



Service public fédéral
**Emploi, Travail
et Concertation sociale**

 **UCLouvain**



Styles de management et bien-être au travail

Recherche qualitative sur les styles de management
pratiqués et enseignés en Belgique

Synthèse

Prof. Dr. Laurent Taskin, Laurianne Terlinden et Clotilde Hallet (UCLouvain)

Jan De Schampheleire et Prof. Dr. Christophe Vanroelen (VUB)

Décembre 2019

Cette recherche est financée par la ministre des affaires sociales et de la santé publique, en collaboration avec le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, dans le cadre des nouvelles initiatives relatives au burnout.

Rapport complet : <https://www.emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2020-recherche-concernant-limpact-des-styles-de-management-sur-le-bien-etre-au>

Dans un contexte où les organisations se transforment, happées par le besoin de développer de nouvelles formes d'organisation (du travail) et de management qui tiendraient davantage compte du bien-être des personnes, mais aussi dans un contexte où les données recueillies sur la santé des organisations et des travailleurs montrent des taux de satisfaction au travail au plus bas et des risques psycho-sociaux au plus haut (Ugent, 2018 ; Eurofound, 2018), il semble opportun de s'interroger sur les liens entre styles de management et bien-être au travail.

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les différents styles de management influencent le bien-être au travail des collaborateurs (les difficultés rencontrées par les managers et les employés, les attentes qu'ils nourrissent et expriment en matière de management et de bien-être). Il s'agit ensuite de comparer les styles de management pratiqués avec ceux qui sont enseignés dans les institutions qui diplôment en management (formations initiales et continues) et d'émettre une série de recommandations, au regard de leur impact sur le bien-être, afin de soutenir à la fois la pratique et l'enseignement de styles de management respectueux des personnes et de leur bien-être au travail.

Pour opérationnaliser cette problématique, cette recherche a procédé en trois étapes consistant à: (1) caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui dans les organisations ; (2) établir le lien entre styles de management et bien-être au travail ; (3) explorer la place des styles de management et du bien-être au travail dans les formations initiales et continues en gestion auxquelles les managers participent—ainsi que la manière dont ces contenus sont abordés.

Revue de la littérature

Styles de Management

Alors que la littérature actuelle se focalise sur le « leadership », cette recherche mobilise une autre notion, celle de « style de management ». Ce choix s'inscrit dans la volonté de considérer le niveau organisationnel, au moins autant sinon davantage que le niveau individuel. En ce sens, nous nous inscrivons dans une critique de l'hyper-individualisation actuelle qui vise à mettre sur les épaules d'une personne et d'une personnalité l'entière responsabilité de la gestion. Or, le management concerne autant l'organisation du travail et un certain nombre d'activités spécifiques qui y sont attachées que les comportements qui peuvent y être associés. La notion de styles de management proposée par Blake et Mouton (1964) permet cette focalisation 'organisationnelle' qui semble au cœur des propositions contemporaines en matière de nouvelles formes d'organisation du travail et de management (Delavallée, 2005 ; Stervinou, 2014). Le modèle de Blake et Mouton permet de concilier tant les activités de management que la façon de les exercer ; il est organisé autour des dimensions « activités » et « personnes ».

En ce qui concerne la dimension « activités », elle inclut principalement que le manager « *s'assure que le travail du groupe est planifié, organisé et contrôlé* ». Parmi les différents degrés, nous pouvons distinguer les deux extrémités : au premier niveau, le manager accorde une importance aux tâches en chiffrant la production en quantités ou en mesures de temps ; au dernier niveau, le manager développe une politique complète focalisée sur les efforts d'organisation. En ce qui concerne la dimension « personnes », le manager s'assure que les besoins et aspirations au travail de ses collaborateurs soient satisfaits, en veillant à la mobilisation subjective des travailleurs, à la confiance et au respect des personnes et de leur travail. Cinq idéaux-types de styles de management ont émergé de la combinaison des deux axes : le style autocratique, centré exclusivement sur les activités ; le style social ou paternaliste, centré exclusivement sur les

personnes ; le style « médian » ou collégial, compromis entre les deux axes ; le style anémique, absent sur les deux axes ; et le style « démocratique », hautement investi sur les deux axes.

