

Louvain School of Management

L'autorité et la légitimité du manager dans un contexte de digitalisation et d'individualisation au travail

Auteur·e(s) : Mahy Christophe & Jacquemart Pierre
Promoteur·rice(s) : Taskin Laurent
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 60 en sciences de gestion
Horaire de jour

Remerciements

Ce travail de fin d'études conclut pour nous deux une année de Master complémentaire, mais également notre parcours universitaire, c'est pourquoi nous tenons à remercier les personnes qui ont contribué à cet aboutissement.

Nous tenons à remercier,

Notre promoteur académique, le Professeur Laurent Taskin de nous avoir suivi depuis le début d'année et permis de réaliser ce travail de fin d'études de la meilleure des manières. Ses conseils pertinents et ses retours efficaces nous ont été d'une grande aide durant la rédaction de ce travail.

Les dix-huit personnes interrogées, managers comme salariés, qui nous ont permis de mettre en pratique la théorie déjà mise en place. Leurs réponses et leurs différents points de vue ont rendu ce travail très concret, notamment grâce à la diversité de leurs expériences partagées avec nous.

Résumé

Les transformations contemporaines du monde professionnel, propulsées par l'essor continu du numérique et l'affirmation des trajectoires individuelles, remettent profondément en question les fondements hiérarchiques traditionnels des organisations. Au cœur de cette dynamique, cette recherche explore la manière dont l'évolution de l'autorité managériale et de ses sources de légitimité est perçue par les acteurs de terrain.

L'analyse théorique met en avant le passage d'une autorité statutaire et formelle, tirée du modèle wébérien, vers une autorité paradoxale et relationnelle. Ce concept s'inspire de la nécessité d'une reconnaissance collective continue (Eraly), sur le rôle crucial du manager intermédiaire en tant que créateur de sens et traducteur stratégique (Weick, Dietrich), et sur l'impact de l'intelligence émotionnelle (Goleman). Les auteurs analysent également comment le management algorithmique transfère le contrôle vers des outils automatisés, obligeant le manager à jouer un rôle de médiateur face à ces technologies.

Afin de confronter ces concepts à la réalité organisationnelle, une démarche qualitative et exploratoire a été privilégiée. L'étude empirique repose sur dix-huit entretiens semi-directifs menés auprès d'un panel hétérogène comprenant six managers et douze salariés. Ces acteurs sont issus de secteurs très variés (logistique, finance, droit, grande distribution, ingénierie), ce qui permet de capturer les multiples facettes de l'individualisation et de la digitalisation.

Les conclusions des interviews montrent l'obsolescence du management directif et autoritaire au profit du "manager-coach". Maintenant, la légitimité ne se décrète plus uniquement par le simple titre hiérarchique mais se travaille au quotidien. Elle repose aujourd'hui sur un équilibre entre expertise technique du métier et une certaine intelligence émotionnelle. Enfin, même si la digitalisation permet d'offrir des outils de suivi en temps réel, elle entraîne un risque de déshumanisation des rapports de travail, que seul le maintien d'une relation de confiance absolue peut contrer.

Table des matières

Introduction et mise en contexte	7
Chapitre 1. Revue de littérature.....	8
Introduction.....	8
1. Le rôle du manager.....	9
1.1. L'évolution du rôle du manager.....	9
1.2. Les différents types de managers.....	10
1.3. Le manager intermédiaire et la création de sens.....	12
1.4. Tensions et défis futurs	12
2. L'autorité et la légitimité du manager	14
2.1. Les fondements et recompositions de l'autorité managériale : de Weber à Courpasson	14
2.2. Autorité, légitimité et reconnaissance.....	15
2.3. Suchman et sa perspective sur la légitimité organisationnelle et l'autorité managériale.....	16
2.4. L'autorité sans hiérarchie de Zhang et Mintzberg	17
2.5. L'apport de Rousseau & Stouten sur l'expertise et la reconnaissance comme nouvelles sources d'autorité	17
2.6. La confiance, l'intelligence émotionnelle et la cohérence des pratiques	18
2.7. L'autorité du manager intermédiaire : médiation, mise en scène et contraintes organisationnelles (Dietrich)	20
3. La digitalisation et l'individualisation au travail.....	20
3.1. Une redéfinition structurelle de l'autorité managériale	20
3.2 Le leadership digital au travers de l'autonomie et de la légitimité relationnelle	21
3.3. Management algorithmique et déplacement des supports de l'autorité.....	21
3.4. Transformation digitale et reconfiguration durable de l'autorité managériale.	22
4. Synthèse de la revue de littérature	22
5. Méthodologie	24
Chapitre 2. Analyse empirique.....	29
1.1. Analyse des interviews des salariés	29
<i>1.1.2. Perception et évolution du rôle du manager</i>	<i>30</i>
<i>1.1.3. Autorité, légitimité et relation managériale</i>	<i>31</i>
<i>1.1.4. Transformation du travail : digitalisation et travail hybride.....</i>	<i>33</i>
<i>1.1.6. Conclusions des interviews des salariés</i>	<i>36</i>

1.2. Analyse des interviews des managers	37
<i>1.2.1. Parcours et expérience managériale</i>	37
<i>1.2.2. Transformation du rôle du manager</i>	38
<i>1.2.3. Autorité, légitimité et relation managériale</i>	40
<i>1.2.4. Digitalisation et transformation du travail</i>	42
<i>1.2.5. Nouvelles attentes des salariés</i>	43
<i>1.2.6. Perspectives du manager</i>	45
Chapitre 3. Conclusion, limites et pistes futures	47
3.1. Conclusion	47
3.1.1. <i>Le rôle du manager</i>	47
3.1.2. <i>L'autorité et la légitimité du manager</i>	48
3.1.3. <i>La digitalisation et l'individualisation au travail</i>	49
3.2. Conclusion générale	50
Bibliographie :	52
Annexes :	55

Table des illustrations :

Tableau 1 : Résumé du profil des managers interviewés.....	26
Tableau 2 : Résumé du profil des salariés interviewés.....	27

Table des annexes :

Annexe 1 : Tableau d'analyse qualitative des managers.....	55
Annexe 2 : Tableau d'analyse qualitative des salariés.....	59
Annexe 3 : Guide d'entretien n°1 pour les managers.....	66
Annexe 4 : Guide d'entretien n°2 pour les salariés.....	69
Annexe 5 : Retranscription des entretiens semi-directifs des managers et des salariés (voir document à part)	

Introduction et mise en contexte

Le rôle du manager comme on le connaît aujourd'hui a fortement évolué au cours des décennies, notamment à cause des transformations des structures organisationnelles, de la digitalisation du travail et de l'individualisation croissante des trajectoires professionnelles. Cette évolution, concernant notamment l'autorité managériale du point de vue des sources de légitimité, sera analysée dans ce travail dont la problématique est : “Comment managers et salariés perçoivent-ils l'évolution de l'autorité managériale via ses sources de légitimité dans un environnement organisationnel marqué par la digitalisation et l'individualisation au travail ?”

L'objectif de ce travail est double. D'une part, il s'agit d'identifier, à partir des différentes sources, les principales transformations des formes d'autorité managériale et les sources contemporaines de légitimité du manager, notamment vis-à-vis de la digitalisation et de l'individualisation du travail. D'autre part, ce travail vise à confronter ces apports théoriques aux perceptions et aux expériences concrètes des managers et travailleurs qui seront interviewés afin de mieux comprendre comment la théorie se manifeste dans la pratique.

Ce mémoire s'articulera donc sur deux grandes parties. Dans un premier temps, la revue de littérature présentera les principaux apports théoriques relatifs à l'évolution de l'autorité managériale, aux différentes sources de légitimité du manager et aux transformations liées à la digitalisation et à l'individualisation au travail. Dans un second temps, une analyse empirique sera menée sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés avec des managers et des travailleurs. Les résultats obtenus seront ensuite comparés à la théorie afin d'identifier les points de convergence, les écarts et les enseignements permettant de comprendre au mieux les transformations de l'autorité managériale.

Ainsi, ce travail vise à apporter un éclairage à la fois théorique et empirique sur les transformations contemporaines du management et sur les nouvelles formes de légitimité qui structurent aujourd'hui les relations entre managers et travailleurs.

Chapitre 1. Revue de littérature

Introduction

Au cours des dix à quinze dernières années, l'autorité et la légitimité managériales ont profondément évolué. Autrefois fondées sur le statut hiérarchique et l'autorité formelle, dans la continuité des modèles de Max Weber, elles reposent aujourd'hui davantage sur la reconnaissance, l'expertise et la capacité relationnelle. Sous l'effet de la digitalisation et de l'individualisation du travail, le manager n'est plus seulement un détenteur de pouvoir formel, mais un acteur de coordination, de médiation et de création de sens, comme le soulignent notamment David Courpasson et Henry Mintzberg. L'autorité ne disparaît pas, mais se transforme et se construit désormais dans l'interaction avec les équipes.

Dans cette perspective, la problématique suivante apparaît pertinente et cohérente au regard des changements observés : “Comment managers et salariés perçoivent-ils l'évolution de l'autorité managériale via ses sources de légitimité dans un environnement organisationnel marqué par la digitalisation et l'individualisation au travail ?”

Cette question est pertinente pour trois raisons. D'abord, elle intègre la double dimension structurelle et sociologique que sont la digitalisation et l'individualisation. Ensuite, elle prend la forme d'une approche croisée en confrontant la perception des managers et celle des salariés. Enfin, elle met en avant différents mécanismes concrets d'autorité et de légitimation dans les organisations contemporaines.

Cette revue de littérature sera divisée en trois parties principales. La première parlera du cadre théorique retraçant l'évolution du rôle du manager et les transformations des fondements de l'autorité et de la légitimité managériale. La deuxième partie analysera la reconfiguration de ces notions au moyen de différentes approches proposées par plusieurs auteurs. La troisième partie abordera quant à elle le contexte de digitalisation du travail.

1. Le rôle du manager

Le rôle du manager ne peut pas être défini par une simple liste de tâches administratives ou un symbole d'autorité. Il s'agit d'une fonction complexe, en pleine mutation, qui s'articule autour de plusieurs dimensions interconnectées telles que la gestion de l'information et de l'action, l'accompagnement humain, l'intermédiaire stratégique et la maîtrise des tensions organisationnelles (Nguyen, 2011).

1.1. L'évolution du rôle du manager

Selon Clegg, Courpasson et Phillips (2012), le rôle du manager a évolué d'un contrôle du corps vers un contrôle de l'esprit. Son rôle initial, incarné par F. W. Taylor (Taylorisme), était de constituer une "économie politique des corps". Cela revenait à rendre le corps du travailleur docile et efficace, comme une machine dénuée de sentiments. Par la suite, le rôle du manager s'est étendu à la régulation de l'âme et de la conscience de l'employé, cherchant à obtenir une légitimité morale. Dans les formes plus contemporaines, le management cherche à s'approprier le cerveau et les connaissances plutôt que simplement le corps (Clegg, S. R. & al, 2006).

Selon la vision de De Ridder & al. (2019), la fonction de manager n'est plus perçue comme la vision classique fragmentée héritée de Fayol, qui caractérise le travail managérial comme un processus composé de cinq activités fondamentales. Planifier : définir les objectifs de l'organisation et mettre en place les stratégies nécessaires à leur réalisation ; organiser : définir les tâches devant être accomplies et désigner les personnes qui en seront les responsables ; commander et coordonner : diriger et motiver les collaborateurs, mais également coordonner les différentes tâches à effectuer et gérer les éventuels conflits interpersonnels ; contrôler : s'assurer de l'obtention des résultats attendus grâce à des retours sur le travail des équipes afin de pouvoir faire des ajustements et prendre d'éventuelles mesures correctives.

Ce modèle se caractérise principalement par l'indissociabilité de ces cinq activités. Elles sont menées conjointement et s'articulent autour du but commun d'atteindre les objectifs fixés. De plus, ce modèle repose principalement sur l'autorité formelle, la hiérarchie et une forte logique de commandement et de contrôle.

Le management moderne quant à lui est plutôt perçu comme une pratique intégrée plutôt qu'une profession détachée. Une pratique intégrée signifie un ensemble cohérent d'actions dans

lesquelles le manager ne se situe pas au-dessus de son équipe mais au centre de celle-ci. Au contraire, une profession détachée signifie un ensemble de tâches et de fonctions déconnectées parmi lesquelles les différents éléments ne se comprennent pas vraiment entre eux (Nguyen, 2011).

Selon Henry Mintzberg, le manager se situe au centre de son unité et opère sur trois plans interdépendants (Nguyen, 2011). Tout d'abord, le plan de l'information, où le manager agit comme le système nerveux de son équipe. Il collecte et diffuse les informations qui permettent de diriger les comportements. Ensuite, le plan des personnes, où le manager gère les relations internes (diriger, motiver, développer les individus, bâtir la culture) et les relations externes (réseautage et liaisons avec les parties prenantes). Enfin, le plan de l'action, où le manager gère activement les projets, traite les perturbations et négocie des coalitions.

1.2. Les différents types de managers

Il existe différents types de managers que les sources catégorisent selon leur position dans la structure organisationnelle ou selon l'évolution des formes contemporaines du management.

La première distinction se fait donc sur la position occupée par le manager dans l'organisation. Selon Henry Mintzberg (1982), les organisations s'articulent en fonction d'une direction stratégique, d'une ligne hiérarchique intermédiaire et d'un niveau opérationnel. Cette structuration rejoint une analyse propre à Dietrich (2009) selon laquelle il existe trois catégories de managers par rapport à leur position hiérarchique.

D'abord, le top manager. Il se situe au sommet de la hiérarchie et son rôle est de définir les orientations stratégiques, de fixer les objectifs à long terme, de contrôler l'entreprise de manière globale ou encore d'évaluer les résultats atteints. Il représente également l'organisation vis-à-vis de son environnement et assure une cohérence entre toutes les activités de cette même organisation (Mintzberg, 1982).

Ensuite, le manager intermédiaire occupe une position située entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles. En ce sens, il assure la coordination entre les directives imposées par ceux à la tête de l'organisation et leur mise en œuvre sur le terrain par les employés. Il se situe donc entre la direction stratégique et le niveau opérationnel. Cette position de tampon

d'entre-deux impose un travail constant de traduction, d'adaptation et d'interprétation des grandes orientations stratégiques afin de les rendre applicables dans un contexte davantage opérationnel et concret (Dietrich, 2009 ; Steven W. Floyd et Bill Wooldridge, 1997).

Enfin, le 3^e type de manager que nous aborderons est celui de proximité. Ce dernier se trouve à la frontière très étroite qui existe parfois avec les activités opérationnelles. En résumé, il encadre directement les travailleurs et supervise l'exécution. Il tire d'ailleurs sa légitimité de sa proximité avec l'exécution ainsi que de la connaissance concrète du travail réalisé (Dietrich, 2009).

Toutefois, l'évolution récente du mode de fonctionnement des organisations contemporaines bouscule les différents rôles que nous avons énoncés. En effet, la digitalisation du travail et l'importance croissante accordée à l'autonomie des collaborateurs ont perturbé ce cadre. Aujourd'hui, nous faisons face à l'émergence de nouvelles figures managériales (Kraus & al., 2022 ; Lynn & al., 2023).

De Ridder et al. (2019) viennent corroborer cette mutation et amènent une nouvelle manière de classifier le métier de manager. Désormais, il est possible de distinguer trois types de managers liés à l'évolution de cette profession. En premier lieu, le manager-coach. C'est celui qui abandonne l'organisation stricte des tâches pour se concentrer sur l'accompagnement humain et dont le rôle est d'animer un collectif tout en répondant aux aspirations individuelles. Ensuite vient le manager transversal, celui dont le rôle est de coordonner le travail entre différentes équipes et de s'assurer que les différentes actions s'alignent sans se chevaucher. En dernier lieu vient le manager polyvalent, dont la particularité est sa capacité à s'adapter constamment. Il est capable de passer d'une équipe à l'autre et se forme en continu pour rester pertinent face aux changements techniques et organisationnels.

Le prochain chapitre s'intéressera particulièrement au manager intermédiaire, car il est positionné dans un "entre-deux" structurel entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles. Cet acteur tire sa légitimité de sa proximité avec ses équipes et incarne la reconfiguration de l'autorité parce qu'il doit être capable d'octroyer de l'autonomie tout en conservant la responsabilité finale des résultats. Il est pertinent de parler du manager intermédiaire car il est le principal acteur confronté la disparition de l'autorité de droit et qui

doit se trouver une “légitimité de fait” basée sur le relationnel, la création de sens et la traduction stratégique.

1.3. Le manager intermédiaire et la création de sens

Le manager intermédiaire occupe une position entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles. Il agit comme une interface chargée de transmettre les informations, de traduire les décisions stratégiques en actions concrètes et d’assurer la coordination au sein de l’organisation (Dietrich, 2009). Ni simple exécutant ni décideur totalement autonome, il joue un rôle central dans la mise en œuvre des stratégies organisationnelles (Floyd & Wooldridge, 1997).

Son rôle dépasse cependant la simple transmission d’informations. Il doit donner du sens aux orientations de la direction en les rendant compréhensibles et applicables pour les équipes opérationnelles, notamment dans des contextes complexes ou marqués par des incohérences entre les objectifs et la réalité du terrain (Weick, 1995). Cette fonction de “création de sens (*sensemaking*) fait du manager intermédiaire un acteur essentiel de l’interprétation et de la cohérence organisationnelle.

Enfin, il doit gérer les contradictions, les ordres contradictoires et les écarts entre objectifs et moyens afin de maintenir la cohérence de l’action collective. Il exerce ainsi une fonction de médiation essentielle au bon équilibre entre les différents niveaux de l’organisation. (Dietrich, 2009 ; De Ridder et al., 2019)

1.4. Tensions et défis futurs

Plusieurs auteurs soulignent l’apparition de nouvelles tensions qui découlent de la digitalisation du travail, de l’individualisation des trajectoires professionnelles et de la transformation des formes d’autorité (De Ridder & al., 2019 ; Kraus & al., 2022 ; Lynn & al., 2023).

Pour commencer, la digitalisation modifie indéniablement les modes de coordination, les outils de gestion et les formes de contrôle au travail. Il devient donc nécessaire que les managers puissent jongler entre leur propre apprentissage des nouveaux outils numériques ainsi que, par la suite, la transmission de leurs nouvelles connaissances en accompagnant les salariés dans cette révolution numérique (Westerman & al., 2014).

Ces transformations peuvent d'ailleurs conduire à l'instauration du management algorithmique. Cela revient au fait que les décisions relatives à l'organisation du travail sont partiellement automatisées par des systèmes numériques (Mateescu et Nguyen, 2019). En résumé, cette transformation force le manager à composer avec des dispositifs technologiques susceptibles d'influencer la répartition des tâches et l'évaluation des performances.

