tu es occupé, donc le fait que tu me consacres ton temps pour cette interview me fait vraiment plaisir !

Jean :

Je t'en prie Georges. Je le fais avec plaisir.

Georges :

Je suis ravi de l'entendre. Du coup, je vais t'expliquer en quelques lignes le cadre de mon mémoire et donc de cette interview. Comme je t'avais dit, mon sujet traite des dilemmes que les middle managers rencontrent dans leur activité et la manière dont cela affecte leur posture managériale. Et donc, pour rendre mon étude pertinente, j'ai voulu faire cette analyse à plusieurs niveaux pour avoir des éléments à chaque fois de personnes différentes qui pourraient avoir une différente perspective sur le sujet. Donc, j'ai interviewé les N+1, les middle managers eux-mêmes, mais aussi les consultants.

Jean :

D'accord, je comprends. Tout est clair.

Georges :

Super, dans ce cas, je vais passer aux questions. Dans un premier temps, j'aimerais te demander quel est ton rôle et quelles sont les principales responsabilités qu'il implique.

Jean :

Alors, je suis senior Business Manager chez MEOGROUP depuis deux ans. J'ai trois missions principales. La première, c'est développer le business et donc rapporter du chiffre d'affaires et m'assurer de la rentabilité de mon centre de profit, c'est-à-dire générer de la marge. Ma deuxième casquette, c'est principalement recruter les consultants qui vont intervenir dans mon équipe. Et ma troisième, c'est une casquette de manager où j'ai pour fonction de les faire grandir, de les faire évoluer et de leur permettre de s'améliorer. Comment ? grâce à de la formation en continu.

Georges :

Ok, très intéressant. Et qu'est-ce qui rend ce rôle complexe selon toi ? Parce que je me doute que cela ne doit pas être évident tous les jours.

Jean :

La complexité du rôle de cadre réside dans le fait qu'il faut savoir arbitrer diverses responsabilités. Le Business Manager doit mettre son énergie au bon moment et au bon endroit. Parce que si « on boxe toujours dans le vide », on va finir par s'épuiser et être frustré par le manque de résultats. En plus de cela, le métier de Business Manager est très concurrentiel. Cela est dû au fait que les besoins des clients évoluent et sont de plus en plus spécifiques en termes d'attentes. Ils veulent minimiser au maximum leur risque. C'est-à-dire que si le matchmaking avec un talent proposé n'est pas parfait, ils n'y vont pas. Ils préfèrent en rencontrer d'autres.

Une autre des complexités est liée au fait qu'il s'agit d'un métier où on traite de l'humain en permanence. Et l'humain, ce n'est pas comme un produit que l'on vend en magasin.

On est dans de la communication, on est dans de l'écoute, on est dans de l'accompagnement. Et l'être humain, par définition, est imprévisible. Et donc arriver à contenter tout le monde, à réunir les différentes parties prenantes autour de la table et à obtenir un accord, parfois, cela peut être difficile. Mais cela fait partie du métier. Et je l'aime bien.

Georges :

OK, je vois. Et justement, face à cette complexité qu'on vient de mentionner, le fait que tu dises aimer cette fonction, j'ose supposer que c'est parce que tu as su trouver ton équilibre ou ta façon de faire pour gérer ces dilemmes que tu peux rencontrer. Est-ce que tu dirais qu'il y a une méthode précise ?

Jean :

Bien sûr qu'il y a une méthodologie. Alors, je pense qu'il y a des qualités intrinsèques que tout bon Business Manager doit avoir. Je dirais de la résilience, beaucoup d'énergie et du professionnalisme. Et par professionnalisme, j'entends rigueur. Pourquoi ? Parce qu'on est dans un métier de relance où on court sans cesse après les gens. On fait appel souvent à notre mémoire. Et en fait, un client, il achètera en fonction de la qualité des solutions que tu proposes. Il n'achètera pas parce que tu es juste sympathique. Si tu as les deux, c'est le succès assuré. Mais il ne t'achètera pas juste parce que tu es sympathique. Tu dois être professionnel avant tout. Et comment est-ce que ça s'exprime être professionnel dans ce métier ? Ça va être comprendre les besoins et les enjeux de ton client, arriver à proposer des solutions cohérentes dans un temps qui est assez limité. C'est-à-dire des consultants de qualité, capables de délivrer dans le temps. Et qui ne s'épuisent pas après trois mois, six mois ou un an. Donc ma méthodologie, c'est du professionnalisme, de la rigueur et beaucoup d'énergie.

Georges :

Très belle méthodologie. Je pourrai même m'en inspirer. Maintenant, j'ai une autre question qui revient un peu par rapport à ce que j'ai mentionné un peu plus tôt. Cette idée d'étude à trois niveaux. Je sais que dans ta fonction, étant donné que tu es à un niveau intermédiaire, il y a cette idée que tu interagis beaucoup avec différentes parties prenantes. Que ce soit le top management, les clients ou les consultants.

Jean :

Oui

Georges :

Du coup, avec toutes ces parties prenantes, quelles sont les attentes qu'ils ont vis-à-vis de toi ?

Jean :

Les attentes sont différentes, bien entendu. Concrètement, la direction, ce qu'elle attend de moi aujourd'hui, ce n'est pas compliqué, c'est que je rapporte de l'argent.

Il faut se dire la vérité. On est des sales managers, on est là pour performer, on est là pour faire vivre la boîte. Donc concrètement, il faut qu'on paye les salaires. Et c'est quoi payer les salaires ? C'est générer du business. Avec un certain niveau de rentabilité. Alors bien sûr, si tu veux être bon, il faut générer de l'argent. Mais à côté de ça, il faut t'impliquer dans les différents projets de la boîte. Il faut être bien, s'entendre au mieux avec tout le monde. Et il faut être engagé dans la structure. Ça, je pense que ce sont les attentes du management. Les attentes de mes clients, c'est une compréhension fine de leurs besoins. Pour que le jour où ils en ont un, je sois capable d'agir rapidement et proposer des solutions. Mais ce qu'ils veulent, c'est qu'il y ait quelqu'un qui est à leur écoute et qu'il soit capable de répondre rapidement. Les attentes des consultants, je pense, c'est de se faire positionner sur de bons projets, tout simplement. Qui répondent à leurs attentes en termes de visibilité, en termes de contenu de mission, en termes de localisation, en termes de télétravail, etc... Et malheureusement, on n'arrive pas toujours à répondre à tous leurs critères.

Donc chacun doit fournir des efforts. C'est une balance qu'on doit trouver, le juste milieu entre les tâches et ces différents critères-là. Mais encore une fois, il y a ce que le marché propose, ce que les clients désirent, et les attentes de nos consultants. Donc on essaie de trouver quelque chose qui convienne à tous les parties. Et donc finalement, ça reste quand même un compromis.

Georges :

C'est vrai. Et justement, avec ces parties prenantes qu'on vient de mentionner, qui vont un peu dans tous les sens, est-ce que parfois tu as l'impression qu'en devant gérer tout ça, tu as des attentes contradictoires qui viennent à toi ?

Jean :

Laisse-moi réfléchir ... Alors, chez les clients, oui, je peux avoir des attentes contradictoires, mais c'est exclusivement quand je suis en phase de prospection. Pourquoi ? Parce que quand tu ne connais pas encore un client, tu n'es pas dans sa tête, tu vas donc poser certaines questions. Si le client te dit qu'il cherche un profil senior, mais qu'il n'a que 600 euros de budget, c'est contradictoire. Il y a des signaux qui vont te faire dire « est-ce que ça vaut le coût que j'investisse du temps, de l'énergie, et donc de l'argent chez ce client ? » Alors ça, c'est le premier warning.

Ce qu'il faut, c'est arriver rapidement à détecter ces warnings et à se dire « qu'il ne faut pas courir après plusieurs lapins », surtout si tout est bancal dès le démarrage. Et ça, je pense que ça s'apprend avec la séniorité. Parce que personne n'a envie de « cracher sur du business. »

On se dit que l'affaire est à portée de main. Mais encore une fois, si les messages envoyés par tes clients sont contradictoires, ça n'en vaut pas la peine.

Et est-ce que les attentes du management sont contradictoires ? Non, elles sont très cohérentes. On sait comment est-ce qu'on doit faire du business. J'ai de la chance à ce niveau-là.

Cependant, par rapport aux consultants, elles peuvent l'être. Surtout quand les consultants arrivent en fin de cycle de vie. Chaque personne dans une entreprise a un cycle. Et pour un Business Manager, on considère que s'il ne performe pas, il va rester entre 12 à 18 mois. C'est vraiment un cycle. L'apprentissage, la Learning curve, etc. On va vite voir si la personne crampe ou si elle atteint le fameux plafond vert. Si elle atteint le plafond vert, ça va être après 1 an, voire 1 an et demi. Parce que le métier est trop dur, parce que les fondamentaux n'ont pas été acquis, parce que la personne manque de rigueur, parce qu'elle se rend compte que le Cold Calling elle n'aime pas ça par exemple. Alors que c'est quand même une partie importante pour développer son business au démarrage.

Et c'est pareil chez le consultant. Les attentes que tu as quand tu as 25 ou 30 ans ne sont pas les mêmes que quand tu as 35 ou 40 ans. Un consultant qui est là depuis 3, 4, 5, 6 ans, ne se projette plus dans la structure parce que ce qu'on lui propose aujourd'hui ne correspond plus à ses attentes. Parfois, on a des messages contradictoires de la part des consultants. « Oui, je veux de la diversité de missions, mais je ne suis pas prêt à rouler 3, 4 heures par jour pour aller chez mon client. Oui, je suis toujours intéressé d'être consultant, mais je veux des missions qui durent plus de 3 ans. » Et face à ce genre d'attentes, les consultants doivent comprendre qu'ils sont obligés de faire des concessions.

Georges :

D'accord, je vois. Merci pour ces précisions. A présent, j'aimerais m'intéresser à un autre aspect. C'est par rapport à ta séniorité.

Tu m'avais dit que tu exerces ce métier depuis 10 ans maintenant. La question à laquelle j'aimerais avoir une réponse, est-ce qu'il y a des aspects dans ta fonction qui suscitent particulièrement des dilemmes ou qui sont un peu difficiles à gérer ?

Jean :

Oui bien sûr. Un dilemme récurrent c'est quand tu es persuadé que tu as une bonne solution à proposer à ton client. Mais dans un sens, tu sais qu'elle est un peu bancal. Mais tu as quand même envie d'avoir le business, de faire le deal, mais tu sais que si cela se fait, ça va dégénérer après 3 ou 4 mois. Parce que tu sais qu'il y a quelque chose de défaillant chez le talent proposé. Peut-être au niveau de sa personnalité, peut-être au niveau de ses compétences techniques.

Et dans ces cas-là, le client est décisionnaire, mais il t'accusera toujours en disant que ce n'était pas la bonne solution, qu'on lui a vendu quelque chose qui ne lui correspond pas. Même si c'est lui qui a décidé. Mais le client, malheureusement, dans sa tête, il a toujours raison. Et le dilemme, pour moi, il est là.

En fait, cela fait aussi partie de la phase d'apprentissage. Il faut être prêt à se retoucher les manches et à dire à ton client que ce n'était pas le meilleur, on va repartir à zéro. Mais disons que c'est très risqué quand tu es en ouverture de compte, quand le prospect attend beaucoup de toi et quand tu dois briller dès le démarrage. Un client t'en tiendra moins rigueur si tu as déjà 3-4 consultants qui travaillent très bien. Tu pourras appeler ça un accident de parcours. Si tu es en ouverture de compte et que tu es bien visible, que tu viens de décrocher ton claim agreement et que tu envoies quelqu'un qui est mauvais, tu perds des points.

Il faut avoir une vision au moins moyen terme et rester un minimum stratégique. C'est un dilemme qui est assez récurrent, pas uniquement quand on est amené à recruter des consultants. Même quand on est amené à recruter des gens en interne, on sait que potentiellement la personne ne coche pas toutes les cases, mais on a envie de se donner une chance. Moi, ça m'est arrivé plusieurs fois de me dire « quand est-ce que je mets un terme au contrat ? ». C'est quelque chose que j'ai appris il y a 4 ans maintenant. Il ne faut pas hésiter à couper les ponts rapidement si on sent que les conditions de la réussite ne sont pas réunies. C'est-à-dire qu'on recrute ; sur le papier c'est bien, mais on a quelques doutes, on donne sa chance à la personne. Si après 3 mois, l'aptitude, la motivation, les targets et les KPIs ne sont pas là, ça ne sert à rien de forcer. L'erreur que j'ai faite, c'est d'attendre 6 mois. Ce qui est déterminant, c'est entre 1 et 3 mois. Si après 2 ou 3 mois, ça ne fonctionne toujours pas... Certains diront peut-être que je suis un peu « bourrin » ou que je ne perds pas de temps, mais mon expérience passée m'a démontré que ça ne servait à rien. Je me suis trompé à plusieurs reprises. Mon expérience passée m'a montré que plus on coupait les ponts tôt, mieux c'était. C'est un gain de temps, d'énergie. Moins de frustration, moins de faux espoirs.

Georges :

Effectivement, je partage ton avis. A présent, j'ai une autre question, davantage liée à ta personnalité. En général, toi qui as dû connaître des périodes de changement ou de pression, comment les vis-tu ?

Jean :

Pour moi le changement, à partir du moment où il est expliqué, et quand il a un sens, je n'ai aucun problème avec. A partir du moment où tu me dis par exemple qu'il y a un nouvel outil, que tu m'expliques pourquoi et l'objectif derrière, je n'ai aucun problème à m'y conformer.

Le changement est mauvais lorsqu'on ne t'explique pas pourquoi il a lieu et on te l'impose. Moi, ça ne me va pas de me faire imposer quelque chose. Si ça me sert dans mon activité au quotidien, si j'ai un gain, un bénéfice, je n'ai aucun problème avec ça. Le changement nécessite un investissement au démarrage que tu vas récupérer plus tard.

C'est une vision qui est individualiste. Le changement, ça va dans le sens d'une boîte. Quand on change, il ne faut pas penser collectif, il ne faut pas penser individualiste. Malheureusement, les gens voient uniquement en bas de leurs portes et ça limite leur perception.

Par rapport à la pression. Oui, il y a de la pression. Dans tous les métiers, il y a de la pression. Je pense qu'à côté de ça, il y en a encore plus quand on est des commerciaux. Encore une fois, soyons transparents, on sait combien on coûte et combien on rapporte. À partir du moment où le sales Manager coûte plus qu'il ne rapporte, la question se pose de comprendre ce que le sales fait réellement. Et s'il ne fait pas grand-chose, c'est là où ça devient plus compliqué. Notre but, c'est de générer de l'argent. Si on n'en génère pas, il y a une remise en question qui s'opère et on prend de plus en plus de pression.

Ce qui est compliqué dans nos métiers, c'est d'avoir la même rigueur et la même hygiène commerciale. Ça fait partie de mes méthodologies. Je vais toujours travailler de la même manière. J'essaie de toujours avoir le même impact, la même rigueur, la même intensité. Cela me permet je pense de passer au-dessus de la pression.