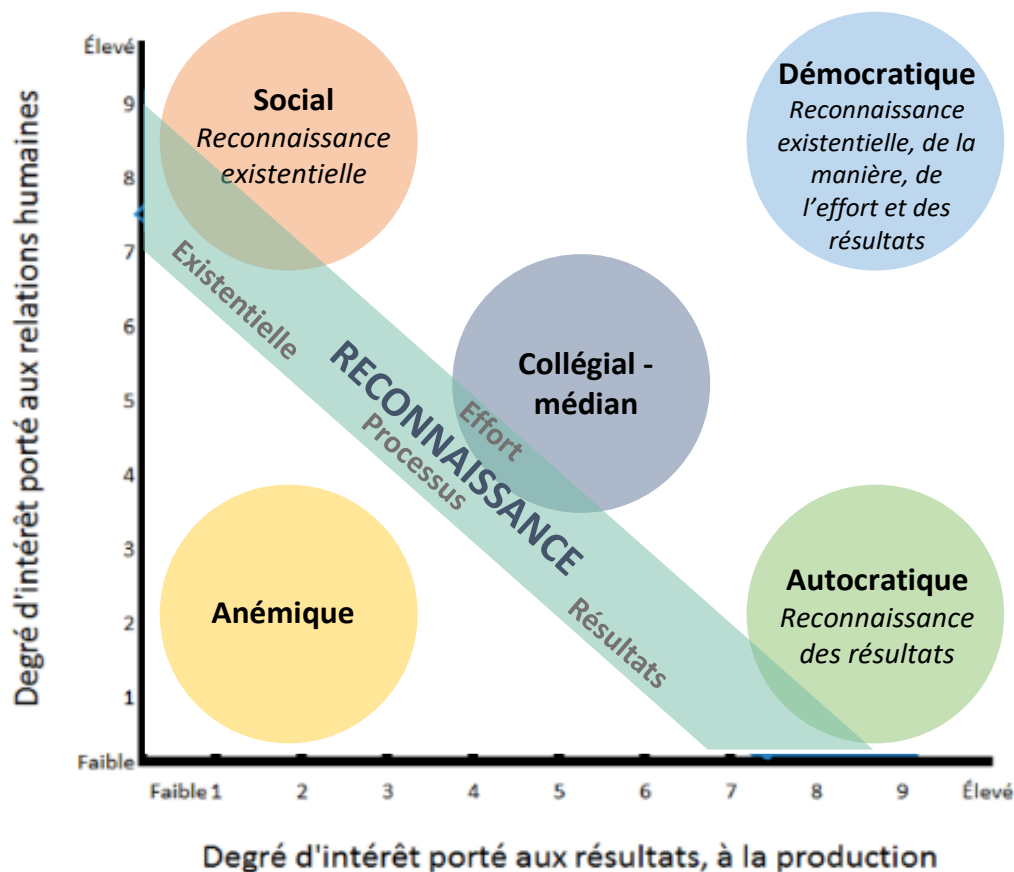


Figure 1 - Styles de management enrichis par la dimension « reconnaissance » (notre production, adaptée de Blake et Mouton, 1964)

Nous avons actualisé ce modèle et intégrant une dimension clé des relations de travail aujourd’hui—en particulier lorsque l’on associe pratiques de management, modes d’organisation et bien-être—qui est celle de la **reconnaissance au travail**. Sur base des travaux de Brun et Dugas (2015), quatre types de reconnaissance se distinguent via une gradation allant d’une reconnaissance orientée sur la personne (existentielle) à la reconnaissance orientée sur les résultats, passant par la reconnaissance mettant l’accent sur les processus de travail (la manière de réaliser son travail et l’effort investi). Un autre effort, dans notre approche, fut de contextualiser le métier de manager—en cohérence avec l’approche sectorielle adoptée ici—en considérant aussi son articulation avec la stratégie de l’organisation et la composition des équipes. La **Figure 1** reprend les dimensions de style de management qui nous serviront de grille de lecture, ainsi que les styles qui y sont associés.

Bien-être au travail

Le bien-être au travail est déterminé par différents composants du travail qui peuvent être regroupés en 5 catégories :

Le **contenu du travail** fait référence aux tâches qu'englobe le travail et à ce que ce dernier représente pour la personne. Dans le cadre du bien-être au travail, le travail doit être en rapport avec les capacités et les aspirations du travailleur. Cela vaut aussi bien pour le niveau de complexité que pour le niveau d'encadrement et d'autonomie.

Les **circonstances de travail** font référence à l'environnement physique dans lequel il est effectué ainsi qu'à la charge de travail. Un environnement de travail calme est essentiel, surtout pour réaliser des tâches compliquées. Des missions simultanées et des tâches supplémentaires soudaines réduisent l'efficacité et augmentent encore la charge de travail.

Les **relations de travail** évoquent les relations sociales au travail. Les **relations collectives de travail** concernent en l'espèce les relations au sein de chaque groupe de collaborateurs ou de managers. Dès lors, les questions sont les suivantes : y a-t-il un soutien et une compréhension réciproques entre collègues, le harcèlement ou la discrimination sont-ils absents du lieu de travail, et la répartition du travail est-elle perçue comme justifiée ? Au niveau des relations **individuelles** de travail, la question consiste à savoir si le manager connaît ou non les qualités, les ambitions et la situation personnelle du collaborateur et s'il en tient compte.

Les **conditions de travail** concernent les conditions réelles et contractuelles dans lesquelles le travail est effectué. Elles renvoient à la rémunération, aux possibilités d'évolution, à la sécurité ou à la continuité de l'emploi, et aux horaires de travail. La possibilité, par exemple, d'avoir des horaires flexibles ou de travailler à temps partiel est essentielle pour tout travailleur qui a besoin d'un meilleur équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée.

Enfin, l'**organisation du travail** détermine comment l'ensemble du processus professionnel a été défini et réparti. Au niveau du bien-être, la question est de savoir si les collaborateurs ont voix au chapitre ou non à ce niveau.

Ces 5 catégories correspondent à leur tour aux trois dimensions des styles de management (Figure 1). L'intérêt accordé aux activités coïncide avec l'attention accordée au contenu du travail, aux circonstances de travail et, plus généralement, à l'organisation de celui-ci. L'intérêt pour le collectif fait référence à l'attention octroyée aux relations collectives de travail. Enfin, l'attention accordée aux personnes concerne l'intérêt à la fois pour les conditions de travail et pour les relations individuelles de travail.

Recherche empirique

Méthodologie

Afin d'explorer les styles de management pratiqués et leur impact perçu sur le bien-être, 17 focus groups ont été menés entre mars et août 2019 auprès de 59 managers et 28 employés issus de différents secteurs représentatifs de l'emploi salarié en Belgique (la construction, le pharmaceutique, la banque et les technologies de l'information et de la communication) et réalisés en différents lieux du pays (Anvers, Bruxelles, Gand, Hasselt, Liège, Louvain-la-Neuve, Namur). Ces focus groups ont permis de caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui par les managers mais aussi leurs effets sur le bien-être au travail (une dimension explorée auprès des employés).