Abordons maintenant la tension relative à l'individualisation au sein du collectif de travail. L'individualisation est le terme utilisé pour expliquer que les trajectoires professionnelles et les attentes des salariés deviennent de plus en plus différenciées. Comme nous l'avons abordé, les individus cherchent de plus en plus à obtenir davantage d'autonomie, de reconnaissance et de possibilités de développement personnel dans leur organisation (Beck et Ritter, 1992).

Cette évolution n'altère nullement la nécessité de maintenir une cohésion collective au sein des équipes. Il en devient nécessaire que les managers concilient deux logiques a priori contradictoires : reconnaître la singularité des individus, relative à l'individualisation au travail, tout en préservant l'existence d'un collectif capable de collaborer autour d'objectifs partagés. Cette tension apparaît comme étant l'un des défis majeurs du management contemporain (De Ridder & al., 2019).

Comme troisième tension, la reconfiguration de l'autorité managériale. Comme nous l'avons abordé précédemment, les organisations contemporaines accordent une autonomie croissante aux travailleurs et tendent à adopter une forme d'autorité plus horizontale. C'est pourquoi, les formes traditionnelles d'autorité tendent donc à s'atténuer (Courpasson, 2000).

Une atténuation n'est pas synonyme de disparition totale de l'autorité. Au contraire, certains auteurs indiquent que l'autorité se transforme et prend des formes plus diffuses. Par exemple, elle peut s'illustrer à travers des dispositifs organisationnels tels que les objectifs de performance, les systèmes d'évaluation ou encore les technologies numériques de gestion du travail (Mateescu & Nguyen, 2019).

Ces trois tensions majeures montrent que le métier de manager est de nos jours au cœur de transformations profondes des organisations. Chacune d'entre elles, la digitalisation, l'individualisation et l'autorité apparaissent désormais comme des enjeux centraux du management contemporain.

2. L'autorité et la légitimité du manager

2.1. Les fondements et recompositions de l'autorité managériale : de Weber à Courpasson

Pour comprendre l'autorité managériale contemporaine, il est nécessaire de s'ancrer solidement dans les travaux fondateurs de Max Weber. Dans son ouvrage *Economie et société* (1978), une distinction apparaît entre trois différentes formes d'autorité légitime : l'autorité traditionnelle, fondée sur la coutume et l'héritage ; l'autorité charismatique, reposant sur les qualités exceptionnelles attribuées à un individu ; l'autorité rationnelle-légale, attribuée aux organisations bureaucratiques modernes. Weber indique que c'est notamment sur cette dernière forme que le management s'est historiquement construit. Celle-ci met en lumière l'obéissance qui repose sur la reconnaissance de règles impersonnelles, de procédures formalisées et de compétences attachées à une fonction plutôt que directement à une personne.

Cependant, les travaux de Courpasson remettent en question la solidité de ces modèles. En effet, les évolutions organisationnelles telles que l'autonomie grandissante des salariés, la montée du travail cognitif et collaboratif et l'aplatissement hiérarchique fragilisent ces types d'autorité. Courpasson (2000) et Clegg, S. R. & al. (2006) démontrent que l'autorité ne disparaît pas complètement dans les organisations contemporaines, mais qu'elle se reconfigure. Aujourd'hui, l'autorité est moins visible et ne s'inscrit plus autant dans la hiérarchie formelle. L'autorité managériale s'affirme donc davantage dans des normes de performance, des systèmes d'évaluation, des mécanismes de responsabilisation individuelle et des dispositifs de gestion plutôt que par la contrainte formelle ou l'ordre direct.

Tout comme l'autorité des managers qui se reconfigure et devient moins explicite, la légitimité des managers suit les mêmes changements. Selon De Ridder & al. (2019) les dirigeants considèrent la fonction managériale comme un métier à part entière, ne nécessitant pas forcément une expertise technique du métier géré. Du côté des travailleurs, on s'attend plus souvent à avoir un manager étant un référent technique ou fonctionnel. La question de la légitimité du manager est aujourd'hui centrale parce qu'elle traverse une crise de redéfinition profonde. On assiste aujourd'hui à un basculement d'une légitimité statutaire vers une légitimité construite.

La légitimité statutaire représente la légitimité donnée par l'organisation et découle directement du titre, du grade et de la position qu'occupe le manager dans la hiérarchie (De Ridder et al.,

2019). La légitimité construite, quant à elle, ne se décrète pas par un titre ou une position, elle se gagne. Cette légitimité repose sur la reconnaissance sociale et se construit, entre autres, grâce à l'expertise adaptative et à l'intelligence émotionnelle du manager (Rousseau et Stouten, 2024).

Pour en revenir à cette autorité managériale qui est en pleine reconfiguration, Courpasson (2000) utilise le terme d'autorité paradoxale pour expliquer le fait que le manager dispose de moins en moins de pouvoir symbolique explicite. Ce pouvoir est une forme d'autorité visible, assumée et qui est reconnue comme telle dans la structure organisationnelle.

Cependant, le manager demeure vivement responsable des résultats, du contrôle et de la cohérence organisationnelle. La position du manager devient donc ambivalente. Celui-ci est contraint d'exercer une autorité réelle sans pouvoir toujours la revendiquer ouvertement. Cette autorité devient maintenant relationnelle, cognitive et normative. Elle repose sur la capacité du manager à faire adhérer, à interpréter les règles et à donner du sens aux contraintes (Sainsaulieu, 2019).

Cette création de sens est également importante pour le manager par rapport à la légitimité qu'il possède auprès de ses équipes. En effet, un manager acquiert plus de légitimité lorsqu'il est capable de créer du sens pour ses équipes, en traduisant les stratégies de la direction. Selon Dietrich (2009) le manager légitime est celui qui construit une narration cohérente permettant aux équipes de comprendre le "pourquoi" des changements et d'y adhérer.

2.2. Autorité, légitimité et reconnaissance

Alain Eraly met en lumière sur la question de l'autorité en abordant l'angle de la reconnaissance collective. Dans son ouvrage intitulé *Autorité et légitimité. Le sens du collectif* (2018), l'auteur fait une distinction fondamentale entre l'autorité du pouvoir et de la contrainte. Il indique que l'autorité ne se réduit pas simplement à la capacité d'imposer une décision ou à la possession d'un statut formel. Selon lui, elle repose sur une légitimité émanant de la reconnaissance du collectif. En d'autres termes, c'est l'acceptation par les membres d'un groupe de se laisser orienter par un acteur ou une instance.

Selon les modèles traditionnels (comme celui de Fayol énoncé précédemment), la légitimité du manager découlait de l'autorité formelle, de la hiérarchie et du pouvoir de contrôle. Ce modèle est aujourd'hui remis en cause pour plusieurs raisons : l'autorité ne s'impose plus par le grade, et les modèles hiérarchiques basculent d'une hiérarchie verticale et d'un contrôle structurel vers des organisations "post-modernes" fondées sur la confiance et le dialogue (De Ridder & al., 2019).

Eraly quant à lui estime que le contexte complexe de l'autorité à l'ère contemporaine se trouve dans une crise plus large du sens collectif. C'est selon lui la fragmentation des parcours professionnels, la pluralité des référentiels de valeur et l'individualisation du travail qui affaiblissent les bases symboliques sur lesquelles repose l'autorité.

Lorsqu'elle est mise en lien avec le management, la perspective d'Alain Eraly permet de considérer le manager comme un acteur chargé du maintien d'une certaine cohérence au sein du collectif. Finalement, son autorité dépend alors de la faculté du manager à rendre l'action collective intelligible, à articuler les intérêts individuels autour d'objectifs partagés et enfin, à incarner les finalités de l'organisation.

2.3. Suchman et sa perspective sur la légitimité organisationnelle et l'autorité managériale

L'approche de Suchman (1995) sur la légitimité organisationnelle permet de conceptualiser ces transformations de manière transversale. L'auteur indique qu'il existe trois formes de légitimité : la légitimité pragmatique (fondée sur l'utilité perçue des actions) ; la légitimité morale (fondée sur la conformité aux normes et valeurs sociales) ; la légitimité cognitive (fondée sur le caractère évident et allant de soi des pratiques organisationnelles).

Lorsque la typologie de Suchman est appliquée au domaine du management, nous pouvons comprendre que l'autorité du manager dépend de sa capacité à incarner simultanément ces différentes formes de légitimité dans un contexte digitalisé. En ce sens, le manager doit montrer l'utilité concrète de son action pour les acteurs (légitimité pragmatique), agir conformément aux valeurs organisationnelles et sociétales (légitimité morale) et rendre ses décisions intelligibles et compréhensibles pour les équipes (légitimité cognitive).

Cette approche se veut pertinente car elle met la lumière sur les tensions contemporaines entre autonomie individuelle, contrôle numérique et reconnaissance de l'autorité managériale.

2.4. L'autorité sans hiérarchie de Zhang et Mintzberg

Les travaux de Zhang (2021) viennent prolonger les réflexions précédentes en démontrant empiriquement que l'autorité managériale se détache progressivement de la supervision hiérarchique directe. Après avoir analysé des millions d'offres d'emploi, Zhang révèle que les compétences les plus attendues des managers se concentrent moins sur le contrôle des employés que sur la coordination, la communication et la collaboration interfonctionnelle. Il est précisé que dans les organisations plus horizontales, l'autorité se construit à travers la capacité à relier des acteurs autonomes, à fluidifier les échanges d'information et à résoudre des problèmes complexes.

Les travaux de Zhang corroborent les analyses de Mintzberg (2011). Ces analyses soulignent que le fait de manager ne se réduit pas à une fonction de commandement, mais constitue un équilibre dynamique entre gestion de l'information, gestion des personnes et gestion de l'action. Finalement, Mintzberg précise que l'autorité du manager réside dans sa position centrale au sein de son unité. Sa position peut être vue comme un nœud relationnel et décisionnel, et non pas dans l'exercice d'un pouvoir formel. Ainsi, selon Mintzberg, le manager n'exerce plus une autorité fondée sur l'imposition directe. Désormais, il influence, coordonne et arbitre. Il affirme que cette forme d'autorité repose sur la reconnaissance de son rôle d'intégrateur et de facilitateur de l'action collective.

2.5. L'apport de Rousseau & Stouten sur l'expertise et la reconnaissance comme nouvelles sources d'autorité

Dans le prolongement de la remise en question des repères hiérarchiques, Rousseau et Stouten (2024) apportent maintenant la notion d'expertise. Rousseau et Stouten mettent l'expertise en avant par rapport à la simple expérience. L'expertise repose sur des critères spécifiques : une pratique délibérée, un apprentissage réflexif et une capacité à résoudre des problèmes complexes. Lorsque cette conception s'applique au management, les bases de l'autorité se retrouvent transformées. En effet, le manager est maintenant reconnu, non pas parce qu'il occupe une position, mais bien parce qu'il maîtrise son environnement et qu'il apporte une plus-value cognitive à l'action collective.

Au travers de leur étude, les auteurs soulignent également la notion d'expertise adaptative. Ils précisent que cette dernière s'illustre pertinemment dans des contextes instables. En ce sens,

l'autorité managériale s'articule dans l'action et notamment dans la capacité à interpréter la complexité et à ajuster les pratiques face aux situations complexes. L'expertise adaptative renforce alors cette idée que l'autorité est, de nos jours, indissociable de la reconnaissance professionnelle et sociale. C'est pourquoi le métier de manager se résume à la faculté qu'a un individu d'être perçu comme expert de la coordination, de la décision et du sens. Cette expertise représente alors un atout de taille pour l'autorité que les managers doivent avoir, mais également concernant la légitimité qu'ils acquièrent auprès de leurs équipes grâce à elle (Rousseau et Stouten, 2024).

Selon ces auteurs, il existe une différence entre l'expertise et le statut. Leur recherche montre que même si les managers connaissent l'organisation de leurs équipes, cela ne garantit pas la possession d'une expertise réelle. Le fait que les salariés discernent de plus en plus cette différence fragilise le manager, qui n'a que son titre pour justifier ses décisions. Traditionnellement, le chef était celui qui possédait la meilleure expertise technique. Mais aujourd'hui, le chef est le manager, celui qui s'occupe de la gestion des processus et des équipes, ce qui est distinct de l'expertise opérationnelle. Cela crée une crise de légitimité : les directions valorisent le manager en tant que gérant, mais les salariés attendent toujours un manager qui peut leur servir de référent technique et qui est capable de comprendre leur métier.

Pour finir, Rousseau et Stouten estiment qu'il est primordial que le manager admette qu'il ne peut pas tout savoir et qu'il doit s'appuyer sur plusieurs avis et données pour améliorer la qualité de ses décisions. Cela implique une démarche de dialogue avec les équipes plutôt que des prises de décision solitaire.

2.6. La confiance, l'intelligence émotionnelle et la cohérence des pratiques

Daniel Goleman (1998) a apporté sa pierre à l'édifice pour répondre à ce sujet. Ces apports contribuent à clarifier nettement cette notion d'intelligence émotionnelle. Selon lui, la notion d'intelligence émotionnelle regroupe de nombreuses compétences telles que la connaissance de soi-même, la maîtrise des émotions, l'empathie et les aptitudes relationnelles. Pour un manager, posséder ces compétences revient à comprendre les dynamiques émotionnelles que l'on retrouve dans les équipes et lui permet de pouvoir y répondre adéquatement.

De ce fait, le manager exerce son autorité non pas en imposant verticalement ses décisions, mais grâce à sa capacité à instaurer un climat de confiance, en favorisant l'engagement de ses équipes ou en influençant positivement les comportements. Cette qualité est considérée comme une ressource fondamentale de l'autorité managériale contemporaine. Elle est davantage présente dans les environnements organisationnels dans lesquels on retrouve des mécanismes hiérarchiques traditionnels atténués et où l'autonomie des salariés est valorisée.

L'autorité relationnelle que nous venons d'aborder repose aussi sur la cohérence perçue entre d'une part, les intentions managériales et, d'autre part, les pratiques effectives. Ce sont les études de Chris Argyris et de Donald Schön (1996) qui mettent la lumière sur cette distinction. Dans leur récit, ils distinguent les théories professées (*espoused theories*) et les théories en usage (*theories-in-use*). Leur analyse en vient à la conclusion que la crédibilité d'un acteur d'autorité dépend de l'alignement entre ce qu'il affirme et ce qu'il effectue réellement. Dans le cas où cet alignement est rompu, nous faisons face à une confiance qui se cristallise et à une autorité remise en question.

Si nous remettons cette conclusion dans le contexte du management, nous comprenons que l'autorité relationnelle se construit dans la durée, à travers des pratiques cohérentes et qui sont perçues comme justes. Alors, un manager voit sa légitimité renforcée lorsqu'il adopte des comportements conformes aux principes qu'il promeut. Cette cohérence lui permet de construire un cadre relationnel stable avec son équipe, propice à l'acceptation de son rôle d'autorité par cette dernière.

Ainsi, l'autorité relationnelle est considérée comme une modalité centrale de régulation organisationnelle. Le manager a désormais la possibilité de soutenir l'action collective tout en évitant la contrainte directe. Il s'appuie alors sur la confiance mutuelle entre lui et son équipe.

Concernant son autorité, elle ne s'ancre plus exclusivement dans le statut hiérarchique, mais dans une forme de présence relationnelle crédible qui est fondée sur son intelligence émotionnelle et sur la cohérence de ses pratiques.

2.7. L'autorité du manager intermédiaire : médiation, mise en scène et contraintes organisationnelles (Dietrich)

Pour clôturer ce volet de l'autorité, l'analyse de Dietrich (2009) permet d'ajouter une nouvelle dimension institutionnelle et symbolique de l'autorité managériale à travers la figure du manager intermédiaire. Ce type de manager exerce une autorité de médiation et se situe à mi-chemin entre la direction, la fonction RH et les équipes. Cette fonction ne décide pas toujours, mais elle incarne et rend visibles les politiques organisationnelles, et ce notamment à travers la "mise en scène" de la GRH. Cette notion développée par Anne Dietrich renvoie à l'idée que les politiques de GRH ne se déploient pas de manière directe dans les organisations, mais qu'elles sont en fait interprétées, traduites et incarnées par les managers intermédiaires auprès des salariés. La GRH ne peut donc pas être résumée à un ensemble de règles ou de politiques définies par la direction ou la fonction RH. En effet, elle entre en application lorsqu'elle est mise en pratique dans les interactions quotidiennes de travail, et cela passe évidemment par l'action des managers intermédiaires (Dietrich, 2009).

Dans le cadre du manager intermédiaire, son autorité émerge grâce à sa capacité à traduire, à légitimer et à absorber les contradictions organisationnelles entre performance, contrôle et bien-être. Dietrich vient compléter les approches précédentes en soulignant que, malgré la recomposition des formes d'autorité, le manager reste un acteur central de la régulation des organisations. En effet, son autorité, auparavant plus formelle, demeure essentielle pour garantir la cohérence et la stabilité des organisations contemporaines.

3. La digitalisation et l'individualisation au travail

3.1. Une redéfinition structurelle de l'autorité managériale

Nous ne pouvons aborder l'évolution du manager à l'ère contemporaine sans aborder la digitalisation dans les organisations. Dans l'ouvrage commun *The Future of Work : Challenges and Prospects for Organisations, Jobs and Workers* (2023), les auteurs insistent sur le fait que cette digitalisation ne se résume pas à un simple changement technologique, mais à un processus systémique détenant le pouvoir de redéfinir les formes de coordination, de contrôle et de légitimité au sein des organisations (Lynn & al., 2023). Les auteurs justifient leur pensée en insistant sur la fragmentation que subit continuellement le travail. Celui-ci devient de plus en plus orienté vers des projets temporaires et est caractérisé par une autonomie accrue des

salariés, fragilisant les mécanismes hiérarchiques traditionnels de supervision, comme nous l'avons vu précédemment.

3.2 Le leadership digital au travers de l'autonomie et de la légitimité relationnelle

Lynn & al (2023) et Ye (2023) ont permis d'apporter un éclairage intéressant sur le sujet. Leurs travaux portent sur la manière dont la digitalisation transforme les bases de la légitimité managériale. Lynn, Rosati, Conway et van der Werff montrent que le *digital leadership* renforce la résilience des organisations lorsqu'il favorise l'autonomie des salariés et soutient le *job crafting*, c'est-à-dire la capacité des individus à adapter activement leurs tâches et leur rôle (Lynn et al., 2023). Cependant, cette dynamique reste influencée par la culture organisationnelle car elle conditionne la reconnaissance de l'autorité managériale.

En ce sens, Ye (2023) nous explique que la légitimité du manager repose moins sur sa capacité à contrôler le travail que sur son aptitude à créer les conditions d'un engagement individuel compatible avec les objectifs collectifs. L'autorité devient alors relationnelle. En effet, elle s'ancre dans la reconnaissance, par les salariés, de la compétence de leur manager à accompagner l'autonomie de ceux-ci sans désorganiser l'action collective. Nous pouvons donc lier cette conception aux analyses d'Eraly selon lesquelles l'autorité repose sur une reconnaissance collective plutôt que sur une contrainte formelle (Eraly, 2018).