Georges :

Cela me semble être une bonne approche. A présent, j'aimerais m'intéresser à ta façon de prendre des décisions. Comment fais-tu quand tu dois prendre une décision impopulaire ?

Jean :

En fait, je dirai qu'il faut expliquer les choses. Comme d'habitude, il y a le fond et la forme. Si, par exemple, je vois que toi, en tant que stagiaire, demain, tu ne produis plus, je vais commencer à poser des questions. « Pourquoi ? Comment ? A quelle fréquence ? »

Prenons un exemple simple. Tu n'arrives pas à travailler en télétravail. Je vais te demander pourquoi tu n'arrives pas à bosser en télétravail. Peut-être que tu auras des sources de distraction, etc. Je vais mettre en place un plan d'action avec toi en te demandant quand tu es en télétravail, vu que tu es moins actif, je te propose de t'engager sur tels ou tels objectifs. Et là, Je vais te poser une question.

« Qu'est-ce que tu en penses ? » Une question ouverte. Tu vas me dire qu'effectivement, j'ai l'impression que je ne suis peut-être pas aussi actif. On va mettre ensemble un plan d'action sur lequel on va s'engager. Tout ça par mail pour que cela soit traqué. Et si je vois qu'il n'y a pas de changement, je vais arrêter de te mettre du télétravail et tu reviendras ici.

Finalement, tu peux tout dire d'un point de vue décisionnel. Tout dépend des mots que tu utilises. Il ne faut pas rentrer dans la confrontation. Il faut expliquer aux gens que c'est dans leur intérêt ou dans l'intérêt de la société et qu'il n'y a rien de personnel. C'est surtout ça. C'est une relation qui est professionnelle et parfois, tu as des gens qui sont dans l'émotion et qui prennent beaucoup les choses à cœur. Mais nous, on n'est pas des chirurgiens, on ne sauve pas des vies. On fait cela pour faire avancer l'entreprise. C'est dans l'intérêt de la structure. Parfois, il faut faire des sacrifices. Mais normalement, avec la bonne approche, il n'y a pas de messages difficiles à communiquer.

Georges :

C'est vrai. Je partage totalement cette opinion. C'est ce que mon père m'a dit lui-même et je suis ravi de voir que vous partagez le même avis. On va dire que pour les aspects clés que j'avais besoin d'aborder, je pense que tu m'as vraiment fourni les informations dont j'avais besoin. Donc, j'ai peut-être deux ou trois dernières questions, afin de rendre mon étude encore plus complète.

Jean :

Bien sûr, je t'écoute.

Georges :

On va dire que c'est plus une question en termes de projection. Comment tu dirais que ton rôle de Business Manager a évolué depuis que tu l'as commencé ?

Jean :

Alors, au début, j'avais plus une casquette Process Manager. Ce qui a été difficile, c'est que hiérarchiquement, je n'étais le N+1 de personne. Donc, c'est une situation qui est difficile où tu expliques qu'en fait, il faut faire ceci ou cela. Mais à côté de ça, le management ne te suit pas forcément. Or pour moi, il y a quelque chose qui est très important, c'est le management par l'exemple. Et quand tu demandes aux gens de faire quelque chose, si tu ne le fais pas toi-même, tu n'es pas crédible. C'est un peu plus difficile de suivre.

Alors forcément, j'ai dû amener du business, mais j'avais aussi une casquette « process », dans le sens où j'étais à l'époque avec Orian, le HR Business Partner, à décider « qu'est-ce qu'on fait de l'information ? Comment est-ce qu'on l'encode ? Comment est-ce qu'on la traite, et comment est-ce qu'on l'utilise ? Ça a duré peut-être 3-4 mois.

Et puis au final, je savais que j'allais être amené à manager, ce qui s'est concrétiser puisqu'aujourd'hui j'ai des Business Managers Juniors sous ma tutelle.

Donc aujourd'hui mon rôle a évolué. Maintenant, j'ai plus une fonction managériale, ce qui me va bien.

Georges :

Est-ce que tu penses que ce rôle va encore évoluer ?

Jean :

Oui, parce qu'on est dans un système pyramidal, mais dans le bon sens du terme, où ta réussite dépend des autres, et les autres dépendent aussi de ta réussite. Donc si je n'arrive pas à faire réussir mon équipe de junior, je serai en échec.

Donc mon objectif, c'est de les faire réussir, pour qu'ensuite, ils puissent faire réussir d'autres personnes en dessous d'eux, et que chacun puisse prendre un palier. Et donc oui, si j'échoue, tout ne sera peut-être pas de ma faute, mais je me poserai des questions. Soit sur mon comportement, soit sur mes objectifs, soit sur la personnalité des gens avec qui je vais travailler, etc.

Mais oui, ici, mon ascension s'arrête, le jour où je peux aspirer au rôle de directeur associé.

Georges :

D'accord, c'est super ! En général, j'aime toujours demander s'il y a un aspect essentiel que je n'ai potentiellement pas abordé, mais je pense qu'à ce stade, tu m'as donné tous les éléments qu'il me fallait. Merci Jean !

Jean :

De rien Georges !

B. Vincent: Business Manager

Georges

Bonjour Vincent, un très grand merci de m'accorder ton temps. Je sais que tu es très occupé en ce moment, donc cela fait franchement plaisir.

Vincent

Bien sûr Georges, avec plaisir.

Georges

Du coup, avant d'entamer les questions, je vais commencer par t'expliquer le cadre de l'interview pour que tu aies une idée du cadre de mon étude.

Vincent

D'accord, je t'écoute.

Georges

Donc, comme je te l'ai précisé par le passé, ma problématique traite des tensions paradoxales que les cadres intermédiaires rencontrent en entreprise, et la manière dont cela peut impacter leur posture managériale. Dit comme ça, l'idée de tensions paradoxales peut paraître vague, voire porter à confusion, raison pour laquelle j'aime aussi parler de dilemmes pour faciliter la compréhension des personnes que j'interroge. Donc, je m'intéresse vraiment aux dilemmes auxquels vous faites face et c'est utile pour moi de comprendre comment vous gérez ça.

Vincent

D'accord, je vois. Et ces dilemmes sont liés à qui ? Les subordonnées ? Ou est-ce entre membres d'équipe ?

Georges

On va dire que c'est lié aux subordonnées, aux Business Managers eux-mêmes et au top Management.

Vincent

D'accord, je comprends mieux.

Georges

Super, dans ce cas je peux procéder aux questions. Tout d'abord : quel est ton rôle et quelles sont les principales responsabilités qu'il implique ?

Vincent

Alors, moi je suis business manager. C'est un rôle à plusieurs casquettes. Il y a tout d'abord une casquette commerciale, liée au développement de notre clientèle, ce qui implique beaucoup de prospections. Puis il y a la casquette recrutement, qui comme son nom l'indique implique de recruter les talents adéquats pour répondre de façon optimale aux besoins de nos clients. Et à côté de ça, il y a un rôle de manager, qui implique de gérer les consultants sous ma tutelle et de m'assurer qu'ils effectuent leurs missions de façon optimale, par rapport aux attentes des clients. Je dirai donc que c'est un rôle particulier.

Georges

Selon toi, qu'est-ce qui rend ce rôle complexe ? Parce que je suis certain que ça ne doit pas être une fonction de doux repos au quotidien.

Vincent

Je dirai que le rôle en tant que tel est complexe sur différents aspects. Il y a bien sûr la complexité commerciale liée au fait qu'on opère sur un marché qui est complexe. Forcément, le rôle de business manager pour une société de consultance, c'est d'être en capacité de proposer des ressources, mais on reste totalement dépendant de la société. Cela implique que si la société ne se porte pas bien ou a des budgets plus restreints, il y a moins d'opportunités de proposer des ressources et donc de générer du chiffre d'affaires.

À côté de ça, il y a aussi la concurrence, parce que comme tu t'en doutes nous ne sommes pas la seule société à proposer de tels services. Donc, il y a cette nécessité de se distinguer au niveau de notre approche pour continuer d'être préférés par rapport aux compétiteurs.

Et après, il y a le gros besoin d'être en capacité de recruter les bons talents au bon moment, ce qui nécessite beaucoup de réactivité.

Je dirais donc que la partie commerciale et la partie recrutement sont les deux aspects qu'il faut essayer de balancer de manière optimale : Parfois, faire un peu plus de prospections chez les clients. D'autres fois, sourcer un peu plus afin de trouver des talents prolifiques. Jongler entre les deux nécessite de rester suffisamment réactif. C'est un aspect qui est très important en consultance. On est dans des délais très courts. Concrètement, tu reçois un besoin. Et dans les 48 heures, il faut y répondre avec une shortlist de bons candidats. Par conséquent, si tu n'as pas de nouvelles dans ce laps de temps, c'est que potentiellement tes candidats n'ont pas été sélectionnés, car ils n'ont pas plu au client.

Donc, il y a vraiment ce côté à la fois d'urgence et de réactivité qui est difficile à gérer et devient donc source de frustration par moment. Parce que tu es sur une fenêtre de tir tellement courte qu'il faut être en mesure de gérer ce côté très transactionnel du métier. Et en même temps, il y a l'aspect humain. Parce que tu dois manager des consultants qui sont soit freelance, soit en payroll. Cela implique non seulement de s'assurer qu'ils fassent bien leur mission chez les clients pour garantir la satisfaction de ces derniers, mais aussi d'être capable de leur faire savoir lorsque leur travail est mal fait en s'adaptant aux personnalités diverses et variées des personnes managées. Parce que derrière, c'est l'image de la société et de ses services qui est en jeu. Donc, c'est important de prêter attention à cela.

Georges

Effectivement, je partage ton opinion. Tu viens d'évoquer ce côté humain au travers de la gestion de consultants : savoir communiquer en s'adaptant aux différentes personnalités. Ça me permet un peu d'amener une des autres questions que je voulais te poser. Cette question est plus liée aux attentes des parties prenantes avec lesquelles tu interagis. Que ce soient les consultants, justement, ou alors, le top management. De façon générale, quelles attentes ont-ils vis-à-vis de toi ?

Vincent

Alors, les attentes du top management sont simples : Tu dois faire de bons résultats en termes de chiffres.

Et de l'autre côté, au niveau des consultants, leurs attentes sont un peu plus larges. Les consultants cherchent à apprendre, se développer et à gagner en expérience afin de pouvoir s'adapter à des environnements ou des structures dans lesquels on attend souvent de leur part qu'ils délivrent rapidement des résultats. Cela est généralement moins évident lorsqu'ils ne bénéficient pas d'accompagnement auprès du client, surtout pour des profils juniors. C'est donc du ressort du Business Manager de pallier à ça et d'apporter cet accompagnement aux consultants. C'est pourquoi aujourd'hui chez MEOGROUP, nous avons instauré un système de mentoring dédié à l'accompagnement de consultants rencontrant des difficultés en début de mission. C'est donc ça l'une des attentes des consultants : pouvoir bénéficier de cette assistance dans leur travail, surtout pour les profils juniors. D'autre part, il y a aussi les profils un peu plus seniors qui, à défaut d'être accompagnés, éprouvent un besoin d'émancipation. Ils ne veulent pas faire de missions redondantes ou répétitives. Ils cherchent au contraire à se développer et évoluer de façon soit verticale soit

horizontale dans leur profession. Il est donc du ressort du Business Manager de prendre cela en considération et d'assigner ce profil de consultants à des missions en corrélation avec leurs attentes.

Georges

D'accord, je comprends. A présent, j'aimerais revenir sur un aspect de ta fonction. Cette idée de porter plusieurs casquettes que tu as mentionnée plus tôt. Est-ce que cela te donne l'impression de tenir plusieurs rôles en même temps ?

Vincent

Oui, bien sûr. Parce que tout d'abord, il faut prendre en compte que le client cherche son intérêt ; et que cet intérêt est différent de celui recherché par le consultant. Donc l'idée c'est qu'en tant que BM, tu dois adapter ton discours et ton approche selon les parties prenantes pour assurer une satisfaction de part et d'autre. En appliquant cette physionomie, les intérêts devraient être en capacité de « matcher ». Mais justement, la plupart du temps c'est ça la complexité. Vu que c'est un tripartie, il faut être en mesure d'aligner des attentes qui ne vont pas forcément dans le même sens.

Georges

Très intéressant. J'aimerais maintenant te poser une autre question. Elle est plus liée à ton vécu en tant que Business Manager. Lorsque tu es exposé à des changements au sein de la boîte ou que tu experiences des périodes de pression. Comment le vis-tu en général ?

Vincent

A quel type de changement fais-tu référence ?

Georges

N'importe quel type de changement qui pourrait impacter ta manière de travailler.

Vincent

Alors, on va dire que d'une part, Il y a des changements qui sont plus positifs que d'autres. Et d'autre part, Il y a les changements, je dirais, un peu plus structurels (comme le développement des équipes) qui, pourraient impacter la façon de travailler parce qu'on se structure davantage et il faut être en capacité de pouvoir relayer l'information de façon plus optimale puisqu'on est moins dans un système où chacun agit dans son coin. Sur ces aspects, je ne suis pas particulièrement impacté. Par contre les impacts les plus embêtants, dans le cadre de ces changements structurels, c'est lorsque du jour au lendemain, la direction décide, par exemple, de changer la politique de télétravail et que tu dois te retrouver au bureau tous les jours. Donc, ça a un impact plutôt sur ma vie personnelle et sur mon organisation. Je parle pour moi parce que je n'habite pas forcément à Bruxelles. Et je dirais que ça fait partie des raisons pour lesquelles, quand tu rejoins une entreprise, tu aimerais quand même bien conserver ce type d'avantages. Donc, un tel changement suscite forcément de la frustration. Mais au final, c'est la direction qui décide.

Mis à part cela, en termes de changements, on peut aussi parler des départs d'employés. Il y a des gens qui s'en vont, soit parce qu'ils démissionnent soit parce qu'ils se font licencier. Quand ce sont des consultants qui se font licencier, c'est souvent pour de bonnes raisons. Donc ça n'a rien d'impulsif, puisqu'on prend toujours la peine de leur expliquer les motivations derrière une telle décision. Maintenant lorsque les départs ont lieu au niveau de l'équipe des Business Managers, avec qui on a l'habitude d'interagir au quotidien, c'est plus difficile à vivre. Parce que ce sont des personnes avec lesquels on apprécie généralement de travailler. Donc ça devient difficile de devoir s'adapter à une nouvelle dynamique de travail. Mais ça fait partie de la vie d'une entreprise. On est obligés de s'y faire.

Georges

C'est vrai, tu as raison. Maintenant j'ai une autre question. Elle est plus liée à ta manière de prendre des décisions. Cela t'arrive-t-il d'être confronté à des dilemmes qui rendent ta prise de décision difficile ?

Vincent

Oui, bien sûr. Après, je dirai que c'est plutôt l'expérience qui permet de prendre des décisions. Et il y a un peu ce côté « Gut feeling », tu vois. On s'y fie par moment lorsqu'on doit se décider. Puis, Il y a le côté rationnel, qui implique qu'on se décide en prenant en compte tous les éléments à disposition. Il ne faut surtout pas prendre de décision en se basant sur ses émotions.