Afin d'explorer les styles de management auxquels les formations en management préparent, ainsi que la manière dont les participants à ces formations sont sensibilisés à la dimension du bien-être au travail, nous avons interviewé les responsables des 12 formations (6 francophones

et 6 néerlandophones) les plus référencées par les managers ayant participé aux focus groups. Ces entretiens semi-directifs ont été menés entre juillet et octobre 2019 et ont concerné 7 programmes de master en management (formation initiale) organisés par des établissements de l'enseignement supérieur ainsi que 5 programmes de formation continue en management organisés par ces mêmes établissements ainsi que par des acteurs privés de la formation.

Style de management et bien-être au travail: une approche sectorielle

Styles de management dans les entreprises du secteur ICT

En général, dans le secteur ICT, le style de management se caractérise par un **intérêt relativement marqué pour les activités** et une **attention très forte accordée aux personnes**. Les qualités des collaborateurs - expérience, implication, résultats apportés - sont largement reconnues, aussi bien dans les activités quotidiennes de l'équipe que dans le cadre du coaching. Le secteur prône la flexibilité des horaires.

Le problème à retenir au niveau du bien-être au travail est la **charge de travail** (et partant, le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée qui en découle).

Un intérêt « relativement marqué » pour les activités

Tout d'abord, lors d'une mission assignée à une équipe ICT, le manager joue un rôle de *traducteur* entre l'équipe (qui parle en spécifications techniques) et la hiérarchie ou le client (qui s'exprime en exigences générales). Ensuite, il se glisse dans la peau d'un *organisateur* général : il élabore, en concertation régulière avec l'équipe, un planning général incluant des phases successives et une description détaillée des tâches. Enfin, le manager joue le rôle de *facilitateur*. Il veille à affecter suffisamment de collaborateurs qualifiés pour assurer la mission et à disposer de l'infrastructure requise. Il parle des difficultés avec l'équipe et les collaborateurs, et les soutient si nécessaire à l'aide de suggestions et de documentation. Le cas échéant, il met aussi ses collaborateurs en contact avec d'autres personnes extérieures à l'équipe qui peuvent donner un avis ponctuel. En principe, la répartition des tâches est discutée en concertation avec l'ensemble de l'équipe. Les collaborateurs disposent d'une *autonomie* au niveau de la manière dont ils organisent et spécifient leur travail quotidien.

Un intérêt « très marqué » pour les personnes

La nature du travail et la collaboration requise présupposent que chaque membre de l'équipe connaisse les points forts et les centres d'intérêt de ses collègues. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils nouent des relations personnelles individuelles. Les managers des groupes de discussion soulignent effectivement l'intérêt de leur présence sur le lieu de travail où ils aiment également mener des *entretiens informels*. Il est communément admis que le manager fait office de *tampon* entre l'équipe et la hiérarchie de manière à éviter que l'on impose aux collaborateurs des délais irréalistes ou une charge de travail trop importante.

Les entreprises ICT procèdent régulièrement à des *enquêtes de satisfaction* auprès de leurs collaborateurs ainsi qu'à des *évaluations à 360 degrés* au sein des équipes. La direction tient compte de ce feed-back. Le personnel bénéficie par ailleurs de nombreuses facilités afin de parvenir à un *meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée*. En général, le manager a un entretien *individuel* avec chaque collaborateur tous les trois mois. Dans ce cadre, il peut effectuer

du *mentoring* (défini ici comme un accompagnement du travail) et du *coaching* (défini ici comme un encadrement au niveau du développement personnel). Il s'agit toutefois aussi de la mesure dans laquelle quelqu'un se sent bien au sein de l'équipe et de la faisabilité du travail.

Enfin, autre aspect extrêmement important: dans les entreprises du secteur ICT, le collaborateur dispose aussi de nombreuses possibilités de concertation *en dehors de l'équipe*. Le rôle de *coaching* à proprement parler peut être endossé par un collaborateur de l'entreprise extérieur à l'équipe (« coach interne »). Les aspirations et les possibilités de développement d'un collaborateur peuvent en effet être externes à celles de l'équipe dans laquelle il travaille actuellement. Cet aspect est correctement reconnu et respecté dans le secteur ICT.

Styles de management dans les entreprises du secteur pharmaceutique

En général, dans le secteur pharmaceutique, le style de management se caractérise par un **intérêt très prononcé pour les activités** et une **attention modérée accordée aux personnes**. La reconnaissance de l'expérience et de l'expertise des collaborateurs est plutôt limitée compte tenu de l'autonomie parfois conditionnelle et d'un coaching pris en charge par une personne qui n'est pas neutre. La flexibilité est possible, mais relativement difficile à obtenir.

Les problèmes à retenir en termes de bien-être au travail sont, au niveau de la production, une **connaissance** parfois insuffisante de l'ensemble du **processus de production** et une **autonomie** plutôt **conditionnelle**, plus, au niveau tant de la production que de la vente, le risque d'un **coaching formaté**, **une charge de travail élevée** et un **équilibre insuffisant entre vie professionnelle et vie privée**.

Un intérêt « très prononcé » pour les activités

Les collaborateurs du secteur pharmaceutique fabriquent et vendent des produits biochimiques de haute technologie sur commande de clients. La vente et la production sont soumises à des règles de conformité strictes. Les erreurs requièrent dès lors de lourdes procédures de correction.