3.3. Management algorithmique et déplacement des supports de l'autorité

Comme nous venons de le voir, le leadership digital s'étend dans les organisations contemporaines. Le digital comprend également les algorithmes et leur émergence dans le management. Mateescu et Nguyen apportent leur contribution sur ce sujet et expliquent en quoi le management algorithmique introduit une transformation supplémentaire des modalités d'exercice de l'autorité. En effet, ils constatent que dans certaines organisations, des outils numériques automatisés participent à la distribution des tâches, à l'évaluation des performances et à la régulation des comportements (Mateescu et Nguyen, 2019). Dans ces configurations, l'autorité n'est pas vouée à disparaître. Elle se déplace plutôt vers des dispositifs techniques perçus comme objectifs, impersonnels et rationnels.

Toutefois, ce déplacement de l'autorité engendre des modifications dans la position du manager. Son autorité formelle se retrouve affaiblie par la prééminence des systèmes algorithmiques. De

plus, le manager reste le seul responsable pour les équipes. Celui-ci se doit d'être vigilant à la traduction, à l'interprétation et à la légitimation de ces dispositifs envers les personnes qu'il supervise (Mateescu et Nguyen, 2019). Cette conception rejoint alors celle de Dietrich sur la fonction de mise en scène de la légitimation des politiques organisationnelles par les managers intermédiaires (Dietrich, 2009). En effet, l'autorité managériale décrite par Mateescu et Nguyen prend ici une dimension médiatrice.

3.4. Transformation digitale et reconfiguration durable de l'autorité managériale

Les travaux de Kraus & al. (2022) ajoutent une nouvelle facette à la digitalisation. Leur apport à la littérature confirme que cette transformation digitale constitue désormais un réel pilier pour les recherches en management. En effet, nous retenons de leur revue de littérature que la digitalisation possède un vrai impact sur les modèles de leadership et notamment vis-à-vis des pratiques managériales et des formes d'autorité au sein des organisations. Aujourd'hui, cette autorité managériale s'inscrit dans des logiques plutôt hybrides, combinant expertise, coordination, médiation technologique et reconnaissance sociale.

Des similitudes apparaissent entre les travaux de Kraus et al., ainsi que ceux de Kadous et Boulam. Ces derniers affirment que la transformation digitale ne supprime ni le rôle du manager ni son autorité. Néanmoins, leur rôle se redéfinit profondément (Kadous et Boulam, 2021). Nous retenons des travaux de ces auteurs que l'autorité semble moins visible, moins formelle et davantage distribuée, tout en demeurant centrale pour assurer la cohérence dans l'organisation. Aussi, cette nouvelle forme d'autorité apporte de la stabilité et de la continuité dans l'action collective pour les organisations marquées par l'individualisation croissante du travail et l'incertitude permanente.

4. Synthèse de la revue de littérature

Finalement, cette revue de littérature mobilise différents cadres théoriques qui amènent à se demander ce qui rentre fondamentalement en jeu pour constituer l'autorité et la légitimité du manager.

Dans le modèle de l'autorité rationnelle-légale incarné par Weber (1978), l'obéissance est due à une fonction, à des règles impersonnelles et à des procédures formalisées. Ce fonctionnement confère au manager une légitimité statutaire quasi automatique. Toutefois, Courpasson (2000)

montre que l'aplatissement hiérarchique, la montée de l'autonomie des salariés et le développement du travail cognitif fragilisent cette forme d'autorité. En d'autres termes, la légitimité par la position était autrefois structurellement garantie mais, avec le temps, elle est devenue une ressource incertaine, à construire en permanence.

L'apport d'Eraly (2015) intervient désormais. Selon lui, l'autorité ne se réduit pas à la possession d'un statut formel mais repose plutôt sur une légitimité émanant de la reconnaissance collective. La légitimité du manager s'illustre dès que les membres de son équipe acceptent de se laisser diriger par lui. Cette perspective d'Eraly fait miroiter l'ampleur de ce que la digitalisation et l'individualisation mettent en jeu. D'une part, l'individualisation des trajectoires professionnelles décrite par Beck et Ritter (1992) redistribue les cartes des référentiels de valeur communs qui permettaient cette reconnaissance collective. D'autre part, la digitalisation apporte, elle aussi, une nouvelle perspective sur les ressources symboliques et cognitives. En effet, une déstabilisation de la base de cette reconnaissance peut avoir lieu lorsqu'un algorithme se substitue au jugement managérial dans l'évaluation des performances ou qu'un salarié maîtrise mieux un outil numérique qu'un manager.

Les différentes sources de légitimité identifiées dans cette revue de littérature possèdent alors toutes une fragilité. La légitimité par l'expertise, conceptualisée par Rousseau et Stouten (2024), ne déroge pas à la règle. Elle est soumise à une double pression entre la digitalisation rendant l'expertise technique rapidement obsolète, alors que le management algorithmique incarné par Mateescu et Nguyen (2019) déplace une partie des fonctions d'évaluation vers des dispositifs automatisés, ce qui fragilise alors la crédibilité de l'expertise managériale traditionnelle. Un autre exemple réside dans la légitimité relationnelle de Goleman (1998) et Argyris et Schön (1996), construite sur l'intelligence émotionnelle. Celle-ci est directement menacée par la déshumanisation induite par le travail à distance. Enfin, la légitimité cognitive abordée par Suchman (1995) présente aussi sa fragilité. Elle est mise à l'épreuve dans un environnement en transformation accélérée rendant essentiel le travail constant de création de sens que Weick (1995) place comme pilier du rôle du manager intermédiaire.

En conclusion, trois enjeux structurants semblent sortir du lot. D'abord, la recomposition des sources de légitimité : le manager ne peut plus s'appuyer uniquement sur son statut et sa légitimité wébérienne qui en découle. Il doit construire une légitimité qui combine expertise adaptative, intelligence émotionnelle et création de sens. La deuxième est l'incarnation de

l'autorité dans la digitalisation : le management algorithmique reconfigure le rôle du manager en médiateur et interprète de ces dispositifs. Cependant, ce changement pose la question de savoir si cette fonction constitue une nouvelle source de légitimité ou si elle est une fragilité supplémentaire. Enfin, la troisième est la tension entre individualisation et maintien du collectif. En effet, Eraly rappelle que l'autorité repose sur une reconnaissance collective, mais l'individualisation croissante et le fait que les équipes soient davantage éloignées géographiquement dû au télétravail notamment, fragilisent cette dimension. Le manager se trouve alors dans une position paradoxale telle que décrite par Courpasson (2000) : il est responsable de la cohérence collective mais privé des leviers traditionnels pour l'assurer.

5. Méthodologie

Notre recherche porte sur une analyse qualitative articulée autour de deux perceptions distinctes pourtant liées : la perception des managers quant à l'évolution de leur propre fonction ainsi que la perception des salariés quant à l'évolution du rôle de leur responsable. Cette étude s'attarde également sur l'évolution de l'autorité des managers ainsi que sur ses sources de légitimité dans un contexte de digitalisation et d'individualisation.

Cette analyse qualitative représente une démarche méthodologique qui s'attache à analyser et à comprendre les phénomènes sociaux à partir du discours et de l'expérience des acteurs. Selon Van Campenhoudt et al. (2017), cette méthode est surtout une démarche inductive, c'est-à-dire une approche qui part de l'observation concrète du terrain pour remonter progressivement vers la théorisation et la conceptualisation. L'étude qualitative mobilise notamment des instruments d'observation spécifiques, dont figure au premier rang l'entretien. Contrairement à l'étude quantitative qui va mobiliser et décrire des données chiffrées, et qui est particulièrement pertinente pour mesurer l'ampleur d'un phénomène ou pour comparer différents groupes (Lima & al., 2024), l'étude qualitative consiste principalement à retranscrire et à organiser les informations recueillies, dans le cas de cette étude, au moyen d'entretiens semi-directifs.

Il apparaît plus pertinent d'utiliser une méthode qualitative plutôt qu'une méthode quantitative pour cette étude car cette dernière présente certaines limites. Selon Burnay & al. (1999), la méthode quantitative permet difficilement de saisir la perception des expériences individuelles des managers et des salariés interrogés. Les phénomènes sociaux liés aux relations humaines et

aux dynamiques organisationnelles nécessitent souvent une approche qualitative afin de comprendre réellement leurs significations.

Deux guides d'entretiens différents sont donc conçus, l'un pour les managers et l'autre pour les salariés. Ils ont pour objectif de donner des éléments de réponse quant à la perception des deux points de vue concernant l'évolution du rôle du manager. Pour ce faire, nous effectuerons des entretiens semi-directifs avec six managers afin qu'ils puissent nous livrer leur perception des changements en lien avec leur fonction. Pour le bien de notre étude, les managers interrogés devront être responsables d'une équipe de plusieurs travailleurs. Nous rencontrerons également douze salariés afin qu'ils nous livrent leur perspective relative à cette même évolution. Cette étude se veut donc exploratoire et vise à fournir des éléments pertinents et solides pour répondre à la question de recherche. Une étude exploratoire consiste, selon Van Campenhoudt et al. (2017), à mener des discussions semi-directives ou ouvertes menées avec des acteurs du terrain. Ces discussions sont inductives, donc sans a priori structurants ou modèles théoriques rigides qui risqueraient de biaiser ou de guider les réponses des personnes interrogées. Ces discussions sont également menées, selon De Ridder et al. (2019), de manière à faire émerger de nouvelles perspectives directement à partir de l'expérience vécue par les acteurs de terrain.

Selon Wacheux et Roussel (2005), un entretien semi-directif est une méthode de recherche qualitative largement utilisée en sciences humaines et sociales pour explorer les perceptions, les représentations et les expériences des individus. Contrairement aux questionnaires standardisés, cette méthode offre une flexibilité dans la conduite des entretiens permettant au chercheur d'adapter ses questions et d'approfondir certains aspects en fonction des réponses de l'interviewé. Dans la suite de ce raisonnement, Kaufmann (2011) souligne celui qui pose les questions doit adopter une posture d'écoute active et encourager la personne interrogée à développer son discours.

Pour ces raisons, il semble opportun d'utiliser une approche qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs afin d'être en mesure d'avoir un ressenti clair et personnel des interviewés et de pouvoir rebondir sur chaque réponse et ainsi obtenir des réponses claires et détaillées.

Les éléments de réponse obtenus lors de ces entretiens semi-directifs nous permettront de vérifier si notre étude corrobore les éléments théoriques de notre revue de littérature. Cela nous permettra d'établir une conclusion et de proposer une réponse finale à notre problématique.

La diversité des métiers présente dans les deux tableaux apparaît comme pertinente car elle permet de capturer les différentes facettes de la digitalisation sur le management. En effet, les métiers opérationnels (logistique, transport) illustrent parfaitement le management algorithmique, où les outils (scanners, *Key Performance Indicator* (KPI)) renforcent le contrôle en temps réel et réduisent l'autonomie. Les métiers de bureau (finance, droit) quant à eux mettent en évidence les enjeux du télétravail. Enfin, la plupart des métiers témoignent de l'intégration directe de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies pour remplacer certaines tâches quotidiennes.

Tableau 1 : Résumé du profil des managers interrogés

Managers – 6 personnes						
Pseudonyme ¹	Âge	Sexe	Fonction	Ancienneté en tant que manager	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Caroline (M1)	45 ans	Femme	Cheffe de département dans le domaine financier	/	24/03/2026	30 minutes
Lilian (M2)	38 ans	Homme	Gestion du personnel à l'entrepôt Aldi	8 ans	24/03/2026	31 minutes
Jean (M3)	51 ans	Homme	District manager	6 ans	25/03/2026	30 minutes
Eugène (M4)	50 ans	Homme	Manager d'équipe d'experts comptables	10 ans	31/03/2026	31 minutes

¹ La lettre M désigne un manager. Les chiffres identifient le numéro des entretiens et correspondent à l'ordre dans lequel ceux-ci ont été réalisés.

Sabine (M5)	56 ans	Femme	Responsable d'équipe en banque privée	4 ans	07/04/2026	27 minutes
Jacques (M6)	56 ans	Homme	Ingénieur civil et manager d'équipe	23 ans	11/04/2026	36 minutes

Tableau 2 : Résumé du profil des salariés interrogés

Salariés - 12 personnes						
Pseudonyme ²	Âge	Sexe	Fonction	Années d'expérience	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Sofia (S1)	49 ans	Femme	Business Unit dans une banque	20 ans	22/03/2026	34 minutes
Louka (S2)	28 ans	Homme	Préparateur de commande chez Aldi	7 ans	23/03/2026	26 minutes
Lydia (S3)	33 ans	Femme	Graphiste pour Carrefour	10 ans	27/03/2026	24 minutes
Alain (S4)	30 ans	Homme	Livreur	7 ans	28/03/2026	31 minutes
Fabrice (S5)	28 ans	Homme	Ingénieur industriel	5 ans	29/03/2026	41 minutes
Clémence (S6)	32 ans	Femme	Chargée de marketing	4 ans	31/03/2026	19 minutes

² La lettre S désigne un salarié. Les chiffres identifient le numéro des entretiens et correspondent à l'ordre dans lequel ceux-ci ont été réalisés.

Irène (S7)	25 ans	Femme	Avocate	2 ans	01/04/2026	33 minutes
Romain (S8)	29 ans	Homme	Ingénieur civil	4 ans	01/04/2026	39 minutes
Fanny (S9)	43 ans	Femme	Responsable RH	16 ans	02/04/2026	30 minutes
Oscar (S10)	39 ans	Homme	Carrossier	20 ans	06/04/2026	24 minutes
Aude (S11)	42 ans	Femme	Employée d'ASBL	18 ans	10/04/2026	30 minutes
Pascal (S12)	52 ans	Homme	Vendeur automobile	17 ans	11/04/2026	31 minutes

Chapitre 2. Analyse empirique

1.1. Analyse des interviews des salariés

1.1.1. Contexte de travail et justification

Les salariés interviewés lors des différents entretiens évoluent dans différents contextes professionnels très variés, ce qui a permis de dégager une vue diversifiée et représentative du monde du travail actuel.

En effet, le panel d'entretiens regroupe de multiples domaines, allant de la finance au droit, en passant par la communication et le marketing, la construction et l'ingénierie, la grande distribution, le transport, l'automobile, ainsi que les associations de préservation de la nature. Ces entretiens diversifiés ont permis d'obtenir des perceptions variées selon différentes tailles d'entreprises et de structures hiérarchiques hétérogènes. Les contextes dans lesquels travaillent les salariés interrogés vont de la très petite structure (cabinet d'avocats de deux personnes, entreprise de construction de six personnes, ASBL de huit personnes, petite carrosserie) aux multinationales ou grandes entités (grosses banques, groupe de distribution, usines et grandes structures commerciales). Au vu de ces structures différentes, les modèles hiérarchiques varient également : certains évoluent dans des systèmes verticaux avec des N+1, N+2 et N+3, tandis que d'autres ont une ligne directe avec leur manager. Au regard de la diversité de profils et de contextes de travail des différents salariés interrogés, il paraît clair que ces derniers sont légitimes, par leurs profils et leurs expériences, à s'exprimer sur l'évolution du rôle et de l'autorité managériale pour plusieurs raisons.

Premièrement, les salariés interrogés expérimentent la diversité des sources de légitimité managériale mais également différentes formes d'autorité. Par exemple, un salarié a comme supérieur un ancien collègue ayant été promu manager et qui a tiré sa légitimité de son expertise technique. Une autre salariée est dirigée par son maître de stage avocat qui dicte et révisé son travail. De plus, certains ont des relations de très longue date avec leur manager tandis que d'autres ont découvert leur nouveau manager plus récemment. Ces différences permettront d'avoir des points de vue variés et offriront à ce travail un éventail d'avis et d'expériences professionnelles beaucoup plus élargi.

Deuxièmement, ces salariés sont des témoins directs des transformations organisationnelles (digitalisation et évolution du travail). Certains ayant des profils très expérimentés (vingt ans

dans la finance) témoignent de l'évolution de l'autorité et des méthodes de travail tandis que d'autres ont vécu des restructurations, des rachats ou des revirements complets de carrière.

Troisièmement, les différents profils interrogés incarnent l'individualisation au travail, qui est une des problématiques de ce mémoire. Certains travaillent de manière isolée ou en autonomie (consultance, travail de nuit, indépendance), ce qui permet d'avoir différents points de vue sur la manière dont les managers doivent adapter leur autorité pour diriger des personnes qui ne sont pas toujours présentes sur leur lieu de travail et qui ne sont pas encadrées en permanence.

1.1.2. Perception et évolution du rôle du manager

Les différents témoignages des salariés mettent en avant une transformation profonde du rôle du manager au quotidien, passant d'une posture de contrôle et d'autorité stricte vers un rôle d'accompagnement, de soutien et de coordination, fortement influencé par les attentes individuelles et la digitalisation du travail. Selon les salariés interrogés, le rôle du manager varie selon les secteurs mais reste semblable sur certains aspects.

Les salariés voient le manager comme un accompagnateur, une personne apte à répondre à leurs questions, à guider l'équipe, à valider une direction ou un objectif sans forcément dicter chacune de leurs actions. Une des salariées interrogées évoque que pour elle, le manager joue un rôle important *“Son rôle c'est de nous accompagner en tant que coordinateur, de nous challenger sur nos projets. [...] Ma manager ne fait vraiment pas du tout du micromanagement. D'ailleurs on est quand même assez libre de gérer notre temps.”* (S11)

Dans certains domaines techniques, les salariés estiment que le contrôle excessif et la supervision minutieuse de leur travail (le micromanagement) sont de plus en plus rejetés au profit de la délégation de la charge de travail et d'une plus grande autonomie. En effet, le manager délègue totalement la réalisation de tâches aux experts de son équipe et se contente de gérer le relationnel, ce qui nécessite un certain degré de confiance évident. *“En fait, on a notre administrateur, notre manager, qui gère tout ce qui est relationnel au client. Il cherche les commandes, le travail. [...] Une fois qu'il a gagné les différents projets qu'on a, il délègue forcément la partie calcul à nous ingénieurs.”* (S5)

Au contraire, dans certains secteurs plus opérationnels, le manager conserve un rôle strict de vérification des rendements, de la conformité des commandes ou encore de la gestion des

présences et retards. Un salarié interrogé travaillant dans un secteur plus opérationnel raconte d'ailleurs que dans ces secteurs, *“le manager a un rôle de vérification et de coordination. [...] vérification parce qu'il doit gérer non seulement le transport, mais aussi le contenu des commandes et vérifier que tout soit dedans.”* (S2)

Ensuite, un point qui ressort des entretiens avec des salariés expérimentés est la fin du management directif et militaire. Selon eux, le management basé sur des rapports hiérarchiques stricts et autoritaires a évolué vers un management collaboratif, où le manager doit agir en tant que “chef d'orchestre” et favoriser le dialogue et les prises de décisions collectives. Cela est notamment dû à l'échec de la vision du manager voulant tout contrôler, cette vision étant devenue contre-productive. Un salarié a d'ailleurs témoigné qu'un ancien manager qui, à force de tout vouloir contrôler et supprimer l'esprit d'initiative de ses équipes, a fini par faire un *burn out*. La tendance est désormais d'encourager la participation et de laisser les équipes s'exprimer. *“Ce n'est pas un manager qui va arriver, donner ses directives et repartir à son bureau, c'est vraiment quelqu'un qui roule avec nous.”* (S4)

1.1.3. Autorité, légitimité et relation managériale

Les salariés interrogés se sont exprimés sur la question de la relation d'autorité qu'entretenaient leur manager avec eux mais également sur la légitimité que leur manager possède dans l'exercice de son autorité. Selon eux, plusieurs points sont importants pour reconnaître l'autorité d'un manager comme légitime.