Il faut comprendre qu'une décision c'est un positionnement. Donc il faut toujours veiller à ce que ce positionnement ne t'impacte ni toi, ni la société et les valeurs qu'elle s'efforce de mettre en avant sur le marché.

Georges

Effectivement, c'est légitime.

Vincent

Il faut également veiller à ce que ces décisions soient en corrélation avec nos propres valeurs.

Georges

Oui, bien sûr tu as tout à fait raison. Et je pense que c'est ça aussi qui n'est pas forcément évident. De prendre des décisions qui sont toujours en accord avec les valeurs.

Cela t'est-il déjà arrivé de prendre une décision et te dire « non, ce n'est vraiment ce qui me correspond. Si j'avais eu plus de temps, en vertu des valeurs que je défends, je n'aurais pas agi comme ça. »

Vincent

Honnêtement, ce n'est pas toujours le facteur temps qui influence la prise de décision. Bien sûr, il y a des décisions que j'ai prises parfois dans la hâte pour me rendre compte par la suite que c'était trop précipité et que j'aurais dû procéder de façon plus sage. Et c'est vrai que c'est embêtant parce que ça a des conséquences qui se ressentent qui peuvent entacher l'image de la société

Mais je pense que lorsque tu n'es pas tout seul face à ton problème/ dilemme, et que tu es entouré de personnes pouvant se montrer à l'écoute, c'est tout de suite plus simple à gérer et à résoudre.

Georges

Effectivement, je suis d'accord avec toi. Maintenant, j'ai une question davantage liée à ta gestion de consultants. Comment fais-tu pour prendre des décisions ou des mesures qui seront d'office perçues comme impopulaires à leurs yeux ?

Vincent

Je dirai qu'il est important de venir avec quelque chose de concret. Il faut donner du sens à la décision. Maintenant, le souci c'est que tout dépend de la personne que tu as en face de toi. Tu as des gens qui ont une capacité de remise en question et tu as des gens qui n'ont pas forcément cette capacité-là. Donc, je pense qu'il faut anticiper un petit peu le caractère de chacun et leur capacité à réagir face à ce genre d'annonces.

Par conséquent, il faut venir avec des choses claires et qui ont de la cohérence. Lorsque c'est le cas, c'est difficilement contournable. Mais bon, ça m'est déjà arrivé de venir avec des choses très claires et justifiées, mais que la personne en face soit tout de même dans le déni. Il y a juste des gens qui ont un gros souci de remise en question.

Néanmoins, l'approche doit rester la même, c'est être factuel, donner du sens, expliquer pourquoi on a la conversation aujourd'hui, et quel est l'objectif. Faire comprendre que ce n'est pas d'un ton imposant. C'est plutôt pour faire en sorte que les choses se passent au mieux autant pour le consultant que pour le client.

Georges

Je suis tout à fait d'accord. A présent, dirais-tu que tu as développé des manières de faire pour faire face aux dilemmes rencontrés dans ton activité ? Si oui, lesquels ?

Vincent

Je dirai que oui. Il y a d'abord un aspect communication. Je pense au fait de maintenir le dialogue transparent, pour être en capacité de suivre les personnes et, être dans cette démarche d'anticipation sur de potentiels problèmes. C'est aussi une manière d'instaurer un climat de confiance avec le consultant. Il ressentira plus d'aisance à te dire les choses.

Donc, je pense que tu as à la fois un côté « compétences pures » et t'as un « mindset et façon de se positionner » qui est peut-être encore plus important que les compétences. Parce que les compétences, ça s'acquiert.

Georges

Oui, clairement. Je pense avoir fait le tour des questions et obtenu les informations qu'il me faut. Est-ce qu'il y a un aspect que tu penses que j'ai oublié dans mon analyse ?

Vincent

Je pense que c'est assez complet. Tu as posé de très bonnes questions.

Georges

Super, dans ce cas je te dis un grand merci Vincent. Tu m'as été d'une grande aide.

Vincent

Avec plaisir Georges.

C. Eve : Business Manager**Georges:**

Salut Eve ! Merci pour ta disponibilité dans le cadre de cette interview ! Je sais que tu es très occupée, donc le fait que tu me consacres autant de temps me fait très plaisir.

Eve :

Salut Georges, de rien ! Alors, dis-moi. De quoi allons-nous parler ?

Georges :

Comme je te l'ai dit il y a quelques jours, mon sujet traite des dilemmes que les cadres intermédiaires rencontrent dans leur activité et en quoi cela influence leur posture managériale. Par conséquent, mon idée était de faire une analyse à trois niveaux. Donc, le top management, les business managers eux-mêmes et les N-1, c'est-à-dire les consultants.

Eve :

D'accord je vois, c'est clair. Et je suppose que tu as préparé des questions pour moi ?

Georges :

Oui, effectivement. Mais avant de me pencher dessus, y a-t-il un point que tu veux que j'éclaircisse ?

Eve :

Non, ne t'en fais pas. Dis-moi tout !

Georges :

Super ! Du coup, je vais commencer par une question toute simple : quel est ton rôle et quelles sont les principales responsabilités qu'il implique ?

Eve :

Alors, moi je suis business manager, et c'est un rôle qui requiert de ma part de porter trois casquettes. Première casquette, faire du développement commercial, c'est-à-dire identifier des

clients qui ont besoin de ressources externes temporaires pour des missions en consultance opérationnelle. Deuxième casquette, faire du recrutement de consultants sur base des besoins émis par nos clients. Et la troisième casquette, c'est la gestion de mon équipe de consultants.

Georges :

Okay je vois. Et dans ce rôle, quelles sont les attentes qu'ont les parties prenantes avec lesquelles tu interagis vis-à-vis de toi ?

Eve :

Oula ! On est sur une question difficile.

Georges :

C'est vrai, je te l'accorde ! Mais ne t'en fais pas. Réponds uniquement selon les éléments que tu peux me donner.

Eve :

D'accord. Alors, dans ce cas je vais commencer par le top management. Quelles sont leurs attentes vis-à-vis de moi ? Je dirai qu'il y en a deux. La première, c'est créer de l'argent, générer du bénéfice. Et puis la deuxième attente, c'est d'être impliqué autant que possible au sein de l'organisation et de se donner les moyens d'atteindre les objectifs fixés.

Georges :

D'accord. Et qu'en est-il des clients et des consultants que tu supervises ?

Eve :

Alors, je dirai que leurs attentes sont plus ou moins similaires. Il faut être "parfait", exemplaire, flexible par rapport à leur cahier des charges, en capacité de négocier avec eux, réactif, disponible presque à tout moment. Ils attendent de nous d'être à leur service dès que nécessaire. Par conséquent, tenter d'honorer ces attentes devient facilement très énergivore et exigeant au niveau du temps. Mais fondamentalement, l'objectif de tout cela, c'est de créer du lien, de créer une relation de confiance.

Georges :

D'accord, je vois. Tu as mentionné un peu plus tôt l'aspect temps. Est-ce que de façon générale, tu dirais que le fait de devoir interagir avec toutes ces parties complique la gestion du temps ?

Eve :

Oui, vraiment. Je rencontre encore des difficultés à gérer mon temps de façon optimale. Mais ça s'apprend. Il faut toujours savoir agir par ordre de priorité. Et le plus simple en termes de stratégies à adopter pour un Business Manager, c'est d'avoir une idée claire des clients avec lesquels on envisage de travailler et de se dire "est-ce que ce sur quoi je suis en train de travailler me permet de me rapprocher de mon objectif d'ouvrir ce compte ?" Si ce n'est pas le cas, alors j'arrête de me focaliser dessus. Dans le cas contraire, je m'organise pour continuer d'en faire ma priorité.

Georges :

D'accord. A présent, je peux effectivement rebondir sur la question que j'anticipais. Donc, concernant les parties prenantes qu'on a mentionnées un peu plus tôt, est-ce que cela t'arrive que quand tu interagis avec elles, que tu sois confrontée à des situations qui sont contradictoires ?

Eve :

Je dirai que plus tu as de parties prenantes, plus il est compliqué de combiner les attentes de chacun. Ce qui est complexe dans notre métier, c'est qu'on est dans une relation tripartite entre MEOGROUP (le cabinet de consultant que je représente), le client et le consultant. Et ces trois personnes, ces trois acteurs-là ont des intérêts, des objectifs différents. Donc, les questions qui surviennent d'office sont : "comment faire pour trouver une mission en corrélation avec les attentes du consultant ? Comment trouver un talent qui correspond au cahier des charges du client en termes de coût, de qualité et de délai ?

Et donc, mon objectif à moi en tant que business manager, c'est que le deal soit rentable et d'avoir une relation de confiance avec ces acteurs.

Donc, il faut être un bon négociateur et avoir la capacité de comprendre les besoins respectifs de chacun. Parce que si tu n'as pas cette compréhension-là et aussi un minimum d'intelligence émotionnelle pour comprendre ce que l'autre recherche réellement, arriver à combiner les intérêts devient très difficile.

Georges :

D'accord, je vois. Et quelles sont les situations qui te mettent le plus dans cette position, d'exposition à des attentes contradictoires ?

Eve :

Pour répondre à ta question, je vais donner l'exemple d'une situation que j'ai rencontrée avec un de mes clients. Dans ce cas précis, j'étais face à un client qui voulait quelqu'un de très expérimenté, rapidement, et à bon prix. Et évidemment, vu que ces personnes expérimentées sont très recherchées sur le marché, elles sont souvent contactées et donc chères.

Par conséquent, il y aura d'office des concurrents qui vont tenter de leur proposer de meilleurs salaires, ce qui en l'occurrence nous met dans une situation où il sera difficile de trouver le bon profil pour le client au vu de ses attentes.

Conséquence ? On est tous sortis perdants. Parce que le client n'a pas eu la personne qu'elle voulait, et nous, nous n'avons pas été en mesure de remporter le marché. Parce qu'il n'a pas été possible de concilier ces attentes contradictoires.

Suite à cela, la frustration dure pendant des jours, voire des semaines.

Georges :

Oui, je vois. Et toi, en tant que Business Manager, comment fais-tu pour remédier à ça ?

Eve :

Alors, Il faut donner du sens à la situation. Tout d'abord, en disant au client, je comprends votre cahier des charges, mais aujourd'hui, il ne s'aligne pas aux attentes de l'autre personne qui est en jeu. Donc, il faut gérer la frustration qu'il ressent, et tenter d'atteindre son objectif quand même en faisant du business à long terme. Il est important de garder ce lien, cette collaboration avec à la fois le consultant qui ne signe pas chez nous et le client qui ne nous fait pas travailler. Et concernant la frustration personnelle, il est vrai qu'elle est pesante. Mais par la suite, tu arrives à convertir cette frustration en énergie pour travailler davantage. Donc, tu as des frustrations qui sont handicapantes et qui te freinent, mais tu en as d'autres qui te donnent envie de plus te surpasser.

Georges :

D'accord, je comprends. A présent, suite à ces précisions, j'aimerais te poser une question davantage liée à ta personnalité.

Eve :

D'accord, je t'écoute.

Georges :

Dis-moi, Comment vis-tu en général les périodes de changement ou de pression que tu rencontres ?

Eve :

Alors, je dirai qu'à l'heure actuelle, il n'y a pas de changement qui m'a déstabilisée.

Au fil des années, on s'est professionnalisés, on a utilisé de nouveaux outils, on a changé de stratégie, mais étant donné que je comprends le sens et les objectifs de ces changements, cela n'a jamais été problématique pour moi.

Georges :

Est-ce que tu dirais que si tu es aussi à l'aise face à ces changements, c'est parce que tu as une méthodologie qui te permet d'y faire face ?

Eve :

Non, je n'ai pas de méthodologie en particulier. Je dirai que c'est simplement qu'à partir du moment où le changement implémenté a du sens, je n'ai aucun mal à m'aligner.

Georges :

D'accord, cela me semble légitime comme réponse. Maintenant, je vais revenir de nouveau sur un aspect qu'on a mentionné un peu plus tôt, mais davantage en lien avec la prise de décision. On a parlé tout à l'heure du fait d'être exposé à des attentes contradictoires, qui n'est pas évident, surtout que tu le rencontres souvent dans ta fonction. Est-ce que tu dirais que cela impacte ta prise de décision ?

Eve :

Je dirai en fait que quand tu es business manager, il faut que tu aies une ligne directrice dans ta manière de procéder, de travailler, de collaborer et d'échanger avec les différentes parties prenantes. Si ton identité est claire en tant que Business Manager, tu l'appliques quelle que soit la situation. Donc, mon niveau de discours est le même quel que soit le client, et quel que soit le besoin émis. Et si tu entends Daniela ou Patrick, mes supérieurs, ils se répètent aussi fondamentalement. On a tous les mêmes réflexes de négociation. Quand un client est frustré, on a les mêmes idées de réponse. Et une fois que tu as réussi à créer ton identité en tant que Business Manager, ton discours et ta posture deviennent plus faciles à préserver. Donc, je suppose que cela va aussi avec la manière dont on encadre nos consultants. J'essaie de créer le même lien avec chacun des consultants, ce qui n'est pas évident parce qu'on n'a pas tout le même âge, pas tous la même personnalité et pas les mêmes intérêts. Mais j'y mets la même énergie, le même engouement, quitte à rentrer un peu dans la tête de certains, pour qu'ils comprennent comment je fonctionne.

Georges :

Et comment fais-tu quand tu dois prendre une décision qui sera perçue comme impopulaire ?

Eve :

Je dirai que j'adopte la même approche que quand je dois faire face à un changement. Je donne du sens aux décisions que je prends. Lorsque tu procèdes de la sorte, les personnes concernées comprennent que tu n'es pas là pour leur porter préjudice. On ne s'entend pas maintenant, mais ce n'est pas grave. L'idée c'est de se dire : moi je défends les intérêts de l'entreprise. Aujourd'hui, la situation fait que nos objectifs divergent, on ne s'entend pas, ce n'est pas grave. Peut-être qu'on aura d'autres occasions de collaborer. Il faut dédramatiser la décision. Puisqu'il est essentiel de la prendre, il faut rester ferme sur sa posture. Et par la suite, la personne ne retiendra pas le fait que la prise de décision était dure. Elle retiendra le fait que cela s'est bien conclu.

Georges :

Effectivement, je suis du même avis. Je te remercie pour ces précisions.

Eve :

Avec plaisir.

Georges :

D'ailleurs dis-moi, avec cette séniorité que tu as acquise, quelles sont les compétences ou du moins les postures qui te semblent essentielles pour perdurer dans ce rôle de business manager ?

Eve :

Je dirai dans un premier temps que dans ce métier, il est essentiel de se faire confiance. Et comme je le disais plus tôt, il est important d'avoir son identité en tant que Business Manager et de rester fidèle à son éthique de travail. En y restant fidèle, cela finira par payer.

Georges :

D'accord, je comprends. Dorénavant, je pense que j'ai fait le tour des questions qui me semblaient essentielles. Maintenant, Il y a une question que j'aime toujours poser, parce que je pars du principe

que mon guide d'interview n'est pas 100% parfait : est-ce que tu dirais qu'il y a un aspect essentiel pour mon étude que je n'ai potentiellement pas abordé à travers les questions que je t'ai posées ?