Au niveau commercial, le manager joue le rôle de *coordinateur* général qui *suit* les vendeurs lors de leurs visites. Il intervient aussi en tant que *facilitateur* qui veille à ce que chacun dispose de l'infrastructure requise et qui soutient les collaborateurs à l'aide de suggestions et de documentation. La stratégie marketing est passée en revue et adaptée le cas échéant lors des réunions d'équipe mensuelles. Les performances collectives et individuelles y sont également abordées. Les collaborateurs de l'équipe disposent d'une *autonomie* au niveau de l'organisation quotidienne de leur travail.

Au niveau de la production, le manager *planifie*, *coordonne* et *suit* le travail dans les moindres détails. Le planning hebdomadaire peut changer à la suite d'une nouvelle demande ou d'un problème. Il intervient aussi en tant que *facilitateur*, comme dans la vente. En outre, il est présent sur le lieu de travail et met tout en œuvre pour optimiser le processus de travail.

Dans la production, les chefs d'équipe changent relativement souvent de fonction. Cela leur permet d'avoir une image (conceptuelle) plus large de l'organisation - ce qui est nécessaire compte tenu de problèmes de *sens* rencontrés par certains collaborateurs. Ils s'interrogent sur la place de leur travail au sein des objectifs de l'entreprise.

Au niveau de la production, il apparaît - en raison notamment des règles de conformité, mais aussi du style de certains managers - que l'obtention et le maintien de l'*autonomie* sont subordonnés

à l'absence totale d'erreurs. De ce fait, le collaborateur se sent parfois *peu reconnu* au niveau de son *expertise*.

Une attention « modérée » accordée aux personnes

Dans la vente, les réunions mensuelles de l'équipe sont importantes parce qu'elles permettent de relâcher la pression: tous les membres constatent que chacun est exposé aux mêmes problèmes. Le manager et les membres de l'équipe conservent leur place relativement facilement, ce qui donne lieu à une collaboration de longue durée.

Dans la production, le chef d'équipe doit permettre aux collaborateurs de collaborer efficacement, chacun avec ses propres qualités. Toutefois, en raison du taux de rotation important, le manager ne connaît pas tellement bien les collaborateurs ni leurs qualités.

Les chefs d'équipe ne sont pas en mesure de jouer un rôle de tampon correct, que ce soit au niveau de la vente ou au niveau de la production. Ils disposent d'une marge de négociation assez faible vis-à-vis de leur hiérarchie. Ils sont plutôt un moyen de communiquer les quotas de production imposés.

La *communication informelle* est considérée comme importante au niveau commercial comme dans la production. Il s'agit donc de la forme de communication utilisée. Des réunions *individuelles* entre le collaborateur et le chef d'équipe sont régulièrement organisées. Elles jouent un rôle essentiel pour le *mentoring* du collaborateur étant donné qu'elles lui donnent la possibilité de discuter et de passer en revue les problèmes qu'il rencontre vraiment au quotidien.

En ce qui concerne le *coaching*, c'est une autre histoire. Que ce soit dans la vente ou dans la production, le chef d'équipe n'attache pas une grande importance au planning de développement du collaborateur si les aspirations de ce dernier ne correspondent pas au domaine professionnel de l'équipe. Au niveau de la production, les collaborateurs ont peu d'affinités avec un chef d'équipe qui travaille depuis peu avec eux et qui pense plutôt aux bonnes performances de l'équipe et à l'évolution de sa carrière.

Si le travail à temps partiel et les horaires de travail flexibles sont possibles dans la production pharmaceutique, ils ne sont pas souvent bien acceptés, ni par les managers ni par les autres collaborateurs.

Styles de management dans les banques et les compagnies d'assurance

En général, dans le secteur bancaire, le style de management se caractérise par un **intérêt relativement marqué pour les activités** et une **attention relativement forte accordée aux personnes**. Le travail flexible est possible. Les qualités des collaborateurs - expérience, implication, résultats fournis - sont relativement bien reconnues aussi bien au niveau des activités quotidiennes que dans l'octroi de possibilités de développement.

Les problèmes à retenir en termes de bien-être au travail sont une **charge de travail élevée** et une **organisation de travail qui évolue** vite, en particulier en raison de la numérisation et de la modification des relations avec le client qui en découle.

Un intérêt « relativement marqué » pour les activités

Les banques et les compagnies d'assurance disposent d'une gamme de produits à promouvoir et à vendre auprès de leurs clients. L'organisation du travail dans le secteur bancaire est en pleine

transformation. Les travailleurs sont souvent inquiets concernant leurs fonctions et tâches futures.

En général, le chef d'équipe établit un *planning* stratégique et général sur base annuelle ou mensuelle, et en discute avec l'équipe. Celle-ci contribue à définir l'approche. Le manager décide. Comme dans la plupart des secteurs, le manager intervient également en tant que *facilitateur*. Il veille à ce que chacun dispose de l'infrastructure nécessaire et offre un soutien ainsi que les informations requises pour la réalisation des tâches. Par ailleurs, il est encore plus important que dans d'autres secteurs qu'il mette des équipes en contact afin d'assurer des collaborations plus efficaces (la vente croisée est une caractéristique spécifique de ce secteur).

Au niveau du planning et du suivi des tâches individuelles, certains managers sont *directifs* de manière générale, d'autres le sont uniquement avec les collaborateurs qui ne parviennent pas à établir un planning correct. Lorsqu'ils sont sous pression, presque tous les managers deviennent plus directifs. La plupart des collaborateurs veulent des tâches qu'ils ont eux-mêmes clairement définies. Dans le cadre de celles-ci, ils veulent planifier et gérer leur travail de manière *autonome*. En général, cet équilibre est relativement bien atteint.