Les salariés évoquent le statut hiérarchique conféré au manager comme étant nécessaire mais insuffisant pour asseoir leur autorité. En effet, le statut hiérarchique confère selon eux une autorité de base, presque “par défaut”, et il est essentiel afin de faire fonctionner une entreprise correctement, car il permet de structurer l'organisation. Le titre de manager leur donne un pouvoir concret sur le quotidien des salariés, notamment à travers la validation des congés, la gestion des horaires ou la réalisation d'évaluations annuelles.

Cependant, le simple statut hiérarchique ne garantit plus une légitimité absolue aux yeux des salariés. Comme expliqué précédemment, imposer des décisions uniquement par la force de son grade est une méthode souvent vouée à l'échec. De plus, les salariés estiment que le titre n'est pas représentatif de la compétence réelle du manager, et que l'autorité purement directive et

autoritaire est plutôt destructrice que bénéfique pour l'entreprise. Finalement, ce qui ressort principalement de ces entretiens, c'est que la véritable légitimité des managers repose sur un équilibre entre l'expertise du métier et l'intelligence émotionnelle. *"Il y a vraiment ce côté empathie et cette intelligence émotionnelle aussi, de pouvoir comprendre comment fonctionne une équipe et comment fonctionnent les personnes de ton équipe."* (S6)

Selon les salariés, un bon manager doit savoir de quoi il parle, avoir exercé le métier de ses subordonnés ou posséder un bagage théorique solide pour être réellement légitime à leurs yeux. Cette expertise lui permet d'accompagner techniquement ses équipes, d'être perçu comme un mentor inspirant et de justifier précisément ses décisions. Pour beaucoup, la parole d'un manager expert aura plus de valeur que celle d'un supérieur hiérarchique incompetent sur le terrain. *"Je donnerai plus de valeur à la parole de quelqu'un qui a une grosse expertise, même s'il a le même statut hiérarchique que moi, que plutôt purement suivre la hiérarchie en tant que telle"*. (S5) La meilleure combinaison pour qu'un manager puisse asseoir son autorité, selon les salariés interrogés, est une combinaison entre le statut hiérarchique et une bonne expertise du métier. *"Une combinaison des deux, c'est le plus fort, on va le résumer comme ça."* (S8)

Ensuite, les salariés estiment qu'un manager serait plus légitime et apte à exercer son autorité s'il est empathique, accessible et à l'écoute des attentes des salariés. En effet, le manager doit comprendre le fonctionnement de ses collaborateurs afin d'adapter ses exigences et de tirer le meilleur d'eux-mêmes. Cela implique donc de construire des décisions collectivement plutôt que de les imposer, de reconnaître le travail fourni et de donner des feedbacks réguliers, qu'ils soient positifs ou négatifs. De cette manière, les salariés seraient plus enclins à reconnaître la parole du manager comme étant légitime. Une des salariées interrogées a confirmé cela lors de son entretien. *"Être fort dans l'empathie, être conscient des profils différents de chacun, des compétences, des forces, des faiblesses de chacun, ça c'est quand même quelque chose d'important pour un manager. De pouvoir vraiment être à l'écoute de chacun et pouvoir le comprendre, tout simplement."* (S11)

Enfin, les entretiens des salariés ont fait ressortir un élément plus qu'important dans une bonne collaboration avec le manager : la relation de confiance. Cette dernière est décrite par les salariés comme étant un pilier fondamental sans lequel la relation de travail devient tout simplement impossible. Tout d'abord, la confiance octroyée par le manager permet au salarié de gagner en autonomie. Ce point est très important car, dans les structures flexibles où les

employés gèrent leur propre emploi du temps, un contrôle permanent les ralentirait et ne ferait que créer des tensions. *“Elle ne fait pas du tout du micromanagement. D’ailleurs, on est quand même assez libre de gérer notre temps. Et donc ça joue beaucoup sur la confiance et ça fonctionne assez bien.”* (S11)

De plus, les salariés font ressortir dans les entretiens qu’ils ont besoin de savoir que leur manager les défendra en cas d’erreur et ne les dévalorisera pas. Ce genre de soutien quotidien permet selon eux d’encourager les prises d’initiatives et de sortir de leur zone de confort. *“C’est super important de se sentir bien dans ce qu’on fait [...] que notre manager nous défende et ne nous enfonce pas.”* (S4)

Pour finir, une bonne relation de confiance permet aux salariés d’avoir la parole, de se confier concernant différents problèmes professionnels et personnels, de proposer des idées ou bien d’aborder des points de friction sans crainte d’être jugé ou pénalisé. *“On sait qu’on est en confiance, qu’on peut se confier à n’importe quel moment, qu’il n’y a pas de problème.”* (S4)

1.1.4. Transformation du travail : digitalisation et travail hybride

Concernant la digitalisation du travail et le travail hybride, les salariés interrogés ont le ressenti global que ces changements ont un impact conséquent sur leur travail et sur la relation qu’ils entretiennent avec leur manager.

Tout d’abord, il y a eu selon eux, une redéfinition du contrôle managérial à la suite de l’arrivée massive du télétravail. En effet, la présence physique était souvent synonyme de productivité aux yeux de la hiérarchie et du manager. Le travail à distance a obligé les managers à apprendre à faire confiance à leurs équipes et à évaluer leur travail sur la base des résultats. Selon eux, cette nouvelle manière de fonctionner leur offre une certaine flexibilité horaire, un plus grand confort de vie et un sentiment plus léger de jugement lorsqu’ils doivent s’absenter ponctuellement, ce qui augmente leur productivité et leur autonomie. Un exemple parfait est cette salariée affirmant que *“le télétravail qui a été mis en place, moi je me sens plus libre. Donc j’ai moins de problèmes à faire mes heures de boulot.”* (S3)

D’un côté, le rôle du manager a évolué car il peut désormais contrôler le travail de ses salariés (dans des secteurs comme la logistique, le transport, etc.) en temps réel, et non plus *a posteriori*.

Cela supprime donc les besoins constants d'interactions avec la hiérarchie, ce qui permet aux salariés d'être plus autonomes et de travailler sans interruption. D'un autre côté, cela pousse vers un management concentré de manière excessive sur la rentabilité et les barèmes dictés par des programmes informatiques, au détriment de l'évaluation humaine, globale et bienveillante au travail. *“La partie informatique et les programmes sont vraiment ciblés sur la rentabilité. Là, ça a un peu perdu du lien entre les personnes. La rentabilité est calculée directement par le programme. [...] Et donc ça a mis un peu de pression au personnel.”* (S10)

Selon les salariés, la digitalisation entraîne également une forme de déshumanisation et une distanciation de la relation managériale. La communication avec le manager s'effectue de plus en plus par écrit uniquement dans le but de “laisser une trace” et de se couvrir, ce qui entraîne une perte de parole et de relation humaine spontanée. Cela crée également une barrière psychologique car un salarié se sentira beaucoup moins à l'aise d'aborder certains retours délicats avec son manager par visioconférence qu'en présentiel. De manière générale, les salariés regrettent que leurs managers prennent moins le temps de connaître réellement personnellement, un simple courriel remplaçant souvent l'échange social direct. Ce fait ressort particulièrement d'une des salariées travaillant dans le marketing : *“C'est hyper important de connaître les gens et les personnes en tant que telles et pas juste un nom derrière un écran ou derrière les mails ou Teams [...] c'est un peu le danger, je trouve, du télétravail, c'est de perdre le côté humain.”* (S6)

1.1.5. Évolution des attentes des salariés et relation au manager

Les salariés interviewés s'accordent sur une évolution de leurs attentes qui s'articulent autour des besoins de flexibilité, d'affirmation et d'équilibre d'une nouvelle génération d'employés. D'une part, les jeunes générations accordent une importance capitale à leur sphère privée, là où l'ancienne génération avait une réelle propension à mettre l'accent sur sa carrière. Désormais, les nouveaux travailleurs sont en demande de télétravail, étant parfois même une condition *sine qua non* lors d'un entretien d'embauche. Cette demande pour une flexibilité conséquente et de bien-être vient bousculer les plus anciens qui, à leur tour, expriment également un besoin similaire pour un équilibre entre vie privée et travail. *“Je sens que pour eux (les jeunes collègues), l'aspect vie privée est beaucoup plus important que pour ma génération.”* (S11)

D'autre part, les salariés d'aujourd'hui sont plus exigeants vis-à-vis de leur manager. Ils ne se contentent plus d'accepter les injonctions ou les refus arbitraires, ils sont désormais en attente

d'une justification des mesures prises. De plus, les employés sont plus enclins à remettre certaines décisions en question et estiment, par exemple, que des avantages offerts par les entreprises comme un repas offert par l'employeur ou un team building sont normaux et ne nécessitent pas de remerciements particuliers. *“Pour la jeune génération, j'ai l'impression que c'est tout à fait logique, qu'ils ne doivent pas dire merci, mais que c'est tout à fait normal qu'ils aient eu ça.”* (S12)

Enfin, la demande pour un équilibre avec la vie privée existe bien. Pourtant, la solidarité et l'effort intense via les heures supplémentaires ou le travail de nuit existent toujours, mais à la condition stricte que l'entreprise les reconnaisse pour ce surplus fourni et les récompense au travers de primes ou de récupération d'heures, ce sans quoi l'effort ne sera pas reproduit dans le futur. Un des salariés, âgé de 28 ans, exprime d'ailleurs que *“nous avons travaillé, mais la direction a certainement reconnu cette montagne de travail, et nous avons reçu primes et autres [...] aujourd'hui on a donné beaucoup, mais on a reçu beaucoup [...] si jamais le manager n'a pas un geste après, le salarié dira “la prochaine fois je resterai chez moi, la prochaine fois je ne ferai pas deux heures en plus””*. (S8)

Ce besoin de reconnaissance existe dans une perspective encore bien plus large que ce que nous venons d'aborder. La reconnaissance n'est plus un simple bonus, elle est désormais le moteur principal de la motivation et un rempart contre la démission. En effet, il existe un réel besoin de visibilité et d'estime. Le manque de considération est effectivement mal perçu. Une personne interviewée nous confie qu'elle a quitté son emploi précédent car son manager l'ignorait totalement lorsqu'elle était en télétravail, détruisant ainsi sa confiance en elle. *“C'est un manque de considération de ma personne. [...] J'étais en télétravail, je n'ai reçu aucun email, c'est comme si je n'étais pas là, donc c'est vraiment comme si je n'existais pas dans la boîte. [...] Ils m'ont fait perdre totalement confiance en moi et en mes capacités intellectuelles.”* (S7)

En addition à ceci, les salariés sont en quête de formes de reconnaissance variées et humaines. Les primes financières restent importantes certes, mais la reconnaissance attendue est surtout relationnelle. Le manager qui remercie, célèbre les petites victoires sur le chat d'équipe, qui offre des petites attentions pour célébrer un évènement particulier ou qui envoie des messages pour s'assurer que tout va bien, adopte un comportement essentiel sur le bien-être du collaborateur. *“C'est hyper important de savoir aussi quand notre travail est apprécié et si on le fait correctement. Donc pour moi, la reconnaissance est très très importante.”* (S6)

Finalement, les retours personnalisés en face à face sont aussi importants que les félicitations publiques pour les salariés. Ces deux formes de remerciements renforcent la légitimité du travail accompli et illustre bien ce besoin d'équilibre entre le remerciement individuel et collectif. *“Il m’a amené des fleurs ce matin pour fêter nos six mois de collaboration ensemble. [...] Ce n’était pas toujours acquis dans l’autre job.”* (S7)

En résumé, en se fiant aux attentes des salariés envers leur manager, nous pouvons élaborer le profil type de manager idéal. Ce dernier se concentre sur l’intelligence émotionnelle et l’instauration d’un cadre sécurisant. Concrètement, le manager parfait jongle entre les exigences de rentabilité et la dimension humaine. Il se met à la place de ses employés pour comprendre leurs frustrations, plutôt que d’imposer de nouveaux outils informatiques de rentabilité qui, certes facilitent sa propre gestion, mais perturbent les équipes sur le terrain. Il offre également un espace sécurisé pour parler de ses problèmes personnels sans jugement.

1.1.6. Conclusions des interviews des salariés

La conclusion globale des salariés sur la question “Comment se retrouve-t-on dans une situation où l’autorité ou la légitimité est très fragilisée ?” comprend plusieurs points :

Le premier point indique que l’autorité s’effondre automatiquement lorsque le manager ne maîtrise pas le sujet dont il parle et ne comprend pas la réalité du travail de ses salariés. Le fait de faire des remarques ou de vouloir apprendre un métier à ses équipes sans l’avoir pratiqué soi-même crée, selon les salariés, un “clash d’incompréhensions” qui bafoue totalement la légitimité. *“Si le manager, malheureusement, ne connaît pas son sujet, ne connaît pas la structure, ne comprend pas non plus le travail de l’employé, je pense que la légitimité va être totalement bafouée [...] il va y avoir un petit peu un clash d’incompréhension d’un côté comme de l’autre.”* (S6)

Deuxièmement, il revient souvent que la légitimité et l’autorité du manager sont brisées lorsqu’il y a une perte de confiance. Cette perte de confiance peut être liée à plusieurs facteurs tels que le mensonge, le non-respect de la parole donnée ou encore un “double discours” hypocrite, en disant une chose à un collaborateur et l’inverse à un autre. Les salariés tolèrent en général l’erreur honnête, mais le manque de respect ou la manipulation détruit irrémédiablement la

relation salarié-manager. *“S’il y a du mensonge, si on découvre que tout est basé sur le mensonge, je pense qu’évidemment, ça fragilise complètement la relation.”* (S10)

Troisièmement, les salariés évoquent l’autoritarisme arbitraire et le refus d’argumenter. Un manager qui dit “non” par principe sans justifier sa décision perd selon eux tout crédit. Dans le cas où un salarié a une demande légitime comme un aménagement de temps de travail, le manager doit être capable d’écouter, d’échanger et d’apporter des arguments concrets en cas de refus. En effet, un refus non justifié face à une demande perçue comme légitime par le salarié génère de la rancœur et peut pousser ce dernier à la démission. *“On me dit non, je suis là, “pourquoi non ?”. J’ai envie de savoir pourquoi on me refuse quelque chose.”* (S3)

Quatrièmement, les salariés dénoncent le manque de légitimité des “managers par défaut”, qui sont placés à ces postes parce qu’ils possèdent de solides compétences techniques, mais qui manquent de formation aux *soft skills* et de bienveillance. La légitimité disparaît lorsque le manager est fermé d’esprit, qu’il manque d’humanité, de sympathie et surtout lorsqu’il ne prend pas le temps de manager la dimension humaine de son équipe. *“Mais en fait, ce ne sont pas des managers. [...] Un jour le boss a dit, toi, tu bosses bien, alors tu vas gérer l’équipe. Mais ce n’est pas pour autant qu’ils savent manager.”* (S3)

Le cinquième et dernier point concerne le micromanagement abusif et la fuite des responsabilités. Dans le premier cas, imposer un trop grand contrôle sur ses salariés qui sont déjà experts et très autonomes n’amène rien de positif et fragilise la relation de travail. Dans le second cas, le manager qui profite de son titre pour faire le minimum en déléguant l’intégralité de son travail à ses collaborateurs perd le respect de ses équipes. *“Ce sentiment qu’il délègue tout et qu’il profite de son poste de manager pour se la “couler douce” et laisser tous les juniors tout faire.”* (S7)

1.2. Analyse des interviews des managers

1.2.1. Parcours et expérience managériale

Les différents managers interrogés nous offrent la possibilité de mettre en lumière une pluralité d’environnements, favorisant la prise en considération de la complexité du monde du travail contemporain. Plusieurs éléments justifient la pertinence des managers interviewés.

Pour commencer, notre échantillon contient une grande variété de secteurs et de tailles d'équipes : le panel sélectionné prend en compte le secteur de la finance, de la banque privée au Luxembourg, l'industrie pharmaceutique, la logistique et la grande distribution, l'ingénierie, ainsi que la gestion de sociétés commerciales. Concernant la taille de leurs équipes, elles regroupent autant des groupes de quatre à sept personnes que des groupes plus larges de 15 à 40 personnes.

Les positions hiérarchiques analysées sont également intéressantes. Certains managers possèdent une fonction sortant du cadre du manager traditionnel. Ils occupent un poste de manager intermédiaire (*middle management*) dans lequel ils servent de relais direct entre les décisions stratégiques provenant de la direction et les équipes opérationnelles de terrain comme dans la logistique ou en tant que *district manager pharmaceutique*.

Les managers interviewés évoluent dans des environnements particuliers. Les contextes de travail dans lesquels évoluent les managers sont marqués par des transformations majeures. Par exemple, certains traversent des bouleversements brutaux en termes de fusion d'entreprises ayant entraîné le dédoublement des effectifs, la restructuration et la création de nouveaux services pour rationaliser la clientèle, ou encore la transition vers des modèles d'organisation totalement virtuels (sans bureau physique).

Enfin, l'ensemble de ces profils regroupe de multiples facettes qui rendront pertinente l'analyse en lien avec notre problématique. Leur expérience contribue à la comparaison de différentes époques car les managers interviewés apportent une profondeur temporelle en ayant une carrière d'une vingtaine d'années en moyenne. Ils confrontent leur fonction dans les années 2000 ou d'avant le Covid-19 ainsi que l'évolution de leur poste jusqu'aux années actuelles.

1.2.2. Transformation du rôle du manager

Les managers témoignent d'une réelle rupture dans leur posture. En effet, l'autorité statutaire et directive a progressivement laissé place à un management plus à l'écoute et prônant l'accompagnement individuel. Plus anciennement, le management était marqué par une structure très hiérarchisée et parfois qualifiée de stricte, voire autoritaire. Désormais, les managers affirment que pour être à l'ère du temps, ils doivent se montrer davantage "au service"

de leurs collaborateurs. C'est ce que nous pourrions appeler le passage d'un management de contrôle à un management d'accompagnement humain, plus individualisé.