Eve :

Laisse-moi réfléchir. Peux-tu me rappeler ton sujet ?

Georges :

Ce sont les dilemmes que les cadres intermédiaires rencontrent dans leur activité et en quoi cela influence leur posture managériale ?

Eve :

D'accord. Alors, je dirai dans un premier temps qu'un Business Manager, son objectif avant de créer des relations humaines, c'est de générer du revenu. Et en fait, tu te rends vite compte que tu ne peux pas combiner l'argent et l'humain tout le temps. Et cela est source de frustration. Mais ça, c'est la réalité du monde du travail. Parfois, il faut faire ce qu'on appelle une dissonance cognitive. Cela sous-entend que tu as des valeurs, mais il y a des moments où tu es obligé de passer outre parce que sinon, tu ne génères pas de business.

Parfois, tu vas recruter quelqu'un que tu n'as pas forcément envie de recruter, mais c'est grâce à lui que tu vas concrétiser un deal. Ou parfois, tu vas devoir virer quelqu'un que tu n'as pas envie de virer, mais tu es obligée de le faire parce que tu sais que cette personne ne sera pas repositionnable sur une mission. Ou encore, tu vas travailler avec un client et tu auras presque l'impression de devoir le supplier pour collaborer avec lui.

Donc parfois, il faut faire des concessions, mais cela ne va pas toujours dans le sens le plus éthique, sans forcément mettre ton professionnalisme en question, mais plutôt ton identité personnelle.

Or, il est primordial de manager les autres et de s'efforcer d'être en accord avec soi-même. Car tu n'es pas un bon manager si tu ne sais pas qui tu es. Si tu n'es pas ancré, enraciné dans ce qui constitue ton identité, tu ne sauras pas manager les autres et ça se ressentira.

Georges :

Je suis d'accord.

Eve :

Et ça, je pense que c'est une question de personnalité, ce n'est pas une question d'âge ou de maturité. Moi, je suis sortie de l'université, et je suis devenue manager. Puis, au bout de trois mois, ça a été intuitif, j'ai réussi à me faire confiance et à inspirer cette confiance chez les autres. Mais il y a des gens, qui même à 45 ans ne seront jamais managers. Pas parce qu'ils ne veulent pas. Mais parce qu'ils n'ont juste pas la personnalité pour de telles fonctions.

Indépendamment de cela, il y a un dernier aspect que je tiens à mentionner. Dans le secteur de la consultance, on est face à beaucoup plus de dilemmes que dans un grand nombre de secteurs. Il y a un tel volume de clients, de candidats, et de prospects. Il y a donc une accélération d'études de cas qui font qu'en termes de montée en compétences en tant que manager, c'est nettement plus rapide par rapport à d'autres secteurs d'activité. C'est pour cela qu'on m'a toujours dit "la consultance, c'est la meilleure école après l'école".

Tu apprends beaucoup plus de choses parce que tu es confronté à tellement d'études de cas différentes, alors que quand tu es dans une société en interne, tu vois ce qui a lieu dans cette société, sans être témoin de ce qui se passe ailleurs. Donc voilà, je pense avoir tout dit.

Georges :

Je suis ravi de l'entendre ! Dans ce cas, je te remercie une fois de plus pour cette interview.

Eve :

Avec plaisir Georges!

D. Danila: Directrice associée Belgique et Luxembourg, et Business Manager

Georges :

Bonjour Danila, comment vas-tu ?

Danila :

Salut Georges, je vais bien et toi ?

Georges :

Moi aussi je vais bien. Merci pour le temps que tu me consacres pour cette interview.

Danila :

Je t'en prie Georges. Ayant moi-même été étudiante, je sais à quel point cela peut être important.

Georges :

Je suis ravi de l'entendre ! Donc, comme je te l'ai dit un peu plus tôt, mon sujet traite des tensions paradoxales que les cadres intermédiaires rencontrent en entreprise. Concrètement, dans un sujet comme celui-ci, pour moi, les cas d'intermédiaires, ce sont les Business Managers. Et je voulais vraiment t'interviewer toi, parce que tu as la particularité d'avoir porté deux casquettes, celle de directrice de MEOGROUP et celle de business manager.

Par conséquent, mon objectif est de faire une analyse à trois niveaux. Le top management, les business managers eux-mêmes, et les consultants en fonction de ceux qui seraient disponibles. Dans cette optique, j'ai donc préparé une suite de questions que j'aimerais te poser.

Danila :

D'accord c'est clair. Dans ce cas, je t'écoute.

Georges :

Alors, ma première question est toute simple : quel est ton rôle et quelles sont les principales responsabilités qu'il implique ?

Danila :

Alors, moi, je suis directrice et associée de MEOGROUP Belgique et Luxembourg. Cela requiert de ma part de porter quatre casquettes. Comme tu l'as dit, j'ai encore une casquette de Business manager, puisque j'ai des consultants sous ma tutelle. J'ai également une casquette managériale, puisque je gère les équipes de Business Managers et Recruteurs.

Et j'ai aussi une casquette commerciale parce qu'aujourd'hui, au sein de MEOGROUP, une grosse partie des besoins émis par nos clients passent par moi et donc, c'est pour cela qu'on a recruté de nouveaux Business Managers, parce qu'il faut que ça change. La dernière casquette, c'est plutôt stratégique parce que moi, je rends des comptes au siège de MEOGROUP situé à Paris. Par conséquent, c'est moi qui mets en place avec Patrick toute la stratégie à l'échelle de la Belgique et je m'assure qu'elle soit suivie et implémentée.

Georges :

Ok. Cela est intéressant. Parmi les responsabilités que tu as mentionnées, laquelle te demande le plus d'efforts ?

Danila :

Je dirais que c'est le management des équipes. Parce que la partie commerciale, je l'aime beaucoup, donc cela la rend plus facile. Et la stratégie, une fois qu'elle est établie, tout est clair, il n'y a plus qu'à veiller à ce qu'elle soit implémentée.

Georges :

D'accord, je comprends. A présent, j'aimerais parler un peu plus en détail des business managers, toi qui as justement la possibilité d'être avec eux au quotidien.

Danila :

Okay, je t'écoute.

Georges :

Alors quelles sont tes attentes prioritaires à leur égard ?

Danila :

Très bonne question. Je dirai que j'ai plusieurs attentes à leur égard.

Tout d'abord qu'ils atteignent leurs objectifs, d'un point de vue financier. Vis-à-vis d'eux, j'ai aussi des attentes en termes "d'ADN de la société", parce que cela est important pour moi que mes équipes reflètent l'ADN que je me suis efforcée de construire chez MEOGROUP. Et pour moi ce qui constitue cet ADN c'est l'agilité, la flexibilité et la rigueur.

Georges :

D'accord je vois. Et pour toi, qu'est-ce qui rend ce rôle complexe ?

Danila :

Je dirai que c'est un rôle pour lequel aucune étude, aucune formation ne peut réellement nous préparer. C'est en étant sur le terrain qu'on apprend à se familiariser à l'idée de constamment devoir changer de casquettes. Aujourd'hui, on prospecte des clients, demain on tente de recruter des talents et après-demain, on gère son équipe de consultants.

Tout cela est certes formateur, mais loin d'être facile à concilier.

Georges :

C'est vrai, je suis du même avis que toi. De ton point de vue, quelles sont les situations qui suscitent le plus de dilemmes pour les Business Managers, que ce soit au moment de prendre des décisions, ou de gérer leur équipe de consultants ?

Danila :

Moi-même ayant été business manager, je dirai que l'une des situations qui suscitent le plus de dilemmes c'est le recrutement. Quand ils sont face à des candidats, ils se posent constamment les questions : "est-ce que je le recrute ? Est-il assez bon pour venir dans mon équipe ? Dois-je lui donner une chance ?". Et lorsqu'il s'agit de consultants déjà dans leurs équipes, mais dont les performances sont mauvaises, il y a aussi les questions : « est-ce que je dois m'en séparer ? Dois-je le licencier ? Ou devrais-je simplement me contenter d'un avertissement ? »

Ce type de situation est très récurrent et complexe à gérer.

Georges :

Je vois. Est-ce que tu dirais justement, face à ce type de dilemme qu'être humain est une compétence que le Business Manager doit avoir ?

Danila :

Ce n'est pas être humain, c'est plutôt pouvoir se détacher de l'émotionnel sans pour autant traiter les gens n'importe comment. Cela permet de prendre des décisions qui vont dans l'intérêt de l'entreprise. Et cela effectivement, c'est très dur, parce que ce n'est pas parce qu'on licencie quelqu'un qu'on ne l'aime pas par exemple. Les Business Managers font généralement leurs propres licenciements, et quand cela se produit inévitablement, ils sont tristes, mais pour autant, il faut quand même le faire.

Georges :

C'est vrai, cela n'a clairement pas l'air évident. A présent, j'aimerais m'intéresser à un autre aspect de la fonction de Business Manager.

Danila :

D'accord dis-moi.

Georges :

Comment vivent-ils les périodes de changement ou de réorganisation au sein de l'entreprise ? Parce que je sais que tu es à l'aise à l'idée de faire des changements, quand tu estimes que cela est dans l'intérêt commun.

Danila :

Le changement, je pense qu'il n'est facile pour personne dans la vie de tous les jours.

Et forcément, à chaque fois qu'on change quelque chose, il y a quelqu'un qui va perdre son orientation, qui va être déboussolé, perdre ses repères. Étonnamment, je me suis rendu compte ces dernières années que les personnes les plus réticentes au changement, ce ne sont pas les plus âgés, mais les plus jeunes. En tout cas dans notre organisation. Donc oui, je vois bien que quand je prends des décisions, que je change des choses, il y en a qui disent « cela n'est pas problématique, je saurai m'adapter. ». Mais il y en a beaucoup qui sont perturbés, et qui ont des réactions telles que « Quoi ? Qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce qu'on change de stratégie ? Est-ce que quelqu'un va être licencié ? » Ils se posent beaucoup de questions.

Georges :

Je vois. Et comment fais-tu justement lorsque tu dois prendre une décision impopulaire ?

Danila :

Je dirai que j'ai appris avec le temps qu'à un moment donné, lorsque je prends une décision, je dois aller jusqu'au bout et l'assumer. Et en plus de l'assumer, j'essaie toujours d'y donner du sens. C'est la meilleure manière de faciliter l'adhésion des équipes.

Et c'est cela qui constitue notre force chez MEOGROUP. Le fait qu'on soit très agile au niveau de nos opérations. Et quand le marché présente des complications, chose qui m'est déjà arrivé, il est parfois essentiel de changer de stratégie. La clé c'est d'expliquer aux gens la légitimité derrière les décisions.

Georges :

Tu as tout à fait raison ! Maintenant, j'aimerais m'intéresser à l'aspect lié à l'accompagnement des Business Managers si tu veux bien.

Danila :

Oui bien sûr, sans soucis. Je t'écoute.

Georges :

Quelles sont les stratégies ou ressources mises en place pour aider les Business Managers ?

Danila :

A l'heure actuelle, tous les Business Managers bénéficient d'un accompagnement qui varie selon leur séniorité. Pour les profils juniors, un plan de formation complet a été mis en place pour les assister. Pour les profils seniors, j'organise des "one-to-one" au cours desquels je fais le point avec chaque Business Manager concernant les processus de recrutement qu'ils ont en cours afin de féliciter ce qui est bien, souligner ce qui doit être rectifié, déterminer les zones de blocage et définir les plans d'actions pour y remédier.

Indépendamment de cela, on a un système de "Business Unit virtuelle" tous les mardis, ouvert à tous les Business Managers, où l'on profite pour former les Business Managers de façon continue sur les aspects clés de la fonction.

Mon rôle est vraiment de m'assurer que tout le monde ait les outils adéquats pour exercer leur rôle.

Georges :

Oui, c'est clair. Que penses-tu pouvoir améliorer dans ton accompagnement à l'heure actuelle ?

Danila :

Je pense qu'il est toujours possible de faire mieux. Maintenant, quoi exactement ? A l'heure actuelle, je n'en ai pas la réponse. C'est typiquement le genre de sujet que j'aborde avec chacun de mes Business managers lors de leur évaluation annuelle ; afin que nous puissions exploiter tout axe d'amélioration.

Georges :

D'accord, je te remercie pour ces précisions. A présent, j'aimerais que l'on se projette ensemble sur l'évolution du rôle de Business Manager.

Danila :

D'accord, on peut faire ça. Dis-moi tout.

Georges :

Comment penses-tu que le rôle de Business Manager évoluera et quelles compétences seront nécessaires pour perdurer dans ce métier ?

Danila :

Je pense qu'aujourd'hui, avec l'ère de l'Intelligence Artificielle et de toutes les technologies qu'on a, il y a plein de choses pour lesquelles un Business Manager n'a plus de valeur ajoutée. C'est pourquoi il faut être en mesure d'utiliser les outils à portée de main, de s'y adapter pour rester compétitif. Néanmoins, quelque chose qui ne sera jamais remplacé, qui est inhérent au métier de Business Manager, c'est le matchmaking. Une machine peut analyser des CV et les sélectionner ou non selon des critères bien spécifiques. Mais cette sélection du bon candidat sur base d'autres facteurs ne figurant pas sur un CV, seul un Business Manager peut le faire.

Georges :

Je comprends.

Danila :

Et après, comment va-t-il évoluer ? De plein de façons je pense. Il y a déjà aujourd'hui des concurrents qui, sous-traitent toute la partie sourcing de talents dans des pays low cost.

Concrètement, ils recrutent des employés à bas prix qui, toute la journée, font du screening et appellent des candidats pour eux.

Moi, je suis contre cette approche parce que quand on est chez un client, c'est cela qui accroît notre crédibilité. Le fait de pouvoir dire "Ah, mais attendez, j'ai vu un candidat récemment qui correspond à ce que vous recherchez". Alors que quand tu n'adoptes plus cette pratique, tu te sens désarmé. Tu n'es pas en mesure de proposer de candidats sur le moment à un client, ce qui rallonge inutilement le processus de recrutement. Et là, le rôle perd même en importance. Donc je pense qu'il est important de préserver ces aspects essentiels de la fonction.

Georges :

Je te remercie pour ces précisions. Maintenant que j'ai obtenu réponse à toutes les questions que je voulais te poser, est-ce que tu penses qu'il y a un aspect que je n'ai pas abordé, qui est plutôt nécessaire au vu de l'étude que je suis en train de faire ?

Danila :

Rappelle-moi ta problématique s'il te plaît ?

Georges :

De façon simple, ce sont les dilemmes que les business managers rencontrent dans leur activité au quotidien, et en quoi cela influence leur posture managériale.

Danila :

Attends, laisse-moi réfléchir. La posture managériale d'un Business Manager varie fréquemment. Il faudrait peut-être le faire dans l'autre sens. Qu'est-ce qui construit la posture managériale d'un Business Manager ?

Georges :

Très intéressant. Je t'écoute.

Danila :

Pour tout te dire, un Business Manager c'est un entrepreneur. Un entrepreneur au sein de son entreprise. Il construit sa Business Unit, son équipe de consultants, et son portefeuille de clients.