Une attention « relativement forte » accordée aux personnes

En ce qui concerne le travail d'équipe, les managers réussissent souvent à former une équipe dans laquelle les procédures et la répartition du travail sont discutées ouvertement. Pour y parvenir, ils mènent non seulement des concertations formelles, mais parlent également de manière *informelle* avec d'autres. Par ailleurs, ils laissent par exemple un collaborateur préparer la réunion.

En outre, le manager joue aussi le rôle de *tampon* entre l'équipe et les exigences de la hiérarchie. Il représente alors l'équipe en indiquant clairement, lors de réunions à un niveau supérieur, la charge de travail actuelle ainsi que les implications concrètes du travail. Certains collaborateurs évoquent aussi des chefs d'équipe qui s'attribuent les bonnes prestations de leur équipe vis-à-vis du monde extérieur.

Le *travail flexible* est possible pour la plupart des personnes.

En général, les collaborateurs sont bien soutenus en vue du développement de leur expertise dans leur fonction actuelle. Il y a aussi une certaine marge de négociation entre le manager et le collaborateur au niveau de la détermination de la charge de travail et de la productivité attendue du collaborateur.

Le *coaching* est également un aspect essentiel. Compte tenu de l'organisation matricielle de nombreuses banques, le coaching-conseil peut émaner du manager fonctionnel comme du manager structurel. En d'autres termes, le collaborateur entend plusieurs avis. Dans ce sens, il est sûr de pouvoir effectuer un choix qui lui permette d'avancer.

Styles de management dans les entreprises du secteur de la construction

En général, dans le secteur de la construction, le style de management se caractérise par un **intérêt extrêmement prononcé pour les activités** et une **attention faible accordée aux personnes**. Il n'est pas ou peu tenu compte des situations ou besoins personnel(le)s. Il arrive que l'expérience, les efforts supplémentaires fournis et les bonnes prestations soient reconnus, mais sur base informelle.

Les problèmes relevés au niveau du bien-être au travail sont les suivants : (1) les collaborateurs disposent d'une **vision assez limitée de l'ensemble de la production**, ils ont **peu d'autonomie**, et leur expérience et leur **expertise ne sont pas formellement reconnues** ; (2) les collaborateurs et les managers subissent une **pression intense** et ont peu de flexibilité dans leur travail. Par conséquent, **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est mauvais**.

Un intérêt « extrêmement prononcé » pour les activités

Dans le secteur de la construction, c'est le client qui convient d'un plan de construction avec l'entrepreneur général. Ce plan est ensuite traduit en un plan d'exécution par un chef de projet désigné par l'entrepreneur général. Pour le chef de projet, le plan de construction, le timing général, le budget et les sous-traitants auxquels il sera fait appel sont autant de contraintes. En général, il ne dispose d'aucune marge de négociation sur ces éléments.

L'organisation du travail est totalement basée sur des *plannings et des procédures de contrôle détaillés*. Ces éléments sont intégralement définis par le chef de projet en concertation avec les chefs de chantier. Les simples collaborateurs n'y sont impliqués que dans quelques rares entreprises.

Les managers veillent à affecter suffisamment de main d'œuvre qualifiée pour assurer la mission et à ce que l'infrastructure requise soit présente. Dans ce cadre, ils reçoivent le feed-back sur le terrain de quelques collaborateurs expérimentés pour certains marchés partiels.

Les chefs de chantier déterminent totalement les tâches quotidiennes des collaborateurs. Ils agissent donc de manière directive. Le management est encore plus strict en cas de délais serrés - ce qui est souvent le cas. En règle générale, il n'est pas question d'*autonomie* des collaborateurs.

Une attention « faible » accordée aux personnes

Au niveau de l'équipe, cela signifie d'une part qu'il y a peu de distance entre le chef de projet et les chefs de chantier, mais d'autre part que la distance entre ceux-ci et les collaborateurs est souvent importante. Compte tenu du planning et du timing serrés, et de la répartition des tâches clairement définie, les tâches et responsabilités des collaborateurs sont clairement délimitées. Il s'agit en soi d'un facteur tranquillisant au niveau professionnel.

Seules certaines entreprises invitent les simples collaborateurs à participer aux réunions, ce qui leur permet d'avoir une meilleure vue sur l'ensemble de la production et de s'y impliquer davantage. Par contre, la plupart des chefs de projet et de chantier sondent de manière *informelle* certains collaborateurs au sujet de l'avancement des travaux et des problèmes éventuels.

En général, les relations sont cordiales et correctes sur les chantiers de construction. Ceci permet une assistance mutuelle lorsque des efforts supplémentaires sont nécessaires. Pour certains chefs de projet et de chantier, il est du reste essentiel de complimenter les personnes pour un travail correctement effectué. Cela s'inscrit toujours dans une ambiance fraternelle. En général, il y a peu ou *pas de reconnaissance formelle* de l'expérience ou de l'expertise. Il n'est pas question de *coaching*, dans le sens d'une contribution au développement des personnes.

Enfin, tant les managers que les collaborateurs n'ont que d'infimes possibilités pour mettre en place une certaine flexibilité et un meilleur *équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée*.