Cette évolution fait directement écho à l'individualisation des attentes au travail. Dorénavant, les managers se voient obligés d'évaluer leurs collaborateurs régulièrement et surtout en mettant l'accent sur les *soft skills* et le bien-être, plutôt que de se limiter à la seule productivité chiffrée. Il ressort d'une interview avec un manager que ce dernier estime passer 50 % de son temps dans le "management humain". Cela prend en compte la gestion de personnalités, les attentes et les objectifs de développement de chacun. Ce pourcentage est bien entendu significativement bien trop élevé pour un management plus traditionnel. *"Je pense que tu perds, tu passes à mon avis 50% du temps à plus être dans le management humain, que dans la responsabilité de projet ou le management vraiment de l'établissement financier et des objectifs financiers."* (M1) Du point de vue de l'organisation du travail, cela se caractérise par une responsabilisation accrue. Un manager explique qu'il y a 25 ans, il passait une grande partie de son temps à contrôler le temps de présence (les *timesheets*) et à résoudre les blocages quotidiens, alors qu'aujourd'hui, il gère des échéances et laisse ses collaborateurs se responsabiliser pour trouver leurs propres solutions. *"Quand j'ai commencé à être manager, mon critère était les timesheets. Je m'assurais que les gens travaillaient sur des projets et qu'ils y affectaient du temps. [...] Maintenant, j'ai plutôt tendance à regarder : est-ce que la personne a du temps pour travailler sur un sujet, et quand est-ce qu'elle va me donner la réponse."* (M6)

Face à cette transformation du rôle des managers, ceux-ci constatent une redéfinition des sources de légitimité et de l'autorité. La légitimité ne demeure plus uniquement dans le titre ou la position hiérarchique. L'autorité managériale réside désormais dans de nouveaux aspects comme l'empathie et la confiance. Un manager explique que pour se faire respecter d'anciens collègues, l'autorité découle de l'installation d'un climat de confiance et d'une capacité à s'adapter aux personnalités de chacun. Cela peut s'avérer très compliqué avec des salariés plus âgés ayant beaucoup d'expériences. *"J'ai une équipe de cinq hommes qui ont tous plus de 30 ans, de 30 à 55 ans. Et là, c'est beaucoup plus difficile de manager parce qu'ils sont déjà déformés par le boulot et ils sont persuadés qu'ils font mieux que tout le monde."* (M5)

L'autorité peut aussi se manifester dans l'expertise technique et le recul. Cette autorité permet au manager d'aller à l'essentiel et de débloquer des situations complexes grâce à sa compréhension des enjeux acquise avec le temps. *"Maintenant, avec le temps, je saisis mieux*

ce qui est essentiel et moins essentiel. Parfois, des questions qui pourraient sembler des questions de détail, si on ne les résout pas tout de suite, elles libèrent l'ensemble des autres. J'ai plus facile à tomber dans le focus." (M6)

La légitimité de l'autorité peut s'illustrer grâce à la justification et l'argumentation. L'autorité du "non" arbitraire n'a plus le même impact surtout envers les jeunes générations qui sont en demande de faire passer leurs idées et d'imposer aux managers de se justifier dans leurs décisions. *"J'ai beaucoup de jeunes dans l'équipe et ce qu'ils n'acceptent pas trop, j'en ai encore parlé ce matin, c'est le "non". Le "non", ça ne marche pas, on ne peut pas faire comme ça. Ce n'est plus accepté."* (M1)

1.2.3. Autorité, légitimité et relation managériale

Au vu des différents entretiens, abordons les trois points les plus significatifs pour illustrer l'autorité, la légitimité ainsi que la relation managériale dans le contexte actuel.

1) Le statut hiérarchique

Aujourd'hui, la fonction managériale semble ne plus être suffisante pour faire figure d'autorité. Bien que le titre de "chef" impose un certain respect à avoir envers la personne qui nous supervise et que ce statut fasse son effet auprès de certains interlocuteurs, le titre comme source d'autorité à lui tout seul est perçu comme insuffisant. *"Ici, je pense qu'un titre de manager, d'ouvrier, de superviseur, de grand directeur, ça n'a plus vraiment de valeur. C'est plutôt l'expérience de la personne et sa façon d'être qui va compter par rapport à un titre spécifique."* (M2) Évidemment, le statut conserve une utilité indéniable. Celui-ci permet d'offrir un cadre au travail, d'avoir une vue "360°" sur les tâches de l'équipe et de légitimer les moments où le manager doit recadrer ses collaborateurs. *"Il faut qu'il y ait ce statut hiérarchique qui leur dise que nous sommes un niveau au-dessus. [...] Si on était au même niveau, au même rapport, on perdrait de la légitimité."* (M3)

2) L'expertise et l'expérience sur le terrain

L'expertise technique est incontestablement l'un des piliers de la légitimité managériale. Un manager nous affirme que maîtriser son sujet et être capable de répondre à la quasi-totalité des questions des collaborateurs impose une crédibilité naturelle. Cette expertise découle automatiquement de l'expérience acquise sur le terrain et qui est parfois plus valorisée que les

bagages universitaires, en d'autres termes, les diplômes. Par exemple, un manager explique qu'il a d'abord commencé au bas de l'échelle en étant ouvrier. Le fait que ce dernier a gravi les échelons et connaisse le terrain impose le respect car ses collaborateurs savent pertinemment qu'il comprend les réalités et les difficultés de leur travail. Un manager qui se voit nommé manager car il ne dispose que d'un bon diplôme sans connaître la réalité des équipes sera donc parfois perçu comme moins légitime. *“Pour moi, le meilleur des managers c'est celui qui est passé par le bas de l'échelle avant d'être arrivé là-haut. Au moins, il sait ce qui est difficile, il sait ce qui est réalisable et ce n'est pas quelqu'un qui a été parachuté et qui ne sait pas ce que c'est de travailler.”* (M5)

Toutefois, la nécessité de l'expertise peut varier selon les domaines. Lorsqu'on se situe dans des environnements vastes et diversifiés, un manager doit accepter de ne pas être expert en tout. Dans ce cas, sa légitimité repose sur sa capacité à orienter le travail et à s'appuyer sur les experts des différents secteurs. En revanche, un manager arrivant sans expertise technique doit temporairement s'appuyer sur son statut hiérarchique avant de pouvoir consolider sa légitimité par l'apprentissage des réalités du terrain. *“Tu ne peux pas être experte en tant que manager dans tous les domaines. [...] Ce n'est pas possible. Et ce n'est pas grave. Non puisque les équipes sont là pour justement effectuer ces rôles-là.”* (M1)

3) La confiance, pilier relationnel indispensable face à l'individualisation

La confiance est décrite unanimement comme vitale et fondamentale dans les environnements de travail actuels. Le contrôle rigide est obsolète, nous l'avons vu. Désormais, la légitimité est acquise grâce au respect mutuel, à l'honnêteté et à la transparence, notamment lorsqu'il s'agit d'expliquer les décisions stratégiques de la direction aux équipes. La confiance obtenue des collaborateurs influence la manière avec laquelle le manager défend ses collaborateurs auprès de la hiérarchie ou des clients et cela renforcera en retour son autorité bienveillante.

En résumé, dans un contexte marqué par des carrières plus fragmentées et des relations plus éphémères, la confiance et l'honnêteté d'un collaborateur qui partage les mêmes objectifs deviennent même des qualités plus recherchées par le manager qu'une compétence technique. Dans le cas où cette confiance est trahie ou rompue par un membre de l'équipe, la gestion managériale devient extrêmement difficile. *“La confiance, pour moi est très importante. Moi, j'apprends à faire confiance à mon équipe. Si on me la rend bien, je n'ai aucun problème.”* (M4) *“Pour moi, c'est vital en fait. S'il n'y a pas la confiance, je ne peux pas travailler avec.”* (M5)

1.2.4. Digitalisation et transformation du travail

Les technologies numériques possèdent un rôle essentiel dans les systèmes de gestion actuels. Tout d'abord, abordons l'accroissement du contrôle numérique et la redéfinition de l'autonomie. La digitalisation croissante apporte aux managers des outils performants permettant un suivi et un contrôle en temps réel des tâches effectuées. Ces systèmes novateurs constitués de données analytiques précises mettent en retrait la "confiance totale et aveugle" qui existait autrefois. Certaines technologies comme les systèmes "*pick-by-voice*" en logistique ou les historiques d'appels commerciaux permettent justement cette vérification de l'avancement exact des collaborateurs. *"On sait tout vérifier maintenant, en fait. Qu'avant, naturellement, on avait beaucoup moins de rapports, on avait beaucoup moins de données. [...] Car avant, c'était plus sur la confiance totale et aveugle qu'on travaillait."* (M3) Évidemment, ce suivi entraîne une baisse d'autonomie qui génère un sentiment de contrôle. Mais le digital peut lui aussi apporter une forme d'autonomie, souvent conditionnée par de nouvelles formes rigides. Cette nouvelle autonomie peut remplacer les horaires classiques par des procédures informatiques strictes et déshumanisées, comme l'obligation de nommer et classer ses fichiers de manière très spécifique sur un cloud. Face à ce contrôle accru, le manager se doit de développer certaines qualités pour asseoir sa légitimité, telles que son empathie et sa transparence. Il doit prouver que ce contrôle a un objectif sain et qu'il ne sert donc pas à les piéger. Ce traitement digital permet d'ailleurs d'augmenter la fiabilité des tableaux de bord automatisés et permet par conséquent de renforcer la crédibilité du manager lorsqu'il exige des résultats, car ce processus élimine les incohérences liées aux anciens traitements manuels des données. *"On a désormais des tableaux qui sont justes, que quand on le faisait à la main, tu voyais d'un mois à l'autre qu'il y avait des incohérences. Forcément, quand tu arrives avec des chiffres de départs et qu'ils te disent tout de suite que tes chiffres sont faux, tu n'as plus de légitimité à leur demander de faire mieux. Maintenant, on n'a plus ce souci."* (M5)

Ensuite, le télétravail et le travail hybride en général obligent les managers à se concentrer davantage sur la présence ou la rapidité d'exécution, mais aussi sur l'évaluation des résultats finaux ainsi que sur le respect des délais. La confiance prend une place encore plus considérable dans ce cadre de relation à distance, conçu comme une dynamique "donnant-donnant". En ce sens, le télétravail n'est souvent pas accordé aux jeunes profils durant les premiers mois car cette relation de confiance n'est pas encore existante. Cette décision sert également à les accompagner physiquement tandis que le télétravail sera retiré à un collaborateur expérimenté qui trahirait cette confiance. Nous constatons une perception du télétravail qui reste clivante

chez les différents managers. Bien qu'il favorise la concentration pour certaines tâches et qu'il permette de joindre rapidement des experts éloignés géographiquement, il reste tout de même fort critiqué. Certains managers pointent du doigt son effet néfaste à la dynamique de groupe et au service client, entraînant des pertes d'efficacité importantes à cause du besoin continu de débriefing. *“Moi je ne suis pas fan. Je trouve que quand tu es dans un service clientèle, tu as un client qui peut débarquer à la banque. Je suis désolée, si tu es à la maison tu ne peux pas le recevoir.”* (M5)

Enfin, abordons la déshumanisation de la relation et la difficulté de la communication. Les nouveaux outils numériques altèrent significativement le volet humain du management. Une tendance s'échappe des interviews des managers : ils s'accordent à dire que le face-à-face est de loin préférable pour maintenir la cohésion sociale, éviter les mauvaises interprétations des e-mails et fluidifier les échanges. Un manager nous confie que derrière un écran, ce dernier perd les signaux non verbaux essentiels (les mimiques, le regard, la respiration). Il ne faut surtout pas sous-estimer ces éléments déterminants qui permettent de déceler un éventuel mal-être ou un risque de burn-out. *“Quand on marche ensemble, on voit dans une côte quelqu'un qui respire plus vite. [...] Tandis qu'avec la digitalisation, c'est totalement imperceptible. Un collègue était au bord du burnout, mais ça il faut être super fort pour le voir quand on fait un conf call.”* (M6)

1.2.5. Nouvelles attentes des salariés

Les managers interrogés constatent de manière unanime que les exigences des collaborateurs sont aujourd'hui très élevées et se sont multipliées. Auparavant, la priorité était de trouver un emploi et de s'y investir pleinement, mais désormais les mentalités ont évolué : les salariés, notamment les plus jeunes, privilégient la qualité de vie, le temps libre et l'équilibre personnel plutôt que la seule quête d'un haut salaire. Néanmoins, les attentes de gratifications financières et d'aménagements spécifiques demeurent très fortes. *“Il y a beaucoup de demandes du côté salarié. Que ce soit au niveau rémunération ou au niveau congé.”* (M3)

Selon les managers, c'est cette nouvelle organisation du travail qui a institutionnalisé cette individualisation et les attentes des salariés. Notamment grâce aux outils actuels, les objectifs sont devenus strictement personnels, transparents et mesurés par des indicateurs précis (KPI), empêchant les salariés de se fondre dans la masse comme c'était possible avant. De cela découle

que ces derniers attendent de leur manager une reconnaissance régulière, une écoute active et un soutien inconditionnel face aux difficultés ou aux clients. *“Maintenant, tu as vraiment des chiffres individuels par personne. C’est beaucoup plus ciblé qu’avant. [...] Avant, tu pouvais te noyer dans la masse. [...] Désormais tu ne peux plus te cacher, c’est fini.”* (M5)

Pour s’adapter et concilier ces requêtes individuelles, les managers déploient plusieurs stratégies. D’abord, la méritocratie. Ils expliquent cela par la personnalisation des avantages qui est conditionnée par l’investissement de l’employé. Un manager accédera plus facilement aux demandes d’un collaborateur fiable et performant qu’à celles d’une personne qui ne s’investit pas suffisamment. Il s’agit en fait de récompenser l’expertise et la motivation réelle. *“On a quand même la liberté de pouvoir jouer sur certains éléments qui permettent quand même de donner une carotte à certains et peut-être pas à d’autres en fonction du job qui a été fait et de la motivation qui est derrière.”* (M1)

Ensuite, le maintien d’un cadre transparent. Les managers soulignent l’importance de fixer les limites claires pour garantir les objectifs de l’entreprise tout en communiquant ouvertement. Par exemple la gestion des présences et des heures, les managers se concentrent sur la visibilité des échéances tout en laissant aux travailleurs la liberté de s’organiser pour atteindre les résultats requis. Un manager s’exprime sur le sujet : *“L’essentiel, c’est la visibilité. [...] C’est vraiment avoir une visibilité sur quand on doit rendre les choses, ne pas prendre les gens par surprise et les respecter dans leurs choix.”* (M6)

Il existe aussi la notion de préservation du collectif. Si un salarié adopte une attitude trop individualiste et négative qui risque de tirer le reste de l’équipe vers le bas, le manager doit prendre la décision de s’en séparer afin de protéger la dynamique collective. *“Il m’est déjà arrivé de dire qu’une personne qui était individuelle ou qui ne correspondait pas à une équipe, de m’en séparer parce qu’il était négatif.”* (M4)

Enfin, au vu de l’augmentation des travailleurs en quête de reconnaissance, les formes de management autoritaire n’ont plus aucune place en entreprise et doivent laisser leur place à un management d’expertise, d’humanité et de respect. Tous les managers s’accordent à dire qu’un management unique et directif est destructeur. Ce dernier mène à la perte de motivation et à la fuite des talents qui n’hésitent plus à démissionner si la pression est déraisonnable. *“Une autorité, on va dire un peu dictature, comme c’était le cas avant, ce n’est plus possible. Mais*

des gens qui sont là pour fixer des cadres et donner de l'intérêt aux gens, je pense que c'est le mieux.” (M2)

1.2.6. Perspectives du manager

L'évolution du management sera incontestablement marquée par l'intelligence artificielle et une digitalisation omniprésente. Toutefois, nul doute que le management humain ne sera jamais remplacé. Les outils numériques et l'intelligence artificielle joueront un rôle d'optimisation des processus entre autres, mais seront à jamais dépourvus d'émotions, incapables de détecter le mal-être ou la vulnérabilité d'un collaborateur. Il existe d'ailleurs un point de divergence entre les managers sur la question de l'impact de cette évolution numérique. Certains estiment que l'accès direct aux données de performances permettra de réduire le nombre de cadres, un seul manager pouvant piloter des équipes plus vastes à l'aide de reportings poussés. *“Mais à la place d'avoir deux districts, un pour la Wallonie, un pour la Flandre, il y aura un district qui gèrera 14 personnes et qui les suivra une fois tous les deux mois plutôt que régulièrement comme on le fait.”* (M3)

Face à cette vision, d'autres managers considèrent que les entreprises devront recruter toujours plus de managers pour pouvoir assurer l'accompagnement individuel et de proximité que réclament les salariés. *“Avant il y avait un manager et deux assistants pour 80 personnes. Maintenant, on est six pour gérer 80 personnes. Je pense que d'ici quelques années, on sera peut-être même encore quelques personnes en plus, parce qu'il faudra plus de monde pour manager.”* (M4)

Un autre point qui mérite d'être questionné concerne la place des managers “parachutés”. Dans les années à venir, les collaborateurs n'accepteront sans doute pas ces managers qui se contentent de répercuter arbitrairement les demandes de la hiérarchie sans être conscients des problèmes de terrain. C'est pourquoi la légitimité devrait alors résider dans l'exemplarité et la proximité. Le manager sera apprécié s'il est capable de se mettre à la place de son collaborateur et de comprendre la difficulté des objectifs fixés. Ainsi, son rôle sera plus celui d'un facilitateur. Il ne sera plus attendu de lui qu'il sache résoudre tous les problèmes lui-même, mais de fluidifier l'information et de créer une communauté capable de s'approprier et de surmonter les épreuves ensemble. Ce management perçu comme plus collaboratif devra tout de même conserver une certaine capacité de recadrage pour éviter les dérives, préserver une certaine performance et

asseoir sa légitimité tant auprès des équipes que de la direction. *“C’est de fluidifier l’information et de s’assurer que les gens pédalent dans la même direction. Pas nécessairement résoudre les problèmes à la place des gens, mais de les comprendre, de les partager et de créer une communauté autour d’un problème pour le résoudre. Je crois que c’est là que le rôle va être vraiment important.”* (M6)

Enfin, les managers interrogés ont eu carte blanche pour pointer du doigt des points non abordés lors des interviews. Ainsi, ils souhaitent évoquer l’importance de la création de sens pour retenir les talents. Nous savons que l’instabilité habite les emplois et se traduit par un grand nombre de démissions notamment. Pour contrer cela, il faudrait des managers qui donnent un sens plus important aux actions quotidiennes. *“Alors maintenant, je me concentre essentiellement sur donner du sens à leurs actions. Et là, ils restent.”* (M6)

De plus, les managers lancent l’alerte envers cette manie qu’ont les directions de tout quantifier alors que dans les relations humaines, le bonheur ne se chiffre pas. Ils dénoncent notamment les limites destructrices des KPI. Il existe une réelle obsession pour les données quantitatives, les tableaux de bord et les règles qui relèvent uniquement des statistiques. Ce contexte anxiogène pousse les employés à ne respecter que la donnée, le chiffre au détriment du sens réel de leur travail. *“Les indicateurs les plus confortables sont des indicateurs chiffrés. La bonne humeur, ça ne se chiffre pas.”* (M6)

Finalement, ils voient l’intelligence émotionnelle comme la priorité future. La capacité d’adaptabilité du manager, son ouverture aux changements et sa focalisation sur l’état d’esprit de ses troupes sera nécessaire. Il faudra faire preuve d’écoute, de repérer si un problème est relatif au cadre privé ou professionnel, et de relâcher la pression à temps pour éviter les frustrations silencieuses et les démissions inattendues. *“Je crois qu’il faut être attentif à l’état d’esprit des gens.”* (M5)

Chapitre 3. Conclusion, limites et pistes futures

3.1. Conclusion

3.1.1. *Le rôle du manager*

Les modèles de management classiques hérités de Fayol basés sur le commandement, le contrôle et la hiérarchie stricte sont devenus obsolètes. La théorie contemporaine met en avant l'émergence du manager-coach, qui délaisse l'organisation stricte des tâches pour se concentrer principalement sur l'accompagnement humain et l'animation du collectif. Les interviews reflètent cette transition. Du côté des salariés, ils constatent la fin d'un management directif et militaire au profit d'un rôle de soutien et d'accompagnement. Quant aux managers, ils témoignent de ce passage d'un management de contrôle vers un management humain, certains estimant passer jusqu'à 50 % de leur temps sur la gestion des personnalités et le bien-être.