Donc, pour être un bon Business Manager il faut déjà avoir un mindset d'entrepreneur. Il faut aimer sortir de sa zone de confort. Il faut accepter qu'au début, tu devras fournir beaucoup d'efforts pour obtenir des résultats. Et donc, cela est un choix de vie important.

Sans cela, tu ne sauras pas réussir dans ce métier. Maintenant, de nouveau, il faut toujours donner du sens à son métier. Il faut aimer faire ça. Sinon, tu n'arriveras jamais à te surpasser. Donc ça peut être ce sont des zones de dilemme, d'un point de vue personnel plutôt. "Est-ce que j'ai envie de ça ? Est-ce que j'ai envie de bosser pendant un an, deux ans comme ça à 300% ?"

Car il est important de ne pas sous-estimer l'investissement et l'importance du temps et l'implication que peut prendre le métier de Business Manager dans la vie privée.

Et une fois que l'on fait le point par rapport à ces aspects importants, il est possible d'asseoir sa posture managériale.

Georges :

D'accord, je comprends. Je te remercie pour tous ces éléments clés. A présent, je n'ai plus d'autres questions. Merci beaucoup !

Danila :

Avec plaisir Georges !

E. Andy: Directeur associé et Head of recruitment practice

Georges :

Salut Andy, comment-vas-tu ?

Andy :

Salut Georges, je vais très bien et toi ?

Georges :

Moi aussi je vais bien. Je te remercie pour le temps que tu me consacres dans le cadre de cette interview.

Andy :

Je t'en prie.

Georges :

Je t'avais expliqué il y a quelques temps sur quoi va porter l'interview et vers quels aspects les questions seront orientées. Avant que je ne commence à t'interroger, y-a-t-il un point que tu aimerais que je clarifie ?

Andy :

Non ne t'en fais pas. Tes explications étaient très claires.

Georges :

Super. Dans ce cas je vais te poser ma première question : Comment décrirais-tu ton rôle et les principales responsabilités qu'il implique ?

Andy :

Alors mon rôle à moi, en tant que membre du comité de direction, est de piloter et de mettre en place la stratégie liée à la partie recrutement. Elle consiste à s'assurer de pouvoir recruter et rendre opérationnel des chasseurs de têtes, c'est-à-dire les Business Managers et les consultants en recrutement spécialisés sur le core business de MEOGROUP : les achats, la supply chain, la finance et l'ingénierie.

Georges :

D'accord, je comprends. En ta qualité de membre du comité de direction, peux-tu me dire quel est le rôle principal des Business Managers dans votre organisation ?

Andy :

Pour moi, le rôle d'un Business Manager est de faire l'intermédiation entre les problématiques que les entreprises rencontrent en termes de recrutement et les professionnels, justement, potentiellement en recherche de nouveaux challenges.

Georges :

Et quelles sont vos attentes prioritaires à leur égard ?

Andy :

Alors, pour répondre à la question, je vais faire la distinction entre deux types d'attentes : les attentes de l'entreprise et les attentes personnelles.

D'une part, L'entreprise attend des Business Managers qu'ils soient rentables, c'est-à-dire qu'ils assurent un maximum de deals chez les clients. Il faut savoir qu'aujourd'hui, notre rôle est celui de dealmaker. On est des hommes et femmes d'affaires.

Mais d'un autre côté, moi, mon objectif avant tout, c'est que les Business Managers prennent du plaisir à faire ce qu'ils font. Parce que quand tu prends du plaisir à faire ce que tu fais, tu as tendance à délivrer de meilleurs résultats.

Donc ça, ce sont mes deux priorités : travailler sur leur plaisir à faire leur job et ensuite travailler sur leur rentabilité.

Georges :

Je comprends. Cela me semble légitime. Et comment perçois-tu leur position dans l'entreprise ?

Andy :

Je dirai qu'ils occupent une position importante au sein de l'entreprise. C'est eux qui obtiennent les informations concernant le marché en prospectant les clients. C'est également eux qui recrutent les talents prolifiques. Par conséquent, sans eux l'entreprise « ne tourne pas »

Georges :

Oui, clairement. Et quelles compétences te semblent indispensables pour réussir dans ce rôle ?

Andy :

Pour moi, il y en a trois : résilience, remise en question et être orienté-solutions.

Il faut toujours avoir une solution sous la manche, chose qui n'est pas forcément évidente. C'est pour ça que la remise en question est capitale. Parce que si tu n'as pas de solution, c'est peut-être que ton approche n'est pas la bonne. Donc tu dois adapter ton approche en fonction du client que tu as en face de toi ou du candidat avec lequel tu échanges.

Georges :

D'accord, je vois. Et selon toi, qu'est-ce qui rend ce rôle particulièrement complexe ?

Andy :

Je dirai que c'est le fait de travailler avec des personnes. En fait, on est dans un métier où les valeurs et les paroles sont intangibles. Et tout ce que tu dois faire en permanence dans chaque processus, c'est de limiter les risques que le deal ne se fasse pas. Parce que le pire, dans ces processus-là, c'est quand un client commence à avoir un doute sur un candidat. Et le fait qu'il ait un

doute fait qu'il ne le signera pas. Et cela va de soi dans le sens inverse. Quand un candidat a un doute par rapport à un employeur, le fait qu'il ait un doute fait qu'il va continuer à benchmarker le marché avant de signer. Et tu dois toujours faire en sorte de limiter un maximum les questionnements des deux parties pour que le deal se fasse.

Georges :

Je comprends. Cela m'a l'air loin d'être évident.

Andy :

Effectivement. Cela fait partie de la complexité du rôle de Business Manager.

Georges :

Oui, je suis d'accord. Et quelles sont les situations qui mettent le plus en tension/ suscitent le plus de dilemme pour les business managers ? Et Comment réagissent-ils dans ces moments-là ?

Andy :

Les situations qui mettent le plus en tension, je pense, que ce sont les désaccords financiers. Il n'y a rien de pire qu'un client ou un candidat avec lequel tu as un accord de principe sur une enveloppe salariale et qu'en dernier recours, cela doit changer pour une raison ou pour une autre. Parce que cela change complètement la donne. Un changement financier réoriente complètement la recherche. Cela rend les efforts précédents presque vains, ce qui devient une forte source de frustration. Mais malgré tout le Business Manager se doit rester professionnel même dans ces circonstances.

Et donc, comment réagir ? En posant les bonnes questions. « Qu'est-ce qui fait qu'on en arrive à ça ? Qu'est-ce qui fait que le client revoit le budget ? Qu'est-ce qui fait que le candidat revoit sa condition financière ? » Il faut toujours essayer de comprendre les parties prenantes en les écoutant. C'est ainsi qu'on obtient les armes pour contre-attaquer face à de telles situations.

Georges :

Je vois. Et Pourrais-tu me parler d'un moment où tu as observé un business manager devoir gérer des attentes divergentes ou difficiles à concilier ?

Andy :

Je vais prendre l'exemple d'une de nos Business Managers. Elle était en procédure de recrutement avec un client, et elle lui avait trouvé une candidate adéquate. Mais cette candidate venait de Lille.

Par la suite, l'entreprise apprécie tellement la candidate, qu'elle veut que cette dernière soit là 5 jours sur 5, sur site. Cela sous-entend, étant donné que l'entreprise est située en Belgique, que la candidate devrait déménager.

Donc là, la Business Manager se doit de concilier entre les attentes de la candidate, qui, d'une certaine manière, cherche du boulot, mais n'est potentiellement pas disposée à quitter son pays et l'entreprise qui veut à tout prix collaborer avec cette candidate.

« Comment annoncer la nouvelle ? Comment faire en sorte que ce soit vu comme une opportunité et pas comme une tâche auprès du candidat ? Comment faire en sorte que le client puisse, malgré tout, avoir de la flexibilité ? » Et c'est là tout l'enjeu. Finalement, la candidate a déménagé parce qu'on a su lui faire comprendre que fiscalement, il était peut-être plus intéressant pour elle de s'installer en Belgique et qu'elle y gagnerait dans son pouvoir d'achat en déménageant. Donc ce sont des réponses concrètes, par exemple, sur des cas de fiscalité, d'optimisation qui permettent de rassurer les parties prenantes.

C'est un exemple qui a marché. Peut-être que ça ne marchera pas pour d'autres. Mais ici, en l'occurrence, c'est ce qui a fait balancer le penchant de la candidate.

Georges :

C'est une très bonne chose. Surtout que ça n'a pas l'air facile dit comme ça.

Andy :

Effectivement, ce n'est pas évident. Mais pour le coup, je pense que l'expérience m'a permis de bien gérer la situation. Je crois que si la Business Manager l'avait fait toute seule, peut-être qu'elle n'aurait pas rattrapé le coup. Mais voilà, encore une fois, c'est des choses qui s'apprennent avec le

temps. Moi, je me rappelle mes premières années dans le recrutement, ce n'était pas évident non plus. Tu as des processus faciles, et dès que ça se complique, tu paniques, tu trembles et tu perds le deal. C'est comme ça. Mais c'est également de cette façon que tu te forges.

Georges :

C'est vrai, je suis d'accord avec toi. Et quelles contraintes organisationnelles peuvent être difficiles à gérer pour les Business Managers ?

Andy :

Je dirais que c'est tenter d'allier le fait de devoir faire du business en prenant des prospections commerciales, chercher des candidats, préparer ces candidats et aller en entretien avec eux chez les clients. Ce n'est pas forcément facile au début parce que tout a l'air urgent et important. Donc il est nécessaire d'apprendre comment organiser ses objectifs et définir ce qui est réellement urgent. Donc pour moi, c'est plus qu'une contrainte, c'est vraiment un contexte qui est complexe à gérer.

Georges :

Effectivement. Je suis totalement d'accord. Pourrais-tu me décrire une situation où les règles ou les processus de l'entreprise ont créé une forme de tension pour les Business Managers ?

Andy :

Je dirai que comme on est dans un métier commercial, dès le moment où tu as un peu de mal à atteindre ton chiffre d'affaires sur un mois ou sur un trimestre, cela crée de la tension pour les Business Managers. « Comment convertir mes processus pour faire en sorte que je puisse rattraper mon retard ? ». C'est toujours ça l'interrogation. Donc la vraie tension, elle se crée quand les objectifs sont mis à mal.

Georges :

Je comprends. Ça me paraît légitime. Et selon toi, Comment vivent-ils les périodes de changement, de pression, ou de réorganisation ?

Andy :

Moi, je reste d'avis que si tu veux faire ce métier, il faut savoir une chose. Dans toute entreprise, aujourd'hui, même dans le public, tu peux avoir de la réorganisation.

L'être humain de base n'aime pas le changement, mais il s'adapte toujours au changement. Donc à partir du moment où tu fais ce métier et que tu sais que tu travailles avec des personnes, tu es censé accepter le fait aussi que dans l'entreprise où tu seras, il se peut qu'il y ait des changements, des pressions et des réorganisations. Ça fait partie des règles du jeu pour moi. Les candidats comme les clients changent en permanence. Les secteurs changent en permanence. Les besoins changent en permanence parce qu'on reste aussi liés au pouvoir d'achat, on reste liés à la dynamique économique. Il faut donc toujours être en capacité d'accepter le changement en toutes circonstances. Et si tu n'es pas capable de le vivre, pour moi, mieux vaut que tu fasses un autre métier. C'est dur ce que je dis, mais pour moi, c'est juste.

Georges :

Je suis d'accord. C'est une réalité qu'il faut accepter.

Et comment les tensions influencent la manière de prendre des décisions des Business Managers ?

Andy :

Tout d'abord, je pense qu'il n'y a rien de pire que prendre une décision avec les émotions. Et ça, c'est dans tous les aspects de la vie, je dirais.

Donc, quand les tensions surviennent, mieux vaut se détacher, prendre du temps de réflexion, quitte à revenir demain avec une réponse. Surtout en business. Parce que ce choix-là va potentiellement déterminer la relation que tu vas avoir avec ton candidat ou avec ton client sur le long terme.

Georges :

C'est vrai, je suis d'accord. Et qu'en est-il de leur manière d'encadrer leurs équipes ? Comment les tensions les affectent sur cet aspect ? Comment réagissent-ils lorsqu'ils doivent prendre des décisions impopulaires ?

Andy :

Alors quand tu es business manager, et donc responsable d'une équipe, dès le moment où tu as une posture managériale, ou du moins une posture qui influence ton environnement, tu dois faire attention à ce que tu transmets comme émotions aux autres. Le Business Manager doit agir comme un « paravent nucléaire » pour son équipe. Encore une fois, c'est facile à dire. On reste des êtres humains. Donc, même à moi, ça m'est arrivé d'avoir des moments de frustration. Et quand ça arrive, tu t'excuses.

Et pour ce qui est du positionnement, lorsque tu affirmes ton point de vue, même si ce n'est pas forcément apprécié par l'équipe, tu dois garder en tête que c'est toi qu'on paye pour être le patron, pas eux. Donc, si ta position est impopulaire, s'ils ne sont pas contents, ils n'ont qu'à ouvrir leur propre cabinet.

Georges :

Je vois. C'est une perception que je respecte. Est-ce que tu observes des conséquences émotionnelles ou identitaires liés à ces tensions pour les Business Managers ?

Andy :

Oui bien sûr. J'ai souvent l'occasion d'être témoin des conséquences émotionnelles que les tensions peuvent avoir sur les Business Managers.

Lorsque cela survient, ils sont grisonnants. Mais encore une fois, ça fait partie du métier. On reste humains. Donc, tu passes inévitablement par des phases comme celles-ci. Ça se ressent, même si tu veux le cacher.

Alors moi, je m'efforce d'aider les personnes impactées dans ce genre de cas. Je l'ai déjà fait avec une personne ici, dont je ne dirais pas le nom, pour protéger sa personne. J'ai senti qu'en quittant le bureau, cette personne était très démoralisée et avait besoin d'échanger. Donc j'ai pris le temps de l'écouter, puis j'ai donné mon avis.

Et suite à cela. La personne a pu se reprendre en main et manager son équipe.

Georges :

Wow. Je trouve ça franchement intéressant d'avoir des personnes qui écoutent, sans pour autant juger.

Andy :

Oui voilà. D'ailleurs c'est aussi le rôle aussi des autres managers. C'est d'être aussi disponible pour les autres. Parce que si on est tous soudés, la boîte ne peut qu'avancer.

Georges :

C'est vrai. Je suis d'accord. Au-delà de l'écoute active, quelle pratique managériale te semble la plus efficace pour les accompagner.

Andy :

Au-delà de l'écoute active, la question que je pose toujours, c'est « qu'est-ce qui a fait que ça n'a pas fonctionné ? » « Pourquoi tu te retrouves dans cette circonstance-là ? »

Maintenant que tu as détecté d'où vient le problème, « que faire pour que ça n'arrive plus ? » Et surtout « que mettre en pratique pour corriger le tir ? » Il faut toujours essayer de procéder de façon factuelle et pragmatique.