Synthèse des styles de management pratiqués par secteur

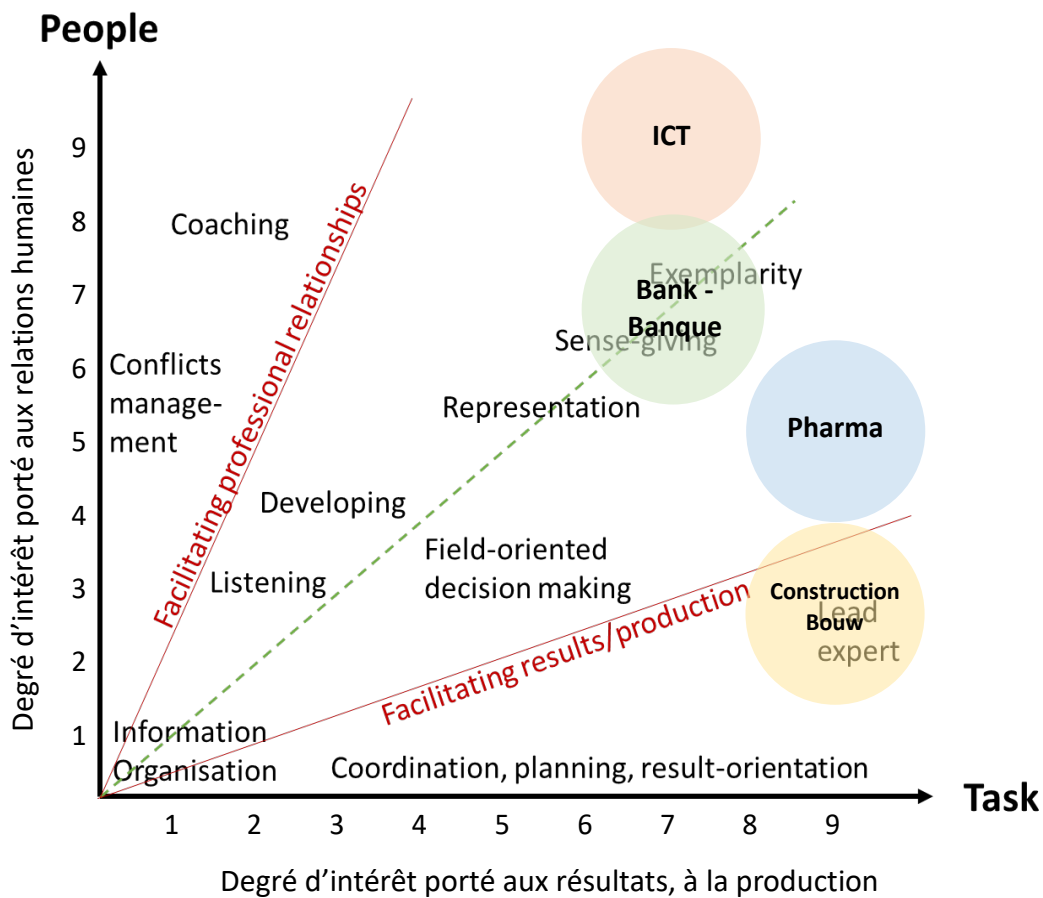


Figure 2 – Styles de management pratiqués par secteur, selon les focus groups réalisés et avec les mots-clés correspondant issus des FG (notre production)

La Figure 2 ci-dessus reprend les dimensions de style de management qui nous forment la grille de lecture de cette recherche : le degré d'intérêt porté aux résultats et à la production sur l'axe x, et le degré d'intérêt porté aux relations humaines sur l'axe y. Sur base des focus groups réalisés et reprenant les mots-clés ressortant de ceux-ci, nous situons ici les quatre secteurs étudiés sur base des styles de management qui y sont pratiqués.

Formations

Dans une dernière partie de la recherche, nous nous sommes concentrés sur les styles de management enseignés actuellement en Belgique, avec l'objectif de comparer les styles de management pratiqués et enseignés afin d'émettre des recommandations. Pour atteindre ces objectifs, 12 entretiens ont été réalisés auprès de responsables de formations (7 initiales et 5 continues) renseignées par les managers de nos focus groups. Ces entretiens ont permis de situer la place des activités de formation touchant aux styles de management et au bien-être au travail

dans les programmes investigués, sur base des éléments accessibles dans les supports diffusés (brochures, site web) et des entretiens menés.

Premièrement, un retour sur la formation et la manière dont elle est perçue par les managers permet de constater que : (i) la formation initiale, y compris lorsqu'il s'agit d'un master en management, ne prépare pas assez à la pratique du management : **les managers ne se sentent pas équipés, par leurs formations de base, pour gérer des équipes et des entités organisationnelles** ; (ii) cela justifie un accès à la formation continue où les managers ont pour principale motivation la recherche d'outils mais aussi le partage d'expériences ; (iii) le style de management est perçu comme étant lié à la personnalité et, dès lors, il n'apparaît pas dans l'esprit des managers—et des responsables de formations initiales—comme une dimension à laquelle se former.

Deuxièmement, en tentant d'identifier les tendances de styles de management auxquels les (futurs) managers sont formés—notamment à travers les éléments de pédagogie et de contenu du programme—it ressort que **les formations initiales peinent à développer des contenus qui touchent explicitement au développement d'une expertise (savoir, savoir-faire, savoir-être) dans le domaine « humain »**. Les responsables de programmes apparaissent mal à l'aise à l'égard de ce domaine, pour deux raisons majeures : (i) l'association de ces contenus à des compétences qu'il faut acquérir par la pratique de son métier, et par la formation offerte dans l'enseignement supérieur ; (ii) l'association de ces contenus à la personnalité. À cet égard, l'on peut observer un **glissement des enseignements portant sur la gestion des personnes et des organisations (GRH-Management-Organisation) vers des modules visant la connaissance de soi** (et des autres), pourtant plus éloignés des expertises gestionnaires traditionnelles et attendues.