Ensuite, un des rôles majeurs du manager, principalement le manager intermédiaire, est la création de sens. Dietrich explique qu'il ne doit pas exécuter systématiquement les décisions de la direction, il doit traduire ces directives afin que les salariés comprennent pourquoi ils travaillent. Zhang et Mintzberg estiment d'ailleurs que l'autorité réside moins dans le commandement direct que dans la coordination et la communication. L'analyse empirique confirme cela car les managers interrogés se décrivent eux-mêmes comme une "courroie de transmission" entre la direction et le terrain. Ils confirment qu'ils doivent justifier et expliquer les décisions stratégiques en toute transparence afin de maintenir une certaine confiance. De plus, ils soulignent que la création de sens est devenue l'un des éléments cruciaux pour retenir les talents, surtout face à l'obsession des directions pour des chiffres dénués de sens.

Un autre point important abordé par les auteurs est l'individualisation des travailleurs. Selon eux, l'individualisation des trajectoires professionnelles oblige le manager à concilier des attentes individuelles, telles que l'autonomie et la reconnaissance, tout en préservant la cohésion du collectif. Ce point de théorie a été confirmé dans les interviews. En effet, les jeunes générations affirment fortement leurs besoins personnels comme l'équilibre vie privée/vie professionnelle, le télétravail, le besoin d'estime et les retours personnalisés. Les managers doivent donc déployer des stratégies d'adaptation comme la méritocratie pour répondre à ces requêtes, tout en veillant à préserver la dynamique collective face aux comportements trop individualistes.

3.1.2. *L'autorité et la légitimité du manager*

Concernant l'autorité liée au statut hiérarchique, les auteurs estiment que cette dernière s'atténue au profit des modes de fonctionnement plus horizontaux. Les travaux d'Eraly et de De Ridder énoncent que l'autorité ne se décrète plus uniquement par le sommet de la hiérarchie ou le modèle "rationnel-légal" de Weber. Il y a un basculement de la légitimité statutaire vers une légitimité construite, qui nécessite la reconnaissance et l'acceptation collective des collaborateurs. Le manager doit désormais se forger une légitimité de fait basée sur le relationnel. Les salariés expliquent que le statut hiérarchique confère une autorité "par défaut" et est nécessaire, mais insuffisant pour imposer son autorité. En effet, salariés et managers insistent sur le fait que l'autorité trouve sa légitimité dans deux piliers : l'expertise technique et l'intelligence émotionnelle.

Rousseau et Stouten soulignent que l'autorité se détache de la position hiérarchique pour s'ancrer dans l'expertise. Selon eux, les salariés font la distinction entre les managers qui sont experts dans leur domaine et ceux qui n'ont que leur titre à faire valoir, créant une crise de légitimité pour ces derniers. Les interviews confirment cela car les salariés dénoncent l'arrivée des managers "par défaut", évoqués précédemment, qui tentent de diriger sans connaître le métier. L'autorité s'effondre face à un clash d'incompréhensions entre manager et salariés. À l'inverse, un manager qui a commencé sur le terrain et qui maîtrise la technicité de son domaine bénéficie d'une crédibilité naturelle incontestable.

Un autre point pertinent est l'intelligence émotionnelle (l'empathie et l'écoute), Daniel Goleman affirme d'ailleurs que l'autorité passe désormais par cette dernière. Argyris et Schön insistent également sur la cohérence entre les paroles et les actes : si cet alignement est rompu, la confiance et l'autorité s'effondrent. Ce point est confirmé largement par les salariés interrogés, qui estiment que l'intelligence émotionnelle est nécessaire pour établir un portrait-robot du "manager parfait". Les salariés réclament en effet des feedbacks personnalisés et une certaine sécurité psychologique. Concernant la cohérence entre la parole et les actes, les interviews confirment qu'un double discours hypocrite ou le non-respect d'une promesse détruit irrémédiablement la confiance, rendant la relation de travail impossible.

3.1.3. *La digitalisation et l'individualisation au travail*

La digitalisation n'est pas qu'un outil technologique, elle fragmente le travail, augmente l'autonomie des salariés et fragilise la hiérarchie traditionnelle. L'autorité du manager devient en effet "relationnelle", elle s'ancre dans sa capacité à accompagner cette autonomie sans désorganiser l'équipe et repose sur une reconnaissance collective plutôt que sur une contrainte formelle. L'étude empirique valide ce basculement. Le télétravail a forcé les managers à abandonner le contrôle basé sur la présence physique au profit d'une évaluation par les résultats et d'une confiance accrue. Aujourd'hui, les salariés rejettent massivement le micromanagement et réclament une certaine autonomie. Les managers confirment que l'autorité sous forme de micromanagement ne fonctionne plus, qu'il faut laisser une marge de manœuvre et s'adapter aux personnalités des salariés pour un travail plus efficace.

Ensuite, le management algorithmique a pour conséquence que l'autorité se déplace vers des dispositifs techniques perçus comme objectifs et rationnels. Ces outils prennent en charge l'évaluation des performances, la distribution des tâches et la régulation des comportements, ce qui affaiblit l'autorité formelle du manager. Ce fait a été très largement observé par les personnes interrogées. En effet, la digitalisation fournit aux managers des outils de suivi très précis (KPI, historiques d'appels, systèmes *pick-by-voice*) qui permettent un contrôle sur les collaborateurs en temps réel. Ces derniers disent de manière générale que, bien qu'ils bénéficient d'une certaine liberté géographique, ils subissent un contrôle numérique accru via des procédures informatiques strictes et des reportings constants, ce qui génère un sentiment de surveillance déshumanisée. Cependant, même si les algorithmes prennent une place prépondérante, le manager reste responsable de son équipe. Son rôle évolue alors vers une fonction de "médiation" dans laquelle il doit traduire, interpréter et légitimer ces dispositifs de contrôle numérique auprès de ses subordonnés. Les managers interviewés décrivent d'ailleurs que ce rôle est vital sur le terrain. Ils doivent être transparents et prouver que les contrôles numériques ne servent pas à "piéger" les employés mais qu'ils ont un objectif sain. Par ailleurs, certains managers se présentent comme un rempart contre la déshumanisation technologique. Ils alertent sur l'obsession destructrice pour les KPI et rappellent que la dimension humaine ne se chiffre pas.

Enfin, la transformation digitale configure l'autorité managériale d'une manière qui combine expertise, médiation technologique et reconnaissance sociale. Selon Kraus et al., cette autorité "hybride" demeure être le ciment indispensable pour maintenir la continuité collective face à

l'individualisation des travailleurs. Salariés comme managers confirment que le seul statut de “chef” est devenu largement insuffisant pour diriger. La véritable autorité découle aujourd’hui d’une combinaison entre l’expertise technique acquise sur le terrain et l’intelligence émotionnelle. Cette présence managériale reste vitale pour maintenir la dynamique de groupe et éviter l’isolement, particulièrement face à l’éclatement géographique des équipes causé par le télétravail.

3.2. Conclusion générale

À travers une double lecture (qu’elle soit empirique et théorique ou selon la perspective des salariés et celle des managers), ce travail s’est attaché à explorer la manière avec laquelle l’autorité managériale s’articule dans le monde professionnel marqué par la croissance de la digitalisation et de l’individualisation. Nous retenons que la question de l’autorité incarnée par le manager n’est pas une question de statut ou de technique uniquement. En effet, ce travail nous apprend qu’elle réside également dans la légitimité sociale, c’est-à-dire dans la reconnaissance mutuelle, négociée en permanence dans un contexte organisationnel en perpétuelle instabilité. L’étude met en lumière le management tel qu’il est perçu par l’échantillon sélectionné et témoigne d’une réalité qui en ressort : l’autorité est avant tout une relation humaine, et cette dernière ne disparaît pas, elle se transforme. Cette conclusion nous invite à rester attentifs aux nouvelles formes que peut prendre l’autorité dans les organisations contemporaines, des formes plus discrètes certes, mais non moins réelles.

Certaines limites de ce travail méritent d’être mises en lumière afin de nuancer les résultats. Un déséquilibre numérique existe entre le nombre de salariés (12) et de managers interviewés (6). Il peut en découler une asymétrie dans les différentes perceptions qui ont été analysées. Nous faisons aussi face à une diversité sectorielle qui peut être perçue comme une force mais qui peut également constituer une limite analytique : des dynamiques professionnelles aux antipodes (un cabinet d’avocat de deux personnes et une multinationale) sont propices à créer des généralisations délicates pour des secteurs opposés. En addition à cela, même si nous ne doutons nullement de la véracité et de l’objectivité des réponses des interviewés, un biais de désirabilité sociale peut toujours avoir lieu. D’autant plus que le sujet particulier de l’autorité managériale pourrait avoir un réel impact sur la présence de ce biais dans les réponses.

Finalement, ce travail répond à de nombreuses questions intéressantes dans le domaine du manager, de son autorité et de sa légitimité. En le confrontant ou tout simplement en le mobilisant dans un objectif d'approfondir certains sujets inexplorés à ce stade, les horizons de compréhension de ce sujet s'élargiraient encore davantage. En effet, certaines études ultérieures mériteraient d'être réalisées afin de compléter cette approche. Par exemple, la comparaison internationale de ce travail (en prenant en compte les dynamiques d'individualisation et de digitalisation) avec des cultures organisationnelles propres à d'autres pays permettrait de vérifier dans quelle mesure les tendances identifiées ici sont universelles ou culturellement situées. De plus, le volet du management algorithmique pourrait être davantage poussé en effectuant une recherche sur l'impact de ce management sur la santé psychologique. La question de l'effet de ce dernier sur le vécu des travailleurs et sur le sens du travail face aux systèmes de pilotage automatisé mérite une attention empirique, notamment dans des secteurs très exposés à cette digitalisation organisationnelle.

Bibliographie :

- 1) Beck, U., & Ritter, M. (1992). Risk society : towards a new modernity. *Sage Publications*.
- 2) Burnay, N., Servais, O., Vandendorpe F. (1999). Méthodes de recherche en sciences humaines. *De Boeck*.
- 3) Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). Power and organizations. *SAGE Publications Ltd*. <https://doi.org/10.4135/9781446215715>
- 4) Courpasson, D. (2000). Bibliographie. In L'action contrainte : Organisations libérales et domination (pp. 305–316). *Presses Universitaires de France*. <https://doi.org/10.3917/puf.courp.2000.01.0305>
- 5) De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109(3), 37–60. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>
- 6) Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196–206. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0196>
- 7) Eraly, A. (2015). Autorité et légitimité : Le sens du collectif. *ères*. <https://doi.org/10.3917/eres.eraly.2015.01>
- 8) Floyd, S. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- 9) Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. *Bantam Books*.
- 10) Ilham, L. (2025). L'impact de la transformation digitale sur les modèles de gestion et de leadership dans les entreprises modernes. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14989705>

- 11) Kadous, M., & Boulton, S. (2025, août 6). Transformation digitale : vers un renouveau des pratiques managériales au sein des entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*.
<https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1999>

- 12) Kaufmann J.-C. (2011). L'entretien compréhensif. *Armand Colin*.

- 13) Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>

- 14) Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>

- 15) Lima L., Lepareur C., Hascoët M. (2024). Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales : fiches synthétiques, exemples commentés, conseils pratiques et outil d'accompagnement. *De Boeck supérieur*.

- 16) Lynn, T., Rosati, P., Conway, E., & van der Werff, L. (2023). Introducing the Future of Work: Key Trends, Concepts, Technologies and Avenues for Future Research. In *The Future of Work: Challenges and Prospects for Organisations, Jobs and Workers* (Chap. 1). https://doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0_1

- 17) Mateescu, A., & Nguyen, A. (2019). Algorithmic Management in the Workplace. *Data & Society*.

- 18) Mintzberg, H. (2011). Managing. *Berrett-Koehler Publishers*.

- 19) Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1982). Structure et dynamique des organisations.

- 20) Rousseau, D. M., & Stouten, J. (2024). Experts and Expertise in Organizations: An Integrative Review on Individual Expertise. *Annual Review of Organizational*

Psychology and Organizational Behavior. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020323-012717>

- 21) Sainsaulieu, R. (2019). L'identité au travail. *Presses de Sciences Po*.
<https://doi.org/10.3917/scpo.sains.2019.01>.
- 22) Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- 23) Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. *Dunod*.
- 24) Wacheux F., Roussel P. (2005). Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. *De boeck*.
- 25) Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. *Thousand Oaks, CA : Sage Publications*
- 26) Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. *Harvard Business Press*.
- 27) Ye, Q. (2025). Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting: The moderating role of organizational culture. *Scientific Reports*, 15. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2>
- 28) Zhang, L. (2023). The Changing Role of Managers. *American Journal of Sociology*, 129(2), 439–484. <https://doi.org/10.1086/727145>

Annexes :

1) Tableau de l'analyse qualitative des managers

MANAGERS	1) PARCOURS & EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE	2) TRANSFORMATION DU RÔLE DU MANAGER	3) AUTORITÉ & LÉGITIMITÉ MANAGÉRIALE	4) DIGITALISATION & TRANSFORMATION DU TRAVAIL	5) NOUVELLES ATTENTES DES SALARIÉS	6) CONCLUSION : PERSPECTIVES
	<i>Secteur · taille d'équipe · années d'expérience</i>	<i>Début vs aujourd'hui · principales transformations · évolution de l'autorité</i>	<i>Statut · expertise · confiance · traduction des décisions</i>	<i>Outils · autonomie des collaborateurs · impact sur la relation d'autorité</i>	<i>Reconnaissance individuelle · individualisation vs collectif · management autoritaire</i>	<i>Évolution du rôle · IA · éléments non abordés</i>
Caroline (M1) <i>Chef de département Secteur financier (banque)</i> <i>15 personnes</i> <i>23 ans de carrière</i>	23 ans en finance/communication. Chef de division (petite équipe) → burn-out → RH (5 ans, assessments, recrutement) → retour chef de division → chef de département (nouveau poste créé) Passage d'une grande structure très hiérarchisée à un établissement plus bienveillant et plus direct	Avant : structure rigide, peu de créativité permise, rôle de contrôle pur Aujourd'hui : management participatif, empathie, créativité encouragée, plus de légitimité réelle Estime passer 50% de son temps sur le management humain (personnalités, attentes individuelles, bien-être) Gestion générationnelle complexe : jeunes refusent le « non » sans explication, nécessitent une argumentation soutenue	Titre = légitimité de départ mais insuffisant ; être manager ≠ être leader Management participatif + empathie = seules bases durables de l'autorité Expertise variable selon les métiers : dans un domaine vaste, s'appuyer sur les experts de l'équipe Traduction des décisions : réunions régulières avec N+1/N+2 + transmission ascendante des frustrations terrain	Télétravail = confiance basée sur les résultats (pas sur la présence physique) Flexibilité des horaires perçue positivement mais encadrée (éviter le détournement systématique) Télétravail « donnant-donnant » : retiré si la confiance est trahie Préfère le face-à-face pour détecter le mal-être et fluidifier les échanges	Attentes très élevées (augmentations annuelles, gratifications, conditions perçues comme acquises) Individualisation des attentes difficile : comparaisons salariales entre collègues créent des tensions Méritocratie : conditions accordées en fonction de l'investissement réel du collaborateur Management autoritaire : inefficace, contre-productif, inadapté aux nouvelles générations	Le manager de demain doit être ouvert au changement et s'adapter en permanence Garder une capacité de recadrage tout en étant au service des équipes IA = outil d'optimisation mais ne remplacera jamais la capacité à détecter le mal-être humain Légitimité à maintenir dans les deux sens : auprès des équipes ET de la hiérarchie

Sabine (M5)

*Responsable
d'équipe
Banque privée,
Luxembourg
5 personnes
29 ans
d'ancienneté (1
mois dans ce
rôle)*

DeGroof Conseil 1999-2003 (responsable middle office, 12 personnes), puis private banking sans rôle managérial, puis nouveau service créé depuis 1 mois 29 ans d'ancienneté dans le secteur = crédibilité client forte

Avant (1999-2003) : moins de reportings, plus de liberté, moins surveillés
Aujourd'hui : **KPIs individuels** mensuels, tableaux de bord, suivi strict de l'activité
Télétravail post-Covid = difficile à gérer : électrons libres, injoignables, manque de cohésion
Équipe actuelle résistante (hommes 30-55 ans, persuadés de tout savoir)
→ nécessite parfois un rôle punitif qu'elle n'affectionne pas

Ancienneté = crédibilité auprès des clients (accompagne en rendez-vous) → légitimité relationnelle
Accompagnement terrain plutôt que bagage universitaire = valeur réelle selon elle
Confiance = **vitale** ; cas d'un collaborateur en arrêt maladie qui ne répond plus = rupture insupportable
Traduction des décisions : elle est concernée au même titre que son équipe (conserve son propre fonds de commerce)

Outils Access + Power BI pour tableaux de bord (remplace le travail manuel)
Données automatisées = gain de temps considérable ; fiabilité accrue des chiffres
Contrôle numérique renforce la crédibilité du manager lors des exigences de résultats
Contre le télétravail dans un métier commercial : impossible d'imprimer, recevoir des clients, maintenir la cohésion de binôme