Ça arrive parfois que tu rencontres des situations complexes, mais tu vas devoir apprendre de ça et trouver une solution dans l'immédiat. Donc pleurer c'est une chose, mais finalement le business continue à tourner. Donc quelle posture tu vas avoir à la fin de cette histoire ? Celle de quelqu'un qui a quand même tenté de trouver des solutions, ou celui qui va se cacher derrière des excuses. Et c'est là en fait que la réflexion va se mener. Parce qu'à partir du moment où tu trouves des solutions, même si finalement ça n'aboutit pas, tu as quand même des raisons d'être fier de toi parce qu'une situation qui paraissait compliquée a été appréhendée de la meilleure façon possible.

Georges :

Effectivement. Et quels sont les obstacles à un accompagnement efficace selon toi ?

Andy :

Parmi les obstacles, il y a le fait que la personne que tu accompagnes va potentiellement développer un excès de confiance. Parce qu'à mon avis, à force d'être à côté de toi, elle va se dire « en fait tout roule, tout a l'air facile. »

Et donc il y a deux choses. D'une part, au moment où tu la lâches, elle va se rendre compte que ce n'est pas si simple, et donc elle va retourner vers toi, ce qui va te donner le sentiment que sans toi, il n'y a rien qui va aller. C'est comme un sentiment de paternisation des équipes. C'est une situation à éviter à tout prix et donc à rectifier au plus vite.

Et d'autre part, s'il s'avère que cette personne par un accompagnement efficace, devienne très compétente, elle est susceptible de prendre la grosse tête. Parce qu'on est dans un métier de performance, un métier « un peu égoïste ». Et là, il faut aussi gérer ce sentiment. Tu n'es pas une star, tu es efficace maintenant, mais il se peut que ta chance tourne. Donc garde les pieds sur terre, reste focus sur tes objectifs. Donc comme je l'ai expliqué, c'est important de savoir à quel moment couper le cordon. On doit aussi leur laisser la marge de manœuvre pour qu'ils apprennent de leurs erreurs.

Georges :

Je partage ton avis. Et selon toi comment le rôle de business manager va-t-il évoluer dans l'organisation ? Quelles compétences ou postures seront essentielles dans les années à venir ?

Andy :

Je pense clairement à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle. Aujourd'hui, elle évolue et optimise notre travail. Et du coup, je crois qu'il est essentiel de savoir utiliser cet outil aujourd'hui pour pouvoir être un peu plus efficace, un peu plus rapide dans les procédures avec les clients.

Je pense que celui qui rate le coche de l'IA dans les cinq prochaines années risque d'avoir beaucoup plus de complications dans le métier qu'on est en train de faire, où pas mal de choses commencent à s'automatiser. « Prises de notes, envoi des CV, potentiellement mise en concurrence par des plateformes et plus par des cabinets de regroupement ». Il faut être au courant de tout ça aussi.

Donc, il faut toujours rester ouvert avec ce qui se passe. Et donc, toujours être aussi à l'affût des informations du marché.

Georges :

Clairement. Je te remercie pour cette dernière réponse Andy. J'ai tous les éléments qu'il me faut maintenant.

Andy :

De rien Georges. Avec plaisir.

F. Patrick: Directeur associé et Head of advisory practice

Georges :

Salut Patrick ! Merci pour ta disponibilité. Je sais que cela n'est pas forcément évident à l'heure actuelle. La preuve, tu as dû décaler un tas de meetings pour que notre interview soit faisable.

Patrick :

Je t'en prie Georges. Je suis ravi de t'aider.

Georges :

Super, je suis ravi de l'entendre. Je vais déjà commencer par t'expliquer un peu le cadre de l'interview, afin que tu aies une idée un peu plus claire de ce dont nous parlerons. Concrètement,

mon sujet traite des dilemmes que les middle managers rencontrent dans leur activité et la manière dont cela affecte leur posture managériale. Par conséquent, c'est pour cela que j'ai jugé utile d'obtenir l'avis d'un des membres du top management par rapport à cette thématique.

Patrick :

D'accord, je comprends. Dans ce cas je t'écoute.

Georges :

Parfait, dans ce cas j'aimerais te demander dans un premier temps quel est ton rôle et quelles sont les principales responsabilités qu'il implique ?

Patrick :

Alors, mon rôle en tant que directeur associé est principalement de veiller au bon fonctionnement de MEOGROUP. Cela implique de contribuer au développement commercial de l'entreprise et de m'assurer que chacune des équipes soient suffisamment encadrées et entourées pour être en mesure d'accomplir leurs missions, de façon à ce que nous puissions atteindre nos objectifs. Donc, je vois le directeur comme une personne étant au service de ses équipes, de façon à s'assurer qu'elles aient les moyens et les ressources nécessaires pour accomplir leurs tâches.

Pour revenir à mes responsabilités, moi je suis responsable du département Advisory, où l'on délivre des transformations chez nos clients. Cela sous-entend qu'on n'intervient pas parce qu'il y a besoin d'un profil qui va remplir un rôle dans l'organigramme de l'entreprise cliente, mais pour un problème qu'un client rencontre et pour lequel on doit placer une approche au projet, une problématique qu'on va régler pour quelque chose qui est unique chez le client. Donc c'est relativement différent.

A l'heure actuelle, j'ai une douzaine de consultants vis-à-vis desquels j'ai un devoir d'accompagnement. Je gère également le département finance.

Georges :

D'accord je vois. Un peu plus tôt, tu as mentionné l'aspect accompagnement. Quels sont les dispositifs ou méthodes mis en place pour permettre que cet accompagnement soit fait de façon optimale ?

Patrick :

Je dirai que pour ma part, je n'ai pas recours à des dispositifs spécifiques, mais dans mon approche je privilégie toujours la communication. Quand il s'agit de communication, je pense que c'est toujours soit beaucoup soit pas assez, soit trop tôt ou trop tard. Cela varie selon les attentes de chacun. L'équilibre même de ce que les personnes attendent va fluctuer dans le temps et en fonction du sujet. C'est quelque chose qui est extrêmement délicat à concilier quand on communique vers une équipe, notamment sur la stratégie pour les années à venir, sur les décisions, les orientations qu'on prend, la création de nouvelles lignes de service, voire même l'arrivée de personnels clés.

Par exemple, le fait que nous ayons des stagiaires et des business managers qui commencent chez nous en 2026 a été planifié dans notre plan stratégique fin 2023, début 2024. C'est la preuve que quand il se passe quelque chose dans l'entreprise, dans certains cas de figure, on l'a planifié depuis des années et dans d'autres cas de figure, on a été opportunistes. Donc mon rôle, en collaboration avec les autres associés, c'est de parvenir à combiner cet environnement, ses facteurs exogènes, le marché, son évolution, les besoins de nos clients.

Ce sont des choses qui s'imposent à nous. On ne peut pas influencer le marché, on le subit. Par contre, on peut être non réactifs avec notre structure pour être orienté vers quelque chose qui nous apporte des résultats. Notre capacité à nous adapter à ce qui se passe au jour le jour tout en gardant une vision à long terme, c'est probablement un des facteurs clés du succès de MEOGROUP à l'heure actuelle.

Georges :

Effectivement, cela a du sens. A présent, j'ai une question un peu plus liée aux business managers.

Patrick :

D'accord, je t'écoute.

Georges :

Toi qui collabores et interagis avec eux au quotidien, quelles sont tes attentes prioritaires à leur égard ?

Patrick :

Alors, j'ai diverses attentes à leur égard. D'abord, que ce soit des personnes que l'on puisse qualifier de bons communicateurs. Cela leur permettra de savoir être ferme et directe avec les clients sur ce qu'on peut ou ne peut pas faire, les objectifs qu'on cherche à atteindre, les idées clés, de façon à ce qu'on puisse faire notre travail correctement par la suite.

De plus, une fois que leur travail de sourcer les bons talents commence, il y a un rôle de préparation aussi, de bonne connaissance des candidats et des clients pour parvenir à trouver un profil dont les compétences sont en direct corrélation avec les attentes.

Ensuite, dès que le client a fait son choix concernant les candidats proposés, la dernière chose à faire, qui est administrative et organisationnelle, est de s'assurer qu'au niveau contractuel, on ait des conditions qui soient connues, partagées et respectées dans l'exécution du contrat, et de s'assurer que d'un point de vue purement organisationnel, les candidats sélectionnés sont bien accueillis chez nos clients, puisqu'ils restent nos consultants.

Il y a donc une relation hiérarchique du consultant vis-à-vis de nous, mais pas vis-à-vis du client. Cela implique qu'on doive organiser les choses pendant la totalité de l'exécution du contrat. Ainsi, une fois qu'un de nos consultants a démarré sa mission, le Business Manager doit assurer le suivi des consultants sous sa tutelle, de l'évolution de la relation client, jusqu'à ce que la mission se termine pour qu'elle se déroule dans les meilleures conditions possibles.

Dans la plupart des cas de figure, les missions se déroulent de la façon attendue et les clients sont satisfaits. Dans d'autres cas de figures, on a dû régler des situations problématiques, dans lesquelles les consultants ne répondent pas aux attentes. Dans ces cas-là, c'est également notre rôle d'accompagner les clôtures anticipées de missions, ce que j'ai notamment fait ce matin. Donc en résumé, on attend du Business Manager qu'il soit bon sur tous ces aspects-là.

Georges :

C'est vrai, je suis d'accord. Selon toi, pour revenir un peu sur ce rôle du business manager, qu'est-ce qui le rend complexe ?

Patrick :

Je sais que lorsqu'il s'agit de profils relativement jeunes, cela demande un grand sens de l'organisation, puisque les tâches sont variées depuis le début, étant donné que le Business Manager est tiraillé entre son chiffre d'affaires à réaliser, les besoins reçus de la part des clients, les consultants qu'il doit placer ou vis-à-vis desquels il doit assurer un suivi, etc...

Le fait de consacrer assez de temps à chacun de ces aspects est extrêmement difficile et requiert donc beaucoup d'efforts.

Georges :

Effectivement, je suis du même avis. Selon toi, toi qui as un peu l'occasion de les observer, comment vivent-ils les périodes de changement, de pression ou simplement de réorganisation ?

Patrick :

Alors je pense qu'ils ne doivent pas toujours bien le vivre, parce que ce n'est pas évident d'évoluer dans une société dans laquelle on est constamment au cœur du sujet. L'humain n'est pas une machine. Donc le fait d'être confronté à des clients ou des consultants dont les attentes sont sans cesse différentes rend la tâche d'office plus complexe. Les Business Managers se doivent alors de s'organiser en mettant les bons efforts au bon moment. Or, il n'y a pas une seule façon de délivrer un projet à un Client. Et donc cela m'amène à mentionner de nouveau la difficulté d'organisation des priorités, puisqu'ils doivent parvenir à détecter sur base de critères qui sont finalement extrêmement intangibles la bonne façon de gérer leurs priorités, le bon type de communication, et le niveau de communication à avoir.

Mais ce qu'il est également important de souligner c'est l'aspect formateur d'une telle fonction. Les Business Managers apprennent la même chose en très peu de temps, ils rencontrent beaucoup de

personnes, ce qui leur permet d'élargir leur réseau professionnel, et ils voient concrètement quels sont les prérequis pour perdurer dans l'industrie.

Par conséquent, si plus tard ils devaient se repositionner sur le marché, ce qu'ils ont appris chez MEOGROUP est un énorme atout pour le reste de leur carrière.

Georges :

Je suis d'accord. Et qu'en est-il de la prise de décision. As-tu déjà été témoin d'un Business Manager qui devait prendre une décision impopulaire ou source de potentielles frictions ?

Patrick :

Oui forcément. Parce que gérer des équipes de consultants ou être en lien avec des clients nous amène tous les jours à prendre des décisions qui ne seront pas les plus populaires. Et on le sait d'avance. Je pense que ce qui aide à faire passer les décisions, c'est le fait de bien connaître les personnes avec lesquelles on travaille, de bien connaître l'entreprise, son fonctionnement et ses intérêts. Cela permet de trouver la manière adéquate d'expliquer les choses. Parce que je pense que quand on prend une décision susceptible d'être impopulaire, lorsque l'on a recours aux bons mots pour l'expliquer, alors il est possible de créer de la légitimité aux yeux des personnes concernées. Par conséquent, elles comprendront que même si la décision n'est pas agréable aux premiers abords, elle va dans l'intérêt de l'entreprise.

Georges :

Effectivement, cela me semble totalement cohérent. Toujours dans ce contexte lié aux Business Managers, quelles compétences ou postures te semblent nécessaires pour un Business Manager pour perdurer dans ce métier ?

Patrick :

Déjà, je pense qu'un Business Manager c'est quelqu'un qui doit être intellectuellement bien construit, qui doit assez vite gagner en confiance et assurance, étant donné qu'il s'agit d'un métier ou l'on est en constante interaction avec des gens. Il est également essentiel qu'il n'ait pas peur de demander de l'aide en cas de détresse, parce qu'obtenir un point de vue externe peut parfois être bénéfique. Il s'agit vraiment d'un métier qui met au défi beaucoup de compétences. On constate aujourd'hui avec l'intelligence artificielle que beaucoup de processus en entreprise peuvent être automatisés. C'est pourquoi il est essentiel de rapidement se familiariser avec ces outils pour en faire des alliés et non de potentiels rivaux susceptibles de nous remplacer.

Georges :

Merci pour cette réponse, je suis du même avis. A présent, j'ai encore une dernière question : Y a-t-il un aspect essentiel que je n'ai pas mentionné lors de l'interview ? Si oui, lequel à ton avis ?

Patrick :

A moins que je ne me trompe, je pense qu'on a fait le tour. Je pense que les questions étaient bien orientées.

Georges :

Je suis ravi de l'entendre ! Dans ce cas, je te remercie infiniment pour ton temps.

Patrick :

Avec Plaisir Georges !

G. Juliette: HR Business Partner

Georges:

Salut Juliette ! Un très grand merci pour le temps que tu me consacres. Je sais que ce n'est pas forcément évident vu tout ce que tu as à faire.

Juliette :

Coucou Georges ! Je t'en prie, je le fais avec plaisir.

Georges :

Super. Dans ce cas, je vais commencer par t'expliquer le cadre de l'interview pour que tu comprennes ce sur quoi je travaille. Donc, mon sujet traite des tensions paradoxales ou plus simplement des dilemmes que les middle managers rencontrent dans leur activité au quotidien et la manière dont cela impacte leur posture managériale. Et les middle managers que j'ai choisis pour mon étude sont les Business Managers. Par conséquent, mon objectif c'est de faire une analyse à trois niveaux : le top management, les business managers eux-mêmes, et les consultants. Étant donné que tu fais partie du top management, j'ai préparé une suite de questions dont je m'aiderai pour conduire l'interview. Avant que je ne commence à t'interroger, est-ce qu'il y a un aspect que tu veux que je clarifie ?

Juliette :

Non ça va. Tout me semble clair, donc je t'écoute !

Georges :

Super, dans ce cas voici ma première question : Quel est ton rôle et quels sont les principales responsabilités qu'il implique ?