Troisièmement, concernant l'intégration des questions de bien-être au travail au sein des formations, il ressort clairement que, tant dans la formation continue que dans les formations à l'université ou dans des hautes-écoles, **le bien-être au travail est un sujet peu abordé dans les programmes**.

Quant aux styles de management enseignés dans les formations en management, **la tendance se focalise sur un style de management axé sur l'activité** (ou style autocratique) étant donnée la place prépondérante accordée aux contenus liés à la planification, au contrôle, à la gestion des flux et des ressources. Il y a une forte propension des sciences de gestion à instrumentaliser des éléments de vision et d'éthique en processus et en outils. Cela dit, l'attention au « facteur humain » est annoncée, voire revendiquée, dans certains programmes tout en étant essentiellement associée aux activités d'enseignement rattachées au domaine de la gestion des ressources humaines. D'autres éléments de pédagogie sont développés également, les tests de personnalité et séminaires d'accompagnement des stages par exemple, ainsi qu'au travers d'activités extracurriculaires qui visent un travail d'introspection et/ou d'accompagnement à l'insertion professionnelle du futur diplômé en management. Les formations continues en « people management » les plus suivies par les participants aux focus groups se distinguent des formations initiales en étant davantage centrées sur la gestion de l'organisation et des individus, intégrant dans la plupart des cas une valorisation du style « manager-coach », incitant les managers à déléguer, à mener une gestion par le travail en équipe (notamment pour définir des objectifs collectifs) et à être agents de changement

La Figure 3 offre une représentation synthétique des styles de management enseignés dans les deux filières de formation : d'un côté, les Masters en Management ; de l'autre, les Executive trainings. Toutes les formations initiales ont un score élevé (supérieur ou égal à 6 sur 8) sur l'activité, trois d'entre elles proposent la même intensité sur l'individu et une seule sur le collectif.

De façon cohérente, les formations continues sont davantage centrées sur les individus et le collectif que sur les activités.

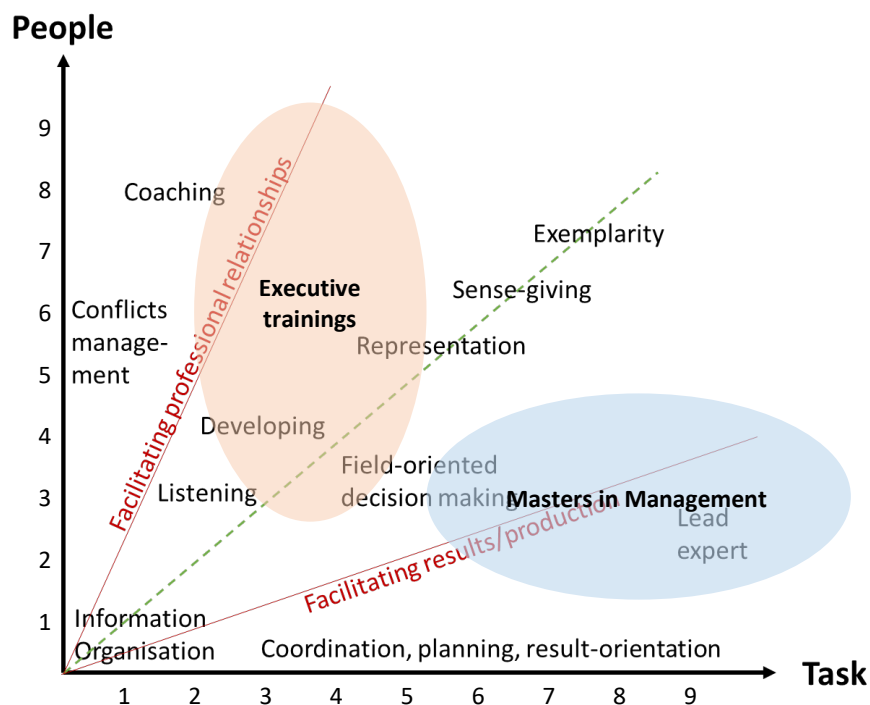


Figure 3 – Styles de management enseignés dans les Masters et les Executive trainings les plus populaires dans l'échantillon (notre production)

Conclusion et recommandations

Les résultats de cette recherche montrent que les styles de management pratiqués dans les secteurs investigués sont davantage centrés sur les activités plus que sur les personnes (individus et groupes). Toutefois, dans les secteurs ICT et bancaire, des styles de management davantage orientés « people » sont observés, tout en restant davantage porté sur la gestion des activités. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cette démarcation : le degré de qualification des travailleurs concernés dans le secteur IT—voire la pénurie de certains profils—pousse ces entreprises à encourager des styles de management davantage démocratiques et orientés sur les personnes (bien-être, conditions de travail, etc.) (cf. Boxall et Purcel, 2011) ; le secteur bancaire semble, lui, se recentrer sur l'humain pour redevenir attractif après avoir été trop loin dans une gestion exclusivement orientée « ressources » dans le cadre de restructurations majeures ces dix dernières années. Les formations initiales en management apparaissent principalement orientées sur la dimension « activité » : on y apprend à planifier, organiser, contrôler, avec un accent moindre sur la dimension « personnes » ou relationnelle, tenant comptes des besoins et aspirations des collaborateurs. Tout au plus ces formations ont-elles récemment (2018 ou 2019 pour la plupart) intégré des modules portant sur la connaissance de soi (personnalité), ce qui ne semble que partiellement répondre aux besoins des travailleurs et aux souhaits des managers. Car la soixantaine de managers et la trentaine d'employés rencontrés dans le cadre de nos focus groups montrent un souhait partagé d'évoluer vers des styles de management davantage orientés sur l'accompagnement des personnes et l'animation des équipes, dans un style davantage collégial. Raison pour laquelle certains managers rencontrés

suivent des formations continues dans le domaine du (people) management. Ces formations « exécutives » sont davantage centrées sur l'accompagnement et le développement des personnes, tout en permettant aux managers de s'outiller pour exercer leur métier et savoir informer, coordonner, susciter la collaboration, développer les talents, donner du feedback, etc. Ce sont également les styles de management les plus orientés sur les personnes qui produisent les effets les plus positifs sur le bien-être au travail (les styles « collégial » et « démocratiques » sont, de ce point de vue, les plus souhaitables). Le bien-être, comme les styles de management, sont deux dimensions absentes de la plupart des douze formations analysées dans cette étude.

Ces résultats encouragent une prise de conscience urgente des acteurs politiques et institutionnels responsables de l'enseignement supérieur et de la formation continue dans les domaines du management (gouvernements, ministres, agences, établissements de formation mais aussi services publics (SPF Santé publique ; économie ; emploi...), ainsi que les associations patronales et les responsables des formations dans les entreprises de tout secteur.

Notre principale recommandation consiste à souligner **l'importance de la dimension « personnes » comme faisant partie intégrante du rôle du manager** au même titre que la dimension « activité », afin de trouver un juste milieu entre ces deux dimensions, se rapprochant ainsi de l'axe « collégial – démocratique » dans les Figures 1, 2 et 3. Cet axe est caractérisé par une exemplarité de la part du manager, qui organise le travail, écoute et participe au développement de ses collaborateurs, donne du sens à leur travail et les représente auprès des instances supérieures. Sur base de ces constats, concernant les formations, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

- **Les métiers du management et, singulièrement, celui de « manager » doivent être reconnus comme tels dans les organisations.** Cela nécessite d'intégrer ces responsabilités et activités (y.c. d'animation des équipes et de développement des personnes) dans les descriptions de fonction ou de rôles et d'équiper ensuite les managers (savoirs, savoir-faires, attitudes) pour qu'ils puissent exercer ce métier pleinement—et être évalués sur leurs capacités à le faire. Cela requiert du **temps, qu'il faut donc dégager** d'autres activités (d'expert, p.ex.) jusqu'à ce qu'elles soient pleinement compatibles avec l'exercice de ce rôle. C'est dans ces conditions d'existence et de valorisation que les styles de management pourront évoluer et avoir un impact le plus positif possible sur le bien-être au travail. Ces transitions de rôles sont spécifiques aux cultures organisationnelles.
- Au sein des organisations, mais aussi des associations professionnelles, syndicales et des institutions de formation, **introduire des espaces d'échanges et de formation centrés sur la déontologie inhérente à l'exercice du métier de manager** (éthique professionnelle). Ces considérations ont le mérite de toucher la personne (le manager) mais dans le contexte de l'organisation et du travail, à l'inverse des outils proposés pour se connaître soi-même en tant que personne.
- **Renforcer et développer l'offre de cours sur les dimensions « humaines » du travail**, en ce compris les styles de management (laissant entrevoir la pluralité des modes d'exercice de la gestion) et privilégier une approche pluridisciplinaire des aspects « humains » du travail en incluant des perspectives gestionnaires, juridiques (droit social et législations en matière de bien-être au travail), psychologiques, médicales et sociologiques permettant de comprendre le management et ses effets sur les personnes dans leur globalité.

- Former aux transformations de la Société, du travail et du management et amener une réflexion sur les effets de celles-ci pour l'exercice du management et le bien-être (diversités au travail, transitions...).
- Introduire ou renforcer des espaces d'échanges et de formation permettant d'étudier les effets des pratiques de gestion (« activités ») sur les organisations, les groupes et les individus (courant de recherche et de pédagogie « critique » en management).
- Confronter les étudiants des formations initiales à la pratique du management et accompagner cette expérience professionnelle (stage, alternance) dans sa dimension humaine (p.ex. mis en discussion d'une situation organisationnelle particulière rencontrée et analyse des pistes d'action tenant compte de styles de management et du bien-être de tous).

Limites de la recherche

L'étude présentée souffre de certaines limites inhérentes au projet tel qu'il a été défini et aux méthodes employées. Parmi d'autres, cette recherche ne couvre pas le « secteur » public et non-marchand ; elle repose sur les témoignages de managers et employés qui peuvent ne pas être statistiquement représentatifs des pratiques en œuvre dans les secteurs étudiés ; elle repose sur une analyse des programmes de formation et des entretiens menés avec les responsables des programmes considérés sans que ceux-ci ne puissent avoir une vue complète des contenus qui y sont abordés. Toutefois, cette recherche identifie des enjeux qui existent là où ils ont été observés et sont le témoin de tendances qui doivent interpeller, et justifier d'autres investigations.

Équipe de recherche

UCLouvain

Laurent Taskin est professeur de management à la Louvain School of Management et chercheur au LouRIM, UCLouvain, laurent.taskin@uclouvain.be ; Clotilde Hallet est chercheuse au sein de LouRIM, UCLouvain ; Laurianne Terlinden est chercheuse et doctorante en sciences de gestion au sein de LouRIM, UCLouvain

VUB

Jan De Schampheleire est chercheur à la VUB, vakgroep sociologie ; Christophe Van Roelen est professeur de sociologie à la VUB, vakgroep sociologie