Objectifs strictement personnels (KPIs) : chacun visible, plus de noyade dans la masse
Équilibre des charges de travail via redistribution régulière des fonds de commerce
Directive d'équité salariale (nouvelle législation) → travail sur la transparence des rémunérations
Management autoritaire = **ne fonctionne plus** ; les gens s'en vont

Manager qui met la main à la pâte + partage les mêmes objectifs que son équipe = plus grande légitimité
Managers « parachutés » avec seulement un rôle de relais = démotivants pour les équipes
Alerter sur l'état d'esprit des collaborateurs : repérer le mal-être, relâcher la pression à temps

Eugène (M4)

*Responsable
service sociétés
commerciales
Luxembourg
40 personnes
Manager
depuis 2016
(fusion)*

Luxembourg depuis 2000 (comptable). Manager depuis 2016 suite à une fusion (équipe doublée : 20 → 40 personnes)
Passage de collègue à manager = défi d'impartialité (ne plus favoriser ses anciens amis)

Avant (collègue) → manager : construction progressive de la légitimité auprès des anciens pairs
Jeunes plus difficiles avec l'autorité ; distractions numériques (téléphones) complexifient la gestion
Adaptation du management selon les personnalités : ton ferme pour certains, adouci pour d'autres
Estime passer **50% de son temps** sur le management humain

Compétences et disponibilité = sources principales de légitimité (répond à 95% des questions)
Défense de l'équipe face aux clients et à la direction, même en cas d'erreur du collaborateur
Charisme + présentation soignée = dimension non négligeable de l'autorité
Confiance = **bilatérale** ; trahison → gestion extrêmement difficile
Traduction des décisions : transparence, argumente pourquoi la direction a pris cette décision

Précurseurs du digital dès 2019, Covid = accélérateur. Réunions par téléphone/Teams = perte des signaux non verbaux
Télétravail = **marque de confiance** accordée progressivement (pas avant 6 mois)
Surveillance discrète : si suspicion d'abus → confiance retirée → fin du télétravail
Données analytiques = outil d'analyse et de dialogue, pas de contrôle punissant

Attente forte de présence, soutien et écoute active.
Salariés veulent un chef « cool » mais avec des limites
Individualisation : bien connaître chaque membre pour adapter la fermeté et la communication
Préserver le collectif : exclure si trop négatif pour la dynamique de groupe
Management autoritaire = **destructeur** ; perdre des talents qui n'hésitent plus à démissionner

IA + digitalisation omniprésente mais le management humain ne sera **jamais remplacé**
Les émotions (détecter la vulnérabilité, le mal-être) = irremplaçables par les algorithmes
Divergence : certains pensent que la data permettra moins de managers ; lui pense qu'il en faudra davantage pour l'accompagnement individuel

Jean (M3)

*District
Manager
pharmaceutique
7 délégués
médicaux
Wallonie &
Bruxelles
3 ans dans ce
rôle*

Infirmier de formation, jamais exercé. 20 ans délégué médical, 3 ans office manager (agence intérim), 3 ans district manager pharmaceutique. Particularité : a été le **collègue** de son équipe pendant 5 ans avant d'en devenir le manager

De collègue à manager → construction **progressive** de légitimité (3 ans pour être pleinement reconnu)
Avant : confiance « totale et aveugle » sans données. Aujourd'hui : analyses précises (nombre de visites/médecins) → dialogue fondé sur les faits
Cadrage par l'agenda et les objectifs de visites, non par la surveillance constante

Confiance + empathie + écoute = fondements de l'autorité ; connaissance préalable des personnalités = avantage
Transparence sur les décisions : expliquer le pourquoi même sans accord total
Statut hiérarchique = cadre nécessaire (légitime les « non-négociables »)
Traduction des décisions : co-construction au sein du management, puis communication honnête à l'équipe

Délégués très autonomes sur la route ; peu de Teams/visio dans ce métier terrain
Outils de suivi numérique = analyses des visites, quotas, détection d'anomalies → dialogue constructif (pas punissant)
Accompagnements terrain mensuels (2/mois) : irremplaçables pour maintenir le lien et détecter les difficultés
Sentiment de **surveillance** chez les délégués → travail de communication sur la finalité des outils

Demandes plus nombreuses à tous les niveaux (rémunération, congés, conditions de travail)
Méritocratie : accède plus facilement aux demandes du collaborateur performant et fiable
Juste milieu entre bien-être et nécessités commerciales (secteur ne peut pas rester sans couverture trop longtemps)
Management autoritaire = chemin direct vers la maladie et la démotivation

Tendance : moins de managers terrain (un seul pour un territoire plus vaste), remplacés par des données poussées
Mais le contact humain restera **indispensable** pour maintenir la motivation
Accompagnateur > directif : le manager de demain facilite, ne dicte pas

Lilian (M2)

*Superviseur
logistique
Aldi entrepôt
~80
collaborateurs
8 ans dans la
boîte (1,5 an
superviseur)*

10 ans abattoir (gestion stock), puis assistant Aldi (6,5 ans), puis superviseur depuis 1,5 an
Gère la préparation des commandes pour 70 magasins. Structure : directeur → 2 managers → superviseurs → assistants → opérateurs

Avant : accueil expéditif (contrat signé → terrain immédiatement). Aujourd'hui : **processus individuel d'intégration**, suivi, évaluations régulières
Passage d'un contrôle de la productivité pure à une vue élargie (soft skills + bien-être)
Plus d'encadrement qu'avant : 6 personnes pour 80 collaborateurs vs 3 auparavant

Expertise terrain = cœur de la légitimité (a commencé préparateur de commandes, connaît les difficultés réelles)
Être **juste** avec tous + recadrer rapidement si nécessaire (crédibilité de long terme)
Soutien de la hiérarchie = important pour exercer l'autorité sans être fragilisé
Traduction des décisions : rassurer, montrer les aspects positifs, rappeler que les décisions servent le client

Pick-by-voice (2021) = suivi en temps réel → travailleurs se sentent plus **surveillés**
Grande rotation d'effectifs : beaucoup n'ont pas connu le papier, s'adaptent naturellement
Quelques départs suite à l'introduction du système mais majorité s'y est adaptée
PC pour tous les encadrants → visibilité globale de l'entrepôt depuis le bureau

Qualité de vie > salaire dans les attentes actuelles.
Demandes de congés flexibles = premier point de friction
Absentéisme + heures supplémentaires = principaux défis opérationnels
Cadres clairs = clé (ce qui est acceptable / non acceptable) + communication ouverte sur les objectifs
Management **autoritaire** = court terme uniquement ; ne permet pas de fidéliser

Accompagnement va s'accentuer encore dans les prochaines années
Possiblement plus de managers nécessaires pour maintenir l'accompagnement de proximité
Fixer des cadres clairs reste la mission irréductible du manager, quelle que soit l'évolution technologique

Jacques**(M3)**

*Ingénieur /
Dirigeant BIM
Réseau
d'indépendants
(~30 pers.)
Structure 100%
virtuelle
Ex : 25 ans
bureau d'études*

Ingénieur UCLiège (1992), associé dès 2003 dans un bureau d'études (8 → 35 salariés). Revendu en 2019 → création de BIM, structure sans bureau physique ni salariés (réseau d'indépendants) Middle management historique puis dirigeant d'une organisation horizontale et distribuée

Avant : contrôle des **timesheets** + lever les blocages quotidiens
Aujourd'hui : gestion des **échéances**, responsabilisation totale des indépendants, dialogue sur les délais avant imposition
Beaucoup moins impliqué dans la résolution des petites difficultés quotidiennes
Principe : demander si le collaborateur peut tenir le délai, pas l'imposer unilatéralement

Expertise dans ses domaines = crédibilité naturelle (on l'écoute quand il parle de ce qu'il maîtrise)
Contre la hiérarchie artificielle (principe de Peter : promotion jusqu'à l'incompétence)
Confiance = fondamentale, d'autant plus que les relations sont courtes et distantes
Traduction des décisions : transparence absolue sur les délais et les objectifs ; concertation sur les contraintes

Plans papier → 3D BIM : **révolution** totale du mode de travail et de collaboration
Télétravail 100% possible mais déshumanisant (stage à 3h de réunion sur 3 mois = vécu comme manque d'humanité)
Autonomie de localisation + de temps mais **nouvelles contraintes** invisibles (nommage de fichiers cloud, procédures strictes)
Perd les signaux non verbaux (insiste pour que les caméras soient allumées en conf call)

Relations professionnelles plus **temporaires** ; la compétence doit être dans l'organisation, pas dans les individus
Les collaborateurs travaillent pour avoir de quoi vivre, non plus pour vivre pour travailler
Donner du sens aux actions simples = levier de fidélisation irremplaçable
Management autoritaire = dépassé ; autorité de **pertinence et de respect** = seule form durable

Rôle du manager = **fluidifier l'information** + s'assurer que tous vont dans la même direction
Facilitateur de communauté autour d'un problème → le résoudre ensemble, puis se séparer
Danger des KPIs : quantifier sans sens génère des comportements pervers (conduire à 120 parce qu'on peut, pas parce qu'on est pressé)
Création de sens = enjeu central pour retenir les talents dans un monde incertain

2) Tableau de l'analyse qualitative des salariés

	1) PARCOURS PROFESSIONNEL & CONTEXTE DE TRAVAIL	2) PERCEPTION DU RÔLE DU MANAGER	3) AUTORITÉ, LÉGITIMITÉ & RELATION MANAGÉRIALE	4) DIGITALISATION & TRAVAIL HYBRIDE	5) ÉVOLUTION DES ATTENTES DES SALARIÉS	6) CONCLUSION : FRAGILISATION DE L'AUTORITÉ
SALARIÉS	<i>Secteur · structure · durée avec manager</i>	<i>Rôle perçu · évolution · type de management</i>	<i>Statut · expertise · confiance · légitimité</i>	<i>Outils · autonomie · impact sur la relation</i>	<i>Changement d'attentes · reconnaissance · manager idéal</i>	<i>Comportements qui détruisent la légitimité</i>
Lydia (S3) <i>Graphiste / Chef de projet</i> <i>Agence Carrefour</i> <i>10 ans d'expérience</i> <i>6 ans avec manager actuel</i>	10 ans de carrière, 4e agence successivement, toujours sur le client Carrefour Équipe de 15 pour Carrefour, structure à 3 niveaux (big boss → manager → elle) Statut d' indépendante lui confère une liberté particulière	Manager « par défaut » : promu sans compétences managériales, fuit ses responsabilités Se cache derrière elle pour les décisions difficiles, reste le « gentil » auprès des autres Rôle d'accompagnement jamais assumé (binôme promis mais jamais fourni) Manipulation : gouvernance simulée, retourne sa veste face au big boss	Soutien et accompagnement = critères centraux de légitimité Feedbacks positifs absents → seules les erreurs sont signalées Confiance érodée par le double discours et la rétention d'informations Garde le contrôle sur certains éléments-clés (contacts imprimerie) pour préserver sa position	Télétravail imposé par le Covid → a forcé la confiance dans les équipes 1-2 jours de télétravail/semaine actuellement ; sentiment de moins de jugement Outil interne Pimayon automatise certaines tâches ; IA a éliminé les shootings photo Communication par écrit exclusivement : perte de spontanéité relationnelle	Plus d'assurance avec l'expérience : refuse le « non » sans justification Reconnaissance quasi inexistante → démotivation latente Manager idéal : feedbacks équilibrés (positif + négatif), défense face à la direction, écoute réelle Injustices de genre (questions sur maternité, écart salarial non justifié) ressenties vivement	Manager qui ne maîtrise pas le métier et veut l'enseigner Manipulation et double discours = rupture totale Fuite des responsabilités malgré le titre Manque de défense du collaborateur face à la hiérarchie
Clémence (S6) <i>Account Manager / Promo</i> <i>Folder Expert</i> <i>Agence communication, Waterloo</i> <i>Depuis 2022</i> <i>6 mois avec manager actuel</i>	Parcours varié : cabinet d'avocats (marketing), Canada (AWEX, cabinet avocats, GP Canada), puis agence pub Équipe de 6 promo folder experts + chef d'équipe (N+1) + manager (N+2) + direction	Chef d'équipe très présente et accessible : support quotidien, suivi du timing Rôle d'accompagnement dominant, pas de micromanagement Peu de recul historique (commence sa carrière)	Titre = autorité de base (évaluations, congés) mais insuffisant seul Expérience du manager → expertise → source principale de légitimité	Télétravail = condition rédhitoire pour certains jeunes collègues ; elle préfère le mode hybride Danger du tout-digital : perte du lien humain et des interactions sociales	Nouvelle génération : télétravail = condition non négociable pour certains Retour progressif au présentiel perçu dans les tendances sociales (digital detox)	Manager qui ne connaît pas le travail de ses équipes → clash d'incompréhension Manager fermé, trop rigide, qui impose sans écouter Usage de l'IA par les salariés pour trouver des arguments légaux contre le manager (risque d'abus)

Irène (S7) <i>Avocate (barreau Bruxelles)</i> <i>Cabinet à 2 personnes</i> <i>Depuis 2024</i> <i>6 mois avec maître de stage</i>	UCLouvain (droit) + ULB (master fiscal). Première expérience : grande multinationale (11 mois → démission) Actuellement : cabinet de 2 personnes, maître de stage = manager de fait Statut d'indépendante, sans protection salariale classique	mais perçoit déjà des différences entre structures Multinationale : management toxique, mise à l'écart, aucune formation aux réalités du barreau Cabinet actuel : brainstorming commun, corrections annotées, apprentissage réel, feedbacks réguliers Contraste fort : manager qui « a le titre mais ne manage pas » vs manager qui accompagne vraiment	Empathie, intelligence émotionnelle et écoute = soft skills décisifs Confiance = importante ; a eu la chance d'avoir des managers à l'écoute Légitimité fondée sur le savoir transmis et la capacité à enseigner Autorité par la peur (ancienne boîte) vs autorité inspirante (actuelle) Confiance = ciment absolu de la relation, surtout dans une structure à 2 Épisode de friction réglé par dialogue ouvert → renforce la confiance mutuelle	Outils graphiques numériques + présentation client en ligne ; IA présente mais humains toujours centraux Risque de la surconnexion (mails hors heures) = rôle régulateur du manager Travail 100% numérique (doubles écrans, Zoom, Word, Excel) IA utilisée pour traductions en contexte juridique (ChatGPT > DeepL pour nuance) ; jamais pour les questions de fond Pas de télétravail (structure à 2, préférence mutuelle pour le présentiel) Réunion en distanciel = moins à l'aise pour aborder sujets sensibles ; perte des signaux non verbaux	Manager idéal : régule le télétravail, fixe des limites claires (ex. pas de mail après 17h), garantit l'équité entre collègues Reconnaissance individuelle = très importante, passe par les échanges informels autant que formels Sous-rémunérée malgré de grosses semaines (50-55h) → frustration salariale Reconnaissance actuelle : fleurs pour 6 mois de collaboration, corrections constructives, petites attentions Ancienne boîte = épuisement professionnel par invisibilité totale (était absente → personne ne l'avait remarqué) Demandes exceptionnelles accordées (congé supplémentaire, télétravail depuis l'étranger)	Manager qui n'a pas le temps de manager (uniquement validateur technique) Manque d'écoute + manque d'empathie Délégation totale aux juniors sans implication ni retour → perte de sens Système d'évaluation opaque (réunions sur le collaborateur sans lui) Refus de sanctionner les dérives → démotivation des collaborateurs performants
Fanny (S9) <i>Consultante RH (temps partagé)</i> <i>Rekinger Luxembourg (350</i>	Banque Luxembourg (10 ans, call center RH → responsable), cave des sommelières (comm.), B	Manager actuel = management collaboratif, forte autonomie accordée	Confiance = moteur principal de la légitimité ; si confiance reçue →	Télétravail = enjeu majeur post-Covid, devenu norme attendue	Attentes fortement évoluées : qualité de vie avant salaire, télétravail	

<i>pers.)</i> <i>Expérience RH : 15 ans+</i>	Medical (RH), Cactus (RH 500 pers.), maintenant consultante RH Actuellement Rekinger : supervise 3 collaboratrices RH, N+1 = directeur-propriétaire	Évolution générationnelle : managers +50 ans = directif/hierarchique ; tendance actuelle = coaching et développement Rôle du manager : accompagner l'intégration des nouvelles générations dans une structure parfois conservatrice	envie de ne pas décevoir Feedbacks négatifs constructifs = compétence managériale clé (difficile mais indispensable) Sanctionner quand nécessaire = crédibilité (inaction face aux dérives démobilise les bons) Descriptions de poste claires + objectifs mesurables + « carotte » explicite	; directeur actuel contre → tension Outils digitaux pour gestion RH (fichiers clients, reporting) Digitalisation = autonomie conditionnelle : si résultats là, présence physique moins importante	souvent condition sine qua non Contagion intergénérationnelle : les anciens réclament aussi ce que les jeunes ont obtenu Les jeunes très exigeants en entrée → mais très productifs et investis une fois leurs conditions accordées Avantages (chèques-repas, etc.) perçus comme normaux, non comme un cadeau	Promesses non tenues + objectifs impossibles à atteindre Management par la terreur : crée des coalitions contre le manager → harcèlement potentiel
Aude (S11) <i>Coordinatrice locale ASBL biodiversité</i> <i>Équipe de 8 personnes</i> <i>Depuis début 2025</i> <i>1 an avec directrice</i>	Ingénieur civil construction (11 ans) → professeure de maths (6 ans) → reconversion biodiversité Petite ASBL à 8 personnes, directrice nommée récemment suite à problèmes de gouvernance partagée Financée par famille fondatrice (80-90%) → pas d'enjeu financier ni de pression commerciale	Directrice = accompagnement, challenge, cohésion, réunions lundi à Bruxelles Absence totale de micromanagement ; gestion autonome des agendas Historiquement : gouvernance partagée sans hiérarchie → inefficacité → nécessité d'introduire de la verticalité	Écoute + co-construction des décisions = priorités absolues Empathie et connaissance des profils individuels = fondements de la légitimité Confiance = essentielle dans une structure dispersée (terrain + télétravail) Légère friction : impression que la directrice oriente les discussions vers ses décisions préalables	Télétravail très présent (terrain + maison), Microsoft Teams + Notion IA utilisée pour rapports et vérification de textes → gain de temps perçu Autonomie totale sur l'agenda (choix des réunions, des déplacements) → très positif Lien via chat Teams = compense le peu de présentiel	Collègues fin 20-30 ans très centrés sur la vie privée Congés sans demande d'autorisation → liberté inégalée Célébration des petites victoires par la directrice (chat, réunions) = pratique très appréciée Manager idéal : empathique, voit ce qui ne va pas, provoque le dialogue plutôt qu'attendre les non-dits	Désalignement des valeurs (elle vs directrice sur décisions écologiques) → tension Gouvernance partagée simulée : écouter mais imposer finalement sa décision Relation d'égal à égal (même âge) → elle ose confronter davantage, ce qui peut déstabiliser