Juliette :

Alors, moi je suis HR Manager au sein de MEOGROUP Belgium. J'ai démarré ici en tant que HR Officer, sous la tutelle d'un manager qui me supervisait. Par la suite, je suis moi-même devenue HR Manager, il y a un peu plus d'un an. Donc, j'ai bientôt cinq ans d'expérience au sein des ressources humaines, et bientôt quatre au sein de MEOGROUP. Alors, mon rôle consiste en quoi ? Aujourd'hui, j'ai une grosse responsabilité opérationnelle, puisque je m'occupe de l'entièreté du payroll. Concrètement, cela implique de s'assurer que les employés soient payés correctement et à la bonne date ; que tous les contrats soient faits en bonne et due forme, mais aussi que le suivi administratif et celui du parcours des collaborateurs soit fait de façon optimale. Derrière, je dois aussi veiller à ce que chacun bénéficie de son droit à la formation, et de leurs congés. En fait, les ressources humaines, c'est un tas de responsabilités qu'on ne voit pas ; c'est un travail de l'ombre sans lequel une entreprise ne peut pas opérer de façon optimale.

Georges :

Très intéressant ! Et dis-moi, toi qui as l'occasion justement de côtoyer les collaborateurs au quotidien, notamment les business managers, quelles sont tes attentes prioritaires à leur égard ?

Juliette :

Alors, je pense que mes attentes ne sont pas les mêmes que celles du reste de la direction. Pour ma part, étant donné qu'ils occupent une place centrale au sein de l'organisation, ce que j'attends des Business Managers c'est très simple : qu'ils soient qualifiés, qu'ils aient un bon sens de la communication, autant avec les consultants lors des suivis de mission, qu'avec les clients lors de leurs échanges, et qu'ils maintiennent une trace écrite de ces conversations. Sans cette trace écrite, je suis en incapacité de rédiger des bilans annuels de qualité. Donc en bref, J'attends des Business Managers qu'ils jouent à la fois un rôle central et polyvalent.

Georges :

D'accord, je comprends. Et selon toi, qu'est-ce qui peut rendre ce rôle complexe ?

Juliette :

Je pense que le rôle de Business Manager doit être très difficile. Pourquoi ? parce qu'ils évoluent constamment dans une relation qui est triangulaire. Ils doivent répondre aux exigences des clients, honorer les attentes de la direction et honorer les besoins de leurs consultants. Donc je pense que le plus dur, c'est de trouver le bon candidat pour le client concerné et que ce candidat se sente en confiance et apprécie son environnement de travail et ce, dans un secteur qui est quand même assez niche, puisqu'on est aujourd'hui spécialisé dans le procurement et la supply chain. Par conséquent, on fait face à des profils expérimentés mais cher, en raison de leur rareté. Il faut donc arriver à leur proposer des missions et des conditions en corrélation avec leurs attentes, ce qui est loin d'être évident.

Georges :

Effectivement, je suis certain que cela doit être complexe. Toi qui as été témoin de ces situations complexes rencontrées par les Business Managers, comment réagissent-ils généralement dans ces moments-là ?

Juliette :

Alors je pense que ça varie d'une personne à une autre. Mais si je peux parler au nom de ceux dont j'ai été témoin, je pense qu'ils privilégient toujours la réflexion aux émotions, bien que cela ne soit pas évident. Alors oui, de temps en temps, il y a forcément de l'émotion, parce qu'on peut être triste, voire déçu de certains comportements. Mais ils arrivent à trouver les mots justes, tout en restant à l'écoute des besoins des clients et des consultants. Ils s'efforcent d'appliquer la mentalité "il n'y a pas de problèmes, que des solutions".

Georges :

Wow ! C'est un très bel état d'esprit. Indépendamment des situations complexes qu'ils peuvent rencontrer, qu'en est-il des périodes de changement ou de pression pouvant survenir au sein de la boîte ? Comment les vivent-ils ?

Juliette :

Je pense qu'ils adoptent une approche plus que recommandable. Ils prennent le temps de faire une introspection de la situation et de se poser les questions : Quelle est la situation ? Comment est-ce qu'elle va m'impacter ? Pourquoi ? Et Comment faire pour y remédier ?

Et une fois qu'ils obtiennent les réponses à ces questions, ils s'efforcent d'agir en conséquence pour arriver à tirer profit d'une situation qui aurait pu être déstabilisante pour d'autres Business Managers.

Georges :

C'est une approche très intéressante. Est-ce que tu dirais qu'avoir ce tempérament est nécessaire pour perdurer dans ce métier ?

Juliette :

Alors, moi, je pense déjà qu'il faut de la volonté pour perdurer dans ce métier, mais aussi de la motivation. Et là, je parle de motivation intrinsèque. Pas de celle extrinsèque, puisqu'elle est essentiellement liée à l'argent. Et cela n'est encourageant que de façon temporaire. Ensuite, je dirai qu'il faut bien s'entourer, et être ouvert à l'aide de ses collègues, parce le métier de Business Manager n'est pas purement individualiste. Par moment, un collègue ayant un point externe et neutre vis-à-vis d'un problème peut nous aider à trouver une solution à laquelle on n'aurait pas pensé en étant tout seul.

Et comme je l'ai précisé un peu plus tôt, le métier de Business Manager est une forte source de pression, raison pour laquelle il est essentiel de rester ouvert à tout aide pouvant être bénéfique.

Georges :

Oui, je partage totalement ton point de vue. A présent, j'aimerais m'intéresser à un autre aspect. Comment les Business Managers se comportent-ils lorsqu'ils doivent prendre des décisions qui seront perçues comme impopulaires ?

Juliette :

Je pense qu'ils ont quand même tendance à se tourner directement vers la direction. Pas parce qu'ils n'ont pas confiance en eux. Mais parce qu'ils savent où ils doivent aller chercher la solution et le soutien. En fait, Ils se redirigent toujours vers les bonnes personnes. Donc j'estime qu'ils adoptent une bonne approche. Ils n'ont pas tendance à se replier sur eux-mêmes, ce qui est très bien.

Georges :

Effectivement, je suis d'accord avec toi. Je réalise que grâce à la manière dont tu réponds à questions, je n'ai pas besoin de toutes les parcourir puisque les éléments de réponse que tu apportes sont très détaillés.

Juliette :

Je suis ravie de l'entendre ! N'hésite pas à me challenger si tu as besoin de plus d'infos.

Georges :

Oui, bien sûr, je n'y manquerai pas. Maintenant, j'aimerais aborder l'aspect accompagnement des Business Managers. Y a-t-il des stratégies ou ressources mises en place pour leur venir en aide ?

Juliette :

A l'heure actuelle, les Business Managers bénéficient d'un nombre important de formations concernant les métiers de la Supply Chain, des Achats, sur comment communiquer de façon impactante, ainsi que comment gérer des négociations et résoudre des conflits. Donc, je pense que globalement il y a un très bon accompagnement, qui est encore plus bénéfique grâce à l'expertise acquise sur le terrain également.

Georges :

D'accord. Et selon toi, quelle est la manière la plus optimale que vous avez de les accompagner en interne ?

Juliette :

Je dirais que c'est l'intelligence collective. Chez MEOGROUP, je trouve qu'on fonctionne très efficacement sur cet aspect. Personne ne reste dans son coin, on partage les informations, on se remet en question, on se challenge. C'est une pratique que j'affectionne beaucoup.

Georges :

Et je comprends pourquoi, parce que franchement cette approche m'a l'air à la fois utile et agréable. Et dans ce système d'accompagnement globalement, penses-tu qu'il y a des choses que vous pourriez améliorer ?

Juliette :

Je pense que ce qu'on pourrait améliorer c'est notre ouverture d'esprits concernant les différents profils de Business Managers avec lesquels on peut collaborer. 95 % du temps, on n'en ressent pas la nécessité parce que tout le monde pense et agit de façon plus ou moins similaire dans l'entreprise. Mais concernant les 5 % restants, lorsqu'on interagit avec des profils présentant des particularités spécifiques, on a tendance à ne pas s'adapter ou à ne pas faire preuve de compréhension vis-à-vis d'eux. Par conséquent, ces profils de Business Managers finissent par ne pas se sentir à leur place et choisissent de quitter l'entreprise ; ce qui nous fait passer à côté de talents prometteurs. Donc, je pense qu'on doit vraiment travailler sur ça.

Georges :

Je comprends. Cela me semble légitime. Je pense qu'en améliorant cet aspect, il est effectivement possible de préserver des talents et d'en tirer profit.

Juliette :

Exactement.

Georges :

Maintenant, j'aimerais qu'on aborde l'aspect projection concernant le rôle de Business Manager. Comment ce rôle évoluera-t-il au fil des années selon toi ?

Juliette :

Pour moi, un Business Manager, c'est avant tout un commercial, un recruteur, et un dealer. Mais à un moment donné, ils vont monter en responsabilité et devenir directeurs de leurs unités. Ils auront donc des juniors sous leur tutelle vis-à-vis desquelles ils devront maintenir un certain suivi. C'est comme ça que ce métier doit évoluer selon moi.

Georges :

C'est parfait, je te remercie pour cette réponse. Je pense avoir fait le tour de toutes les questions qui me semblent essentielles, donc maintenant j'en ai juste une dernière que j'aime bien poser. Y a-t-il un point parmi tous ceux qu'on a déjà abordé, qui te semble nécessaire à mentionner mais que j'ai oublié ?

Juliette :

Moi je pense qu'il faut souligner de nouveau la complexité du rôle de cadre intermédiaire. Il interagit avec un nombre important de personnes : celles en haut de la hiérarchie, les subordonnées, les clients. C'est une fonction qui permet de réaliser qu'il est difficile voire parfois impossible de satisfaire les attentes de tout le monde, puisqu'elles peuvent être très contradictoires par moment. Cela peut donc vraiment devenir frustrant.

Georges :

Je suis d'accord avec toi. C'est quelque chose qu'il ne faut clairement pas oublier.

Je te remercie Juliette pour toutes ces réponses ! A présent, j'ai tout ce qu'il faut pour avancer dans mon étude.

Juliette :

De rien Georges, avec plaisir !

H. Nawal: Consultante en recrutement

Georges : Salut Nawal ! Un très grand merci pour le temps que tu me consacres. Je sais que tu es très occupée en ce moment, raison pour laquelle cela me fait encore plus plaisir.

Nawal : Salut Georges ! Je t'en prie. Je suis contente de t'aider.

Georges : Je suis ravi de l'entendre ! Du coup, je vais commencer par t'expliquer le cadre de l'interview. Comme je te l'avais expliqué, mon sujet traite des dilemmes que les middle managers peuvent rencontrer dans leur activité au quotidien. Et forcément, je sais que tu n'es pas middle manager. Par conséquent, ce qui m'intéresse, c'est d'avoir ta perspective en tant que consultante, mais aussi ton point de vue concernant ta relation avec ta manageuse.

Nawal :

D'accord je comprends. Cela me convient.

Georges :

Super. As-tu des questions avant qu'on ne commence l'interview ?

Nawal :

Non ne t'en fais pas. Tout est clair.

Georges :

Parfait. Dans ce cas, j'aimerais connaître ton rôle actuellement et les principales responsabilités qu'il implique.

Nawal :

Mon rôle aujourd'hui, c'est consultante en recrutement. Alors, quelles sont les implications de ce rôle ?

Tout d'abord il y a la partie où je dois recruter des profils que je source via des job boards. Ensuite, je dois les placer auprès de nos entreprises clientes. Et moi, en l'occurrence, je m'occupe plus particulièrement du recrutement des profils spécialisés en ingénierie.

Cela va concerner des profils qui partent de l'opérationnel, c'est-à-dire de l'ingénieur basique ou de l'ingénieur mécanique sans grande responsabilités jusqu'au C-level, avec notamment des directeurs de production par exemple. Donc je m'occupe vraiment de tout ce scope-là, de tout ce périmètre.

A présent, depuis le mois de janvier, j'ai été promue et donc, je m'occupe également de la partie commerciale, chose que je ne faisais pas par le passé.

Georges :

Wow, Félicitations !

Nawal :

Merci beaucoup !

Georges :

Et concrètement, qu'est-ce que cela a impliqué de nouveau pour toi en termes de responsabilités ?

Nawal :

Avant, je m'occupais essentiellement du recrutement et du placement des talents, sur bases des mandats que je recevais de la part de mon ancien manager Andy.

Mais aujourd'hui, j'ai une double casquette puisque je fais du 360. Cela sous-entend que je dois trouver mon propre besoin chez un client et placer le candidat adéquat pour ce besoin.

Georges :

D'accord, très intéressant. Et en quoi ce rôle est complexe à tes yeux ? Parce que je suppose que cela n'est pas évident tous les jours.

Nawal :

En effet, c'est assez complexe comme fonction, dans la mesure où c'est challengeant. On a des objectifs à atteindre, notamment un Business Profit à réaliser. De ce fait, je suis suivi tous les mois par ma nouvelle manageuse Danila, qui est également CEO de l'entreprise.

Chaque semaine, nous avons des réunions pour faire le point concernant où j'en suis dans mes processus de recrutement, par rapport aux KPIs que je dois atteindre, mais aussi concernant les zones de blocages et comment y remédier.

De plus, je suis également suivi tous les mois d'un point de vue financier, à travers des pilotages commerciaux. L'objectif à travers ces pilotages est de traquer mes chiffres, pour s'assurer que mon Business Profit soit atteint.

Par exemple, l'année passée, je devais atteindre 150 000 euros par an. Cette année, cela a évolué puisque je dois faire 180 000 euros. Donc, ce qui est challengeant, c'est justement d'atteindre de tels objectifs. Tu ne sais jamais comment cela va se passer. Surtout vu le marché actuel qui est légèrement plus tendu. C'est pourquoi il faut rester motivé, concentré et continuer de persévérer. C'est quelque chose que l'on apprend très tôt dans ce métier.

Donc comme je l'ai dit plus tôt, il y a vraiment cette idée d'objectifs et de chiffres à atteindre. Lorsque tu ne les atteins pas et que tu te retrouves en sous-performance, c'est là que cela se complique. Ton ou ta manager se doit alors de t'accompagner et de voir là où les choses bloquent et comment y remédier au mieux.

Georges :

D'accord, je vois. Je constate au travers de ce que tu m'as dit que ton rôle ressemble étroitement à celui d'un Business Manager. En quoi s'en diffère-t-il ?

Nawal :

Alors, en quoi mon rôle diffère de celui d'un Business Manager ? C'est une très bonne question et je dirai qu'il diffère en plusieurs points. Le premier évidemment, c'est déjà dans l'intitulé du poste.

La deuxième différence est liée au fait que contrairement à un Business manager, moi je ne dois pas gérer de personnes, de consultants pour être plus précis. Moi je m'occupe essentiellement de placer des talents auprès de nos entreprises clientes. Tandis que le Business Manager est constamment dans une relation triangulaire l'impliquant lui, le client, ainsi que le consultant.

L'autre point qui diffère selon moi, c'est la longueur des processus de recrutement. Dans ma position, les processus sont généralement plus longs et donc moins urgents. Alors que pour un Business Manager, lorsqu'un besoin survient en consultance, il faut souvent le convertir très rapidement. Et si tu ne le convertis pas dans les deux semaines, en général, tu perds le besoin. Ce processus est donc plus stressant pour un Business Manager.

Et le troisième point différent c'est la gestion de consultants en intercontrats, c'est-à-dire des consultants dont les missions s'achèvent et qui doivent donc être placés sur d'autres missions. Il s'agit d'un aspect plus que délicat étant donné qu'un consultant en intermission coûte cher ; c'est pourquoi il est essentiel de minimiser la durée d'une telle période en anticipant les fins de missions et en recherchant des missions alternatives pour ces consultants.

Georges :

Je vois, je comprends mieux les différences à présent. Maintenant, comme tu t'en doutes, on va aborder l'autre aspect de cette interview : ta relation avec ta manageuse.

Nawal :

D'accord, je t'écoute.

Georges :

Alors, quelles sont les principales responsabilités de ta manageuse vis-à-vis de toi ?

Nawal :

La responsabilité principale de ma manageuse Danila est de m'accompagner dans la réalisation de mes objectifs. Pour ce faire, il y a un suivi ponctuel, au travers des « one-to-one » qui ont lieu une fois par semaine au cours desquels elle me soutient et m'aide face aux blocages et aux zones de complication que je rencontre.

Par exemple, comme je te l'ai dit un peu plus tôt, je fais mes premiers pas dans le commercial. C'est donc avec ma manageuse que je me rends en prospection chez les clients. C'était l'occasion pour elle de m'aider à progresser, me dire là où elle a trouvé que j'étais efficace, percutante, et là où elle a trouvé que c'était moins bon et qu'il y avait des progrès à faire.

Georges :

D'accord, je vois. Et toi qui a l'occasion de l'observer, qu'est ce qui rend le rôle de ta manageuse complexe ?

Nawal :

Alors, je dis souvent qu'elle m'impressionne beaucoup parce que pour moi, au-delà d'être une manageuse, elle est tout terrain, elle sait tout faire, elle a les yeux partout. Je ne suis pas la seule personne sous sa tutelle, donc elle gère des équipes entières. Cela inclut l'équipe des Business Managers, mais aussi les départements marketing et ressources humaines. Donc elle est vraiment sur tous les fronts. Par conséquent, au-delà d'être une manageuse, c'est surtout une directrice, une accompagnatrice et une formatrice.

Et comme tu peux t'en douter, le fait de combiner autant de responsabilités rend le rôle de ma manageuse complexe mais aussi épuisant.

Georges :

Oui je suis totalement d'accord. Du coup, cela t'est-il déjà arrivé d'être témoin d'une situation où elle devait gérer des attentes plutôt contradictoires ou difficiles à conseiller ?

Nawal :

Là, il n'y a rien qui me vient à l'esprit donc je ne pense pas. Cela étant, il ne faut pas oublier que comme je l'ai déjà dit, je ne suis pas la seule personne qu'elle gère. Donc il y a certainement d'autres gens qui ont été témoins de ce genre de situations.

Georges :

Oui effectivement tu as raison. Par conséquent, j'ai une autre question pour laquelle tu auras certainement plus d'éléments de réponses. Comment ta manageuse vit-elle les périodes de changement, de pression ou simplement de réorganisation ?

Nawal :

Alors moi, j'ai le sentiment que face à ce genre de situations, elle arrive à garder son calme, en gérant son stress, ce qui est loin d'être facile. Parce que comme tu le sais, on est sur un marché en constante évolution, qui requiert à chaque entreprise de s'adapter rapidement pour rester compétitif. Et pour une entreprise, s'adapter implique parfois de faire des changements au niveau de la stratégie, au niveau des opérations et même au niveau des équipes. Et j'ai l'impression qu'elle gère ces aspects avec beaucoup de recul et sans manifestation de peur ou de stress. Je suis certain que cela est dû à la maturité qu'elle a acquise grâce à ses années d'expérience. Par conséquent, cela lui permet elle-même de ne pas tresser et de ne pas transmettre d'émotions négatives à ses équipes.

Tous les changements qui sont survenus, que ce soit le déménagement, les changements au sein des équipes, le télétravail, etc... Tout cela était le fruit de décisions qui ont été prises, assumées clairement et dites en toute transparence. Et ce qui est bien, c'est que ces décisions, elle y donne de la légitimité et du sens. Cela nous permet de comprendre ces décisions et de moins nous braquer. C'est pour cela que je pense qu'elle sait très bien gérer les changements.

Georges :

Je partage totalement ton avis. Avec ces éléments de réponses tu as déjà anticipé plusieurs questions que je voulais te poser. Et j'en suis ravi.

Nawal :

C'est Super ! mais n'hésite pas si tu as encore des incompréhensions, je peux me répéter.

Georges :

Bien sûr, je n'hésiterai pas. J'aimerais revenir sur un aspect que tu as déjà mentionné, le fait que ta manageuse t'accompagne régulièrement dans tes objectifs, et qu'elle s'assure que tes performances soient atteintes de façon optimale. Du coup, est-ce que tu penses qu'il y a des aspects qu'elle pourrait améliorer dans son accompagnement ?

Nawal :

Selon moi, ce qu'elle pourrait améliorer dans son accompagnement, et c'est un sujet que j'ai déjà abordé avec elle lors de mon évaluation annuelle, c'est de s'adapter davantage aux autres. On est tous différents, tant en termes de comportements que de caractères. Et c'est pour cela que ce que j'attends d'elle, c'est qu'elle puisse faire cet effort d'adaptation vis-à-vis de moi et de ma façon de travailler. Je ne veux pas qu'elle m'impose un style de management avec lequel j'aurai du mal, comme le micro-management par exemple. Je ne veux pas être maternée de A à Z, j'ai d'office besoin d'un minimum d'autonomie.

Georges :

Cela me semble légitime et je partage ton point de vue. Dans ce cas, je vais passer à ma dernière question, celle que je pose toujours. Au vu de ma problématique, quel aspect essentiel ai-je oublié de mentionner ?

Nawal :

Je pense selon moi qu'on a fait le tour. Tes questions étaient très bien orientées, ce qui a permis que l'interview soit de qualité.

Georges :

Je suis ravi de l'entendre. Dans ce cas, je te remercie pour cette interview !

Nawal :

Je t'en prie Georges !

I. Aude : Consultante en recrutement

Georges :

Bonjour Aude ! Merci pour le temps que tu me consacres pour cette interview.

Aude :

Bonjour Georges ! De rien. Je le fais avec plaisir.

Georges :

Super ! Dans ce cas, je vais commencer par t'expliquer le cadre de l'interview. Comme je te l'ai dit par le passé, mon sujet traite des tensions paradoxales/ dilemmes que les cadres intermédiaires rencontrent dans leur activité et la manière dont cela impacte leur posture managériale. Par conséquent, mon objectif, c'est de faire une analyse à trois niveaux : au niveau des cadres intermédiaires eux-mêmes, au niveau du top management et au niveau des consultants. Ainsi, étant donné que tu es consultante, j'aimerais obtenir autant d'insights que possible concernant ta relation avec ton Business Manager.

Aude :

D'accord, je comprends. Dans ce cas, je t'écoute. Quelles sont tes questions ?

Georges :

Alors, ma première question est la suivante : Quel est ton rôle et Quelles sont les principales responsabilités qu'il implique ?

Aude :

Moi, je suis consultante en recrutement chez MEOGROUP, sous la tutelle de ma Business Manager Danila Didio. Ma responsabilité principale est de répondre aux besoins de recrutement émis par nos clients. Concrètement, les clients viennent vers moi avec des attentes spécifiques, et par la suite je dois trouver la meilleure personne possible pour combler à ces besoins-là. Les besoins que je reçois sont liés aux secteurs des achats et de la supply chain.

Georges :

D'accord, je vois. Et qu'est-ce qui rend ce rôle complexe selon toi ?

Aude :

Qu'est-ce qui rend mon rôle complexe ? Je dirai que c'est de trouver le candidat adéquat pour chacun des clients avec lesquels je collabore. J'aurai beau faire mon possible pour trouver « the perfect match », il y aura toujours un nombre considérable de paramètres que je ne peux pas contrôler. Par moment, c'est une question de timing, dans le sens où le candidat peut avoir un préavis trop long, ce qui laisse le client dans l'incapacité d'attendre au vu de l'urgence du besoin. D'autre fois, il peut s'agir d'un souci de mobilité, lorsque le candidat n'est pas disposé à se relocaliser pour se rapprocher de l'entreprise.

Tout ça pour dire que même si certains profils sont compétents, des complications peuvent survenir, ce qui rend difficile, voire impossible que ces profils répondent aux besoins émis par les clients. C'est donc ça qui rend mon rôle quand même plus compliqué.

Georges :

Très intéressant. J'ai le sentiment que cet aspect recrutement de ta fonction est très similaire avec ce que les Business Managers font également en termes de recrutement. En quoi est-ce que ton rôle s'en différencie ?

Aude :

Très bonne question. Je dirai que l'une des grosses différences est liée au scope de responsabilité. Moi, lorsque je parviens à faire signer un candidat chez un client, le candidat ne fait plus partie de mon scope de responsabilité. Alors que lorsqu'un Business Manager place un candidat, il y a encore tout un aspect managérial qui doit être pris en charge. Il se doit de veiller à ce que ce candidat performe selon ce qui est attendu. En plus de cela, il y a la longueur du processus. Un Business Manager, lorsqu'il reçoit un besoin, doit le convertir dans les jours qui suivent ; tandis qu'un consultant en recrutement a plus de temps alloué pour travailler sur le besoin. Cela est donc plus stressant et demande plus d'efforts au Business Manager.

Georges :

D'accord, je te remercie pour ces précisions. A présent, j'aimerais me pencher davantage sur ta relation avec ta Business manager.

Aude :

C'est noté. Je t'écoute.

Georges :

Tout d'abord, j'aimerais connaître la responsabilité qu'elle a vis-à-vis de toi.

Aude :

En fait, sa responsabilité principale est de veiller à ce que j'atteigne mon « Business Profit » annuel.

Georges :

Et qu'est-ce qu'elle t'apporte concrètement pour t'aider à y parvenir ?

Aude :

Ce qu'elle m'apporte concrètement ce sont des stratégies d'action. Chaque semaine, on organise ce qu'on appelle des « one-to-one », c'est-à-dire des réunions pendant lesquelles on prend le temps de faire le point concernant les besoins en recrutement sur lesquels je travaille. Typiquement, lors de ces meetings, elle me pose généralement les questions « où est-ce que tu en es ? » « Sur quoi tu bloques ? » et « qu'as-tu envisagé pour dépasser ces blocages ? ». A partir de là, elle prend le temps de me conseiller et de corriger les aspects qui présente des imperfections. Son objectif à la fin de chaque réunion est que je possède toutes les cartes en main pour convertir mes besoins en recrutement.

Georges :

D'accord. Est-ce déjà arrivé que lors de ces one-to-one, ta Business Mangeuse ne soit pas en mesure de t'apporter des stratégies d'action par rapport à un dilemme rencontré sur un ou plusieurs besoins ?

Aude :

Je ne pense pas. J'ai aujourd'hui la chance d'être sous la tutelle d'une personne très expérimentée. Ça fait plus de 10 ans qu'elle exerce ce métier, raison pour laquelle peu importe les dilemmes que j'ai rencontrés jusqu'à présent, elle a toujours eu un plan d'action en tête pour y faire face. Et si justement aujourd'hui elle arrive à avoir « réponse à tout », c'est parce qu'au fil des années, elle a su apprendre des dilemmes rencontrés.

Georges :

Je vois. Et qu'en est-il des périodes de changement, comment les vit-elle ?

Aude :

Je pense qu'elle n'est pas effrayée face au changement. Permetts-moi le terme, mais ma Business Manager a vraiment une personnalité de feu. Elle ne laisse pas transparaître sa sensibilité et encore moins sa détresse lorsqu'elle fait face à situation complexe. Elle s'efforce de « maintenir le cap » en gardant une mentalité « solutions-oriented »

Georges :

Wow. En t'écoutant parler, il est facile de deviner que tu admires vraiment ta manageuse.

Aude :

Effectivement ! C'est un vrai modèle pour moi. J'apprends beaucoup avec elle.

Georges :

J'en suis ravie ! Maintenant. J'aimerais m'intéresser à un autre aspect de la fonction de ta manageuse. Sa capacité à prendre des décisions impopulaires malgré la réticence qui peut être anticipée. Comment procède – t- elle ?

Aude :

Je pense qu'avant tout, elle prend toujours le temps d'élaborer une stratégie de communication. Par la suite, elle va rassembler toutes les personnes concernées pour leur faire part de sa décision. Elle vient toujours des avec arguments concrets et légitimes. Et c'est pourquoi même si la décision ne plait pas forcément à tout le monde, le fait qu'elle soit fondée minimise les chances de résistance.

Georges :

D'accord, je vois. Ça m'a l'air d'être une bonne approche pour prendre des décisions impopulaires. A présent, j'aimerais revenir sur l'aspect accompagnement. Tu as parlé tout à l'heure du one-to-one, qui est la période pendant laquelle ta manageuse prend autant de temps que nécessaire pour t'aider et te conseiller. Est-ce que tu dirais que indépendamment de cela, il y a d'autres aspects dans son accompagnement qu'elle pourrait améliorer ?

Aude :

Je dirai que ce qu'elle pourrait améliorer c'est la prise en compte de nos différentes personnalités. Comme je l'ai mentionné plus tôt, Danila a une personnalité de feu. Or, la mienne est plus nuancée. Donc cela fait que parfois, lorsqu'elle me donne des stratégies d'action, je ne suis pas forcément à l'aise à l'idée de les appliquer, puisque l'approche ne correspond pas à qui je suis en tant que personne. C'est pourquoi si je devais souligner un aspect à améliorer dans l'accompagnement de ma manageuse c'est celui-là.

Georges :

Je comprends. Je te remercie pour ton honnêteté et ta transparence. A présent, j'ai une dernière question. Peut-être que tu ne pourras pas y répondre, mais je tente quand même ma chance.

Aude :

D'accord je t'écoute.

Georges :

C'est une question vraiment axée sur la projection. Toi qui as l'occasion d'observer ta manageuse, et qui est donc plus familière que moi avec le milieu des Business Managers, quelles compétences te semblent essentielles pour perdurer dans le temps dans ce métier ?

Aude :

Pour perdurer en tant que Business Manager, je dirai qu'il faut d'abord avoir un bon sens de la communication. Je pense qu'il faut savoir bien parler aux gens et bien les analyser, que ce soit les candidats ou les clients. Indépendamment de ça, un Business Manager doit constamment se spécialiser sur les métiers des profils que recherchent les clients avec lesquels ils collaborent. Car il est très difficile, voire Impossible de trouver un bon candidat si on ne comprend pas de quoi il parle réellement. Donc, il est important de maintenir l'habitude d'une formation continue, non seulement sur les métiers mais aussi sur les nouveaux outils d'intelligence artificielle qui sont de plus en plus nombreux, et qui nous sont bénéfiques dans la mesure où nous savons les utiliser.

Georges :

Je te remercie pour cette dernière réponse Aude ! J'ai les éléments qu'il me faut à présent. Merci infiniment !

Aude :

Avec plaisir Georges !