Sofia (S1)

Commerciale — secteur financier
Grande banque française (BU)
20 ans d'expérience

20 ans dans la finance (grande banque française, BU spécialisée)
 Structure pyramidale très hiérarchisée : N+1 (adjoint manager) + N+2 (vrai patron)
 N+1 nommé pour récompenser la performance commerciale, non pour compétences managériales

N+1 = validation opérations, approbation congés, discussions ponctuelles sur cas clients
 Niveau hiérarchique **ajouté** (N+1 inexistant avant) → connaissance du collaborateur **moins fine**
 Culture française très pyramidale : les managers reçoivent des fonctions managériales comme reconnaissance de séniorité, pas de compétence managériale

Légitimité = intégrité, honnêteté, écoute, reconnaissance des efforts — **pas l'expertise** (même niveau technique)
 Confiance = pivot ; sa rupture rend la relation de travail impossible
 Répartition inéquitable des portefeuilles clients → sentiment d'injustice → confiance érodée

Relations de plus en plus **virtuelles** ; réunions managériales imposées par RH (mid-year + fin d'année) → formelles et insuffisantes
 Email remplace la conversation directe → plus de formalisme, plus de pression, moins d'humanité
 Télétravail réduit récemment à 1 jour/semaine ; réunions en distanciel peu participatives (on continue de travailler en parallèle)

En **burnout** au moment de l'entretien par manque total de reconnaissance
 Objectifs déplacés : surperformance requise, pas simple atteinte → démotivation
 Formation demandée → budget refusé. Pas de bonjour le matin
 Attentes humaines **stables dans le temps** mais environnement de travail dégradé

Double discours + ambivalence entre paroles et actes
 Inéquité dans la répartition des ressources (portefeuilles clients)
 Problème structurel : les managers ne font qu'exécuter ce qu'on leur demande → le sponsor de la direction est déterminant

Alain (S4)

Chauffeur livreur (nuit)
Société luxembourgeoise
Depuis 2024 (2 ans)
Ex-facteur La Poste (4,5 ans)

Facteur La Poste Bastogne (août 2019 – 2023), puis chauffeur livreur au Luxembourg pour avantages salariaux
 Équipe de 15 chauffeurs, manager = également chauffeur
 Horaires de nuit exclusivement

Manager actuel = **formateur terrain**, organise la vie sociale (souters, barbecues), accompagnateur quotidien
 À La Poste : grand manager totalement inconnu ; team leader (TL) plus proche mais plus distant que l'actuel
 Passage du management inconnu → management de **proximité humaine** : contraste fort

Expertise terrain = critère n°1 (connaître le métier qu'on dirige)
 Aspect social (jovialité, bonne humeur, créer du lien) = fondamental
 Confiance = cercle vertueux (bien travailler → manager content → confiance mutuelle)
 Statut hiérarchique nécessaire mais jamais suffisant à lui seul

Tracking GPS + QR codes pour validation des livraisons = outil quotidien incontournable
 À La Poste : scanners avec mises à jour régulières, difficiles pour les seniors
 Suivi numérique **ne modifie pas** la relation avec son manager actuel (confiance préexistante)
 Autonomie maintenue malgré le suivi : sait ce qu'il a à faire sans supervision constante

Besoin de **se sentir connu et défendu** par le manager
 Reconnaissance = message de félicitations lors de la première nuit → très impactant
 Jeunes veulent vie privée + qualité de vie avant tout ; lui aussi mais différemment
 Manager idéal : connaît le métier, s'intéresse à la personne, défend en cas d'erreur

Manager qui donne des conseils sans avoir jamais pratiqué le métier
 Malhonnêteté morale (ex. vol dans la caisse) → rupture immédiate de confiance
 Considérer les salariés comme des **numéros** → perte de respect

Fabrice (S5) <i>Ingénieur calculateur</i> <i>Construction métallique</i> 3 ans (ex : 1 an techniques spéciales)	Master ingénieur industriel, 1 an technique spéciale (électricité), puis 3 ans construction métallique Entreprise de 6 personnes : manager + 2 ingénieurs + 3 dessinateurs Relations horizontales fortes entre ingénieurs et dessinateurs	Manager = commercial et relationnel principalement ; délègue le calcul aux ingénieurs Intervient ponctuellement sur solutions pratiques (expérience terrain précieuse pour dépasser les blocages théoriques) Plus présent avec les dessinateurs (son domaine d'origine)	Équilibre entre ses zones de compétence et reconnaissance de ses limites = source de légitimité Expertise prime sur statut : préférerait écouter un pair expert qu'un hiérarchique incompétent Confiance minimale nécessaire pour que rien ne bloque la production	Télétravail limité (frontalier Luxembourg : ~30 jours max sans impact fiscal) Quand télétravail : même travail mais moins d'interactions collectives et de partage d'idées Suivi via Teams, email, système de pointage/planning ; mise en copie du manager sur les échanges clients	Importance de la clarté mutuelle sur les attentes (évite les quiproquos) Manager doit s'adapter au profil de chaque employé (méthode de travail, besoins) Reconnaissance du travail = important mais conditionné à une vraie implication Manager qui recupère les lauriers sans s'être impliqué = inacceptable	Manager qui s'accapare le mérite du travail collectif sans contribution réelle Statut hiérarchique imposé sans expertise → autorité non acceptée Manque de clarté sur les rôles et responsabilités
Louka (S2) <i>Préparateur de commandes</i> <i>Aldi logistique</i> 7 ans (+ 2 ans étudiant) Depuis le début avec le même manager	7 ans chez Aldi (+ 2 ans étudiant) comme préparateur de commandes Structure : 3 superviseurs (sous-chefs), 1 gérant, 1 supérieur au-dessus Travail physique en entrepôt, approvisionnement de 70 magasins	Manager = vérification et coordination (rendements, congés, conformité des commandes) Rôle allégé depuis l'arrivée de sous-superviseurs (charge de travail redistribuée) Accessible, ne traite pas les salariés comme des numéros	Statut hiérarchique = structure nécessaire au fonctionnement (référence pour congés, horaires, problèmes) Accessibilité de la personne = critère décisif (pas un « grand patron méchant et impersonnel ») Valeurs respectées (exemple : licenciement rapide d'un salarié violent) → légitimité renforcée	Passage facture papier → casque pick-by- voice (2021) = contrôle en temps réel Travailleurs se sentent plus surveillés ; sentiment d'être fliqués Mais aussi : moins d'interruptions, plus de flux autonome dans le travail quotidien	Mentalités changent (réseaux sociaux influencent les attentes) → plus d'exigences parfois futiles Reconnaissance peu présente actuellement mais très motivante quand elle existe Manager idéal : équilibre valeurs humaines + exigences de performance Prise en compte des attentes : accord de congés conditionné à la qualité du travail fourni	Manager peu humain, peu respectueux → perd le respect des équipes Absence de bienveillance dans un métier physiquement difficile Traiter les salariés comme interchangeables = démotivation profonde
Oscar (S10) <i>Carrossier</i> <i>Petite carrosserie (seul)</i> 20 ans d'expérience 6 mois dans structure actuelle	20 ans dans l'automobile/carrosserie, responsable d'atelier par le passé	Manager actuel = organisation et rentabilité avant tout Anciens managers = barrière entre employeur	Expérience professionnelle et compétences = fondements de la légitimité	Programmes de rentabilité = pression excessive , déconcentration du vrai métier	Situation financière difficile dans le secteur → attentes de prise en main managériale plus forte	Mensonge et malhonnêteté = destruction immédiate de la confiance Outils de rentabilité imposés qui compliquent le travail

	Actuellement seul avec son employeur (petite structure) Expérience antérieure dans des groupes multi-entités avec plusieurs couches managériales	et ouvrier, respect de procédures rigides Evolution perçue : managers aujourd'hui plus préoccupés par leur poste personnel que par l'entreprise	Statut hiérarchique nécessaire mais expertise prime dans le secteur carrosserie Confiance = indispensable ; a quitté un poste quand la confiance a été rompue	Communication par email pour « laisser une trace » → perte de la parole directe et spontanée Technologie du matériel = positive (allègement conditions physiques) ↔ technologie de gestion = négative (pression)	Reconnaissance quasi inexistante → promesses non tenues à répétition Manager idéal : se met à la place des opérateurs, comprend les contraintes réelles du terrain	réel sans écoute des feedbacks terrain
Pascal (S12) <i>Vendeur automobile (Renault Motors)</i> <i>17 ans dans la même boîte</i> <i>Manager actuel = ancien collègue</i> <i>depuis 4 ans</i>	Parcours atypique (électro-TV indépendant, télécom, ménagerie, reconversion) puis 17 ans automobile Équipe de 4 vendeurs + back office + atelier. Manager = ancien collègue promu suite au rachat par groupe Premier Motors	Manager passé à un mode plus autoritaire pour structurer l'équipe après le rachat Relation moins humaine qu'avec les anciens patrons (plus professionnelle, moins conviviale) Fait respecter les process imposés par le groupe (CRM, marketing digital, reportings)	Intelligence + gestion des hommes sans excès d'autorité = manager légitime Confiance = nécessaire pour se confier (surtout dans un contexte de collègues-concurrents) Statut hiérarchique = nécessaire pour cadrer, mais ne suffit pas à inspirer le respect	CRM et outils marketing digital = révolution du métier, plus de suivi des performances Relation client moins humaine (rentabilité prime, avis Google = pression supplémentaire) Lui résiste à la digitalisation complète, préfère l'ancienne méthode relationnelle	Jeunes n'acceptent plus les refus de congés sans justification ; avantages perçus comme normaux (pas comme un cadeau) Primes/challenges = formes de reconnaissance appréciées Manager idéal : entre la fermeté nécessaire et la relation humaine Réunions journalières brèves non mises en place par le manager actuel → occasion manquée	Non-respect de la parole donnée = perte immédiate de crédibilité Manager qui répercute les ordres d'en haut sans pouvoir propre (mouton sans influence)
Romain (S8) <i>Ingénieur civil (amélioration continue & planification)</i> <i>Pierret Portes & Fenêtres</i> <i>4 ans — 3 managers en 4 ans</i> <i>Manager actuel : 3 mois</i>	UCLiège (génie mécanique), depuis janvier 2022. Passé R&D → projet construction d'usine (3 ans) → co-gestion de l'usine Manager actuel = administratrice déléguée	Manager actuel : décisions transversales, soutien ponctuel, RH, co-construction de la vision long terme Manager précédent : contrôle excessif → burnout (suppression de l'esprit d'initiative)	Combinaison statut + expertise + charisme + écoute = légitimité optimale Connaissance du produit et de l'entreprise = condition préalable d'acceptation (managers extérieurs	Outils numériques pour suivi planning et analyse de production Pas évoqué de télétravail (usine de production = présence physique nécessaire) Fin de projet : équipe entière a donné sans	Contre-exemple à la tendance : lors du pic de projet, personne n'a compté ses heures Mais la direction a reconnu cet effort (prime collective + félicitations) → donnant-donnant	Double discours (dire noir à l'un, blanc à l'autre) = perte de confiance irréversible Erreur honnête = pardonnable ; manipulation = impardonnable Contrôle excessif → suppression de l'esprit

(remplace le manager
d'usine parti en burnout)
Supervise planning +
amélioration continue ; 2
personnes sous lui

Fort contraste entre les
deux approches, les deux
ont apporté des
améliorations mais pas de
manière durable pour le
précédent

recrutés sans connaître
Pierret ont tous
échoué)
Ni statut seul ni
expertise seule ne
suffisent : les deux
doivent se combiner

compter les heures →
solidarité reconnue et
récompensée

Reconnaissance
collective devant le
groupe = aussi
importante que la
reconnaissance
individuelle
Formation managériale
= besoin identifié, peu
accessible en pratique

d'initiative → burnout du
manager lui-même

3) Guide d'entretien – Managers expérimentés (+/- 30 min)

0. Introduction

- Se présenter et présenter le cadre de la recherche.
- Mentionner l'objectif du travail : comprendre comment les managers expérimentés perçoivent l'évolution de leur rôle et de leur autorité.
- Tenir informé concernant l'enregistrement.
- Garantir l'anonymat si souhaité.
- Demander le consentement.

1. Parcours et expérience managériale

Question principale

Pouvez-vous vous présenter et nous parler de votre parcours professionnel ainsi que de votre expérience en tant que manager ?

Relances possibles

- Depuis combien d'années exercez-vous une fonction managériale ?
- Dans quel type d'organisation travaillez-vous ?
- Quelle est la taille de votre équipe ?

2. Transformation du rôle du manager

Question principale

Comment décririez-vous votre rôle de manager lorsque vous avez commencé à exercer cette fonction, et comment le décririez-vous aujourd'hui ?

Relances possibles

- Quelles sont selon vous les principales transformations du rôle managérial ?
- De quelle manière votre manière d'exercer votre autorité a-t-elle évoluée ?

3. Autorité et légitimité managériale

Question principale

Selon votre expérience, sur quoi repose aujourd'hui l'autorité et la légitimité d'un manager ?

Relances possibles

- Quelle est l'importance de la position du statut hiérarchique aujourd'hui pour être reconnu comme un manager ?
- Est-ce la position hiérarchique ou l'expertise technique qui a le plus de valeur auprès des travailleurs ? Pouvez-vous développer ?
- Quelle place occupe la confiance dans la relation avec vos collaborateurs ?
- Comment arrivez-vous à traduire ou expliquer les décisions de la direction à votre équipe ? Quand ces dernières paraissent insurmontables ou illogiques ?

4. Digitalisation et transformation du travail

Question principale

Comment les transformations du travail, notamment la digitalisation ou le travail hybride, ont-elles modifié votre manière de manager ?

Relances possibles

- Quels sont les outils numériques que vous utilisez pour suivre ou piloter le travail et pourquoi les utilisez-vous ? Quels impacts ont-ils dans votre travail ?
- Comment considérez-vous l'évolution de l'autonomie de vos collaborateurs ?
- Dans quelle mesure cette transformation digitale a modifié votre relation d'autorité avec vos collaborateurs ?

5. Nouvelles attentes des salariés

Questions principales

- Comment l'attente d'une reconnaissance individuelle a-t-elle évolué depuis le début de votre carrière de manager à aujourd'hui ?
- Comment conciliez-vous individualisation des attentes et cohésion collective ?

Relances possibles

- Quelle serait la place des formes de management autoritaire dans la société d'aujourd'hui ?
- Avez-vous un exemple de l'évolution de cette individualisation au travail ?

6. Conclusion

Pour conclure : Comment imaginez-vous l'évolution du rôle et de l'autorité du manager dans les prochaines années ? Puis : Y a-t-il un élément important concernant le management aujourd'hui que nous n'aurions pas abordé ?

4) Guide d'entretien – Salariés (+/- 30 min)

0. Introduction

- Se présenter et présenter le cadre de la recherche.
- Mentionner l'objectif du travail : comprendre comment les managers expérimentés perçoivent l'évolution de leur rôle et de leur autorité.
- Tenir informé concernant l'enregistrement.
- Garantir l'anonymat si souhaité.
- Demander le consentement.

1. Parcours professionnel et contexte de travail

Question principale

Pouvez-vous tout d'abord vous présenter et nous parler de votre parcours professionnel, de votre fonction actuelle ainsi que du contexte dans lequel vous travaillez aujourd'hui ?

Relances possibles

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre manager actuel ?
- Comment votre équipe est-elle constituée / organisée ?

2. Perception du rôle du manager aujourd'hui

Question principale

Comment décrivez-vous le rôle au quotidien de votre manager ?

Relances possibles

- Comment ce rôle a-t-il évolué par rapport à ce que vous avez connu auparavant ?
- Comment intervient-il dans l'organisation du travail de l'équipe ?

- Est-il plutôt dans un rôle de coordination, d'accompagnement, d'expertise... ? Et pourquoi ?

3. Autorité, légitimité et relation managériale

Question principale

Dans quoi demeure l'autorité et la légitimité d'un manager ?

Relances possibles

- Quelle est l'importance du statut hiérarchique dans la reconnaissance du rôle de manager ?
- Comment qualifieriez-vous les compétences et qualités qui rendent un manager légitime ?
- Pouvez-vous me donner un exemple concret d'une situation où vous avez trouvé votre manager particulièrement légitime (ou au contraire contesté) ?
- Quelle importance accordez-vous à la relation de confiance avec votre manager ?

4. La transformation du travail au travers de la digitalisation et du travail hybride

Question principale

Quelles transformations avez-vous vécu ces dernières années en terme de digitalisation ou de travail hybride ? Comment est-ce que ces changements ont impacté votre relation avec votre manager ?

Relances possibles

- Quel est l'impact des outils numériques dans la façon dont votre travail est suivi ou évalué ?
- Comment votre autonomie a évolué avec l'instauration de la digitalisation ?
- En quoi le rôle de votre manager a évolué à la suite de la digitalisation ?

5. Évolution des attentes des salariés et relation au manager

Question principale

Comment jugez-vous l'évolution des dernières années concernant les attentes des salariés envers leur manager ?

Relances possibles

- Quels sont les grands changements qui différencient les attentes actuelles par rapport au début de votre carrière ?
- Comment imaginez-vous le manager parfait concernant les attentes qu'il aurait envers vous ?
- Quelle est la place de la reconnaissance individuelle dans votre métier ?
- Quelle importance accordez-vous à la reconnaissance individuelle ?
- Comment se comporte votre manager dans sa façon de traiter les besoins et les attentes individuelles au sein de l'équipe ?

6. Conclusion

Pour terminer : Comment se retrouve-t-on dans une situation où l'autorité ou la légitimité est très fragilisée ? Puis : Souhaitez-vous ajouter quelque chose qui vous semble important concernant le rôle ou l'autorité des managers aujourd'hui ?

Résumé :

Ce travail analyse l'évolution de l'autorité manégeriale dans un contexte marqué par la digitalisation et l'individualisation du travail. À travers une revue de littérature et une étude qualitative et exploratoire basée sur dix-huit entretiens menés auprès de managers et salariés issus de secteurs variés, cette recherche met en évidence la transformation du rôle du manager. Les résultats montrent que l'autorité ne repose plus uniquement sur le statut hiérarchique, mais davantage sur l'expertise, l'intelligence émotionnelle, la confiance et la capacité du manager à accompagner ses équipes et à donner du sens au travail collectif.

This paper analyzes the evolution of managerial authority in a context shaped by digitalization and the individualization of work. Through a literature review and a qualitative study based on eighteen interviews conducted with managers and employees from various sectors, the research highlights the transformation of the manager's role. The findings show that authority no longer relies solely on hierarchical status, but increasingly on expertise, emotional intelligence, trust, and the manager's ability to support teams and create meaning within collective work.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve

Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm