

Remerciements

Je tiens tout d'abord sincèrement à remercier Madame Polès, ma tutrice lors de ce mémoire, pour ses précieux conseils ainsi que pour son investissement personnel. Elle m'a guidé dans ma réflexion tout au long de cette étude avec un grand soutien.

Je souhaiterais également remercier l'ensemble des managers ayant répondu au questionnaire de l'enquête de terrain. Enfin, j'adresse un grand merci à Madame MOREAU, Mademoiselle NOUAILLANE et Monsieur CHAMINADE pour le temps consacré à des interviews plus poussées sur le sujet.



Résumé

Ce mémoire s'interroge sur l'évolution du profil type de manager dont le but est de comprendre l'ensemble des facteurs explicatifs au changement de management. La réalisation d'un questionnaire uniquement dédié aux managers a permis de vérifier toute la partie théorique traitée dans ce mémoire grâce à leur propre expérience professionnelle. Ils donneront chacun leur propre vision du management ainsi que leur avis sur la place du collaborateur dans leur équipe.

Plusieurs interviews de managers ou professeurs qualifiés viendront approfondir les analyses et études réalisées par leurs connaissances. Ce mémoire cherche donc à comprendre les nouveaux défis auxquels doit faire face le manager d'aujourd'hui ainsi qu'à cerner le profil qui lui est associé.



Table des matières

INTRO	DUCTION	6
CHAP	ITRE I :RECENSION DES ÉCRITS	9
I:Les	s théories du management	9
	es liens entre l'évolution sociale, économique et culturelle (facteurs contributi es de management	
A.	L'évolution sociale et culturelle	12
В.	Une restructuration de la pyramide hiérarchique	14
C.	L'utilisation des nouvelles technologies	16
D.	La crise, un nouveau management	17
III : le	e rôle du manager dans le type de management	18
A.	Une approche positive du changement	18
В.	Créer de l'engagement auprès de ses employés	19
C.	L'apogée du modèle de management collaboratif	20
D.	Le management interculturel, un défi supplémentaire	21
IV:D	o'un type dominant de managers à un pluralisme des profils	22
CHAPI	TRE II :ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES DE TERRAIN	25
I : Mé	thodologie de l'enquête de terrain	25
A.	Les cibles	25
В.	Les outils utilisés	26
C.	Problèmes rencontrés dans la mise en œuvre	27
D.	Traitement des données	28
E.	Analyse des questions	28
II:Le	es résultats de l'enquête de terrain	29
A.	Traitement quantitatif des données, étude à plat du questionnaire	29
В.	Traitement qualitatif des données, étude à plat des interviews	
CHAPI	TRE III :VALIDATION DES HYPOTHÈSES ET DE LA PROBLÉMAT	
I . Wol	lidation des hypothèses	
	alidation de la problématique	
	TRE IV :RÉFLEXION PERSONNELLE ET BILAN DU MÉMOIRE	
	flexion personnelle	
	lan	
A.	Conclusion du sujet	
В.	Les apports personnels de ce mémoire	
C.	Regard critique	
	<u> </u>	

Laura Grenouillet	P29
D. Préconisations	62
Bibliographie	63
Livres	63
Magazines spécialisés	63
Vidéo	63
Webographie	63
Annexes	66
ANNEXE 1 : Questions interviews	67
ANNEXE 2 : Sujet de réflexion personnelle	68

INTRODUCTION

Le profil du manager a beaucoup évolué avec le temps. À l'origine plus patriotique avec le taylorisme, aujourd'hui le modèle de l'exécutif est devenu plus laxiste. On distingue plusieurs générations durant lesquelles les aspirations de la société ont évolué ainsi que les attentes des consommateurs. De nouvelles compétences, de nouvelles stratégies se sont développées suivant le changement de la société. Il est intéressant de comprendre quels sont les points forts de leur succès de l'époque et surtout les causes du changement. On distingue 4 types de générations en fonction du management adopté ; les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z. Alors qu'à l'époque du taylorisme, le manager était plus directif, on arrive aujourd'hui à l'apogée du participatif.

Qu'est-ce qui a fait que les valeurs sociétales ont changé?

Pourquoi le pouvoir s'est fait doubler par l'esprit d'équipe ?

Quels sont les facteurs qui expliquent le passage d'un manager individualiste à un manager focalisé sur le communautarisme ?

Il me tenait à cœur de traiter le sujet suivant dans mon mémoire de fin d'études :

L'évolution du profil type du manager à travers les générations

Si ce sujet m'intéresse, c'est bien tout d'abord, car il me concerne en tant que, je l'espère, future manager au sein du monde hôtelier. Il est primordial de savoir comment animer et conduire son équipe. Même s'il y a la pression des chiffres et de l'obtention de bons résultats dans une entreprise, c'est l'employé qui est le principal acteur de tous les objectifs de cette dernière. Je donne beaucoup d'importance à l'étude de l'être humain et notamment à l'ensemble de ses différents comportements. Je m'interroge sur ce qui fait d'une personne, un homme plus important qu'un autre et quelles sont les qualités qui y sont liées. Il est intéressant de voir la

manière dont un dirigeant arrive à se faire respecter par son équipe. À moi de trouver les clés de ce succès personnel et voir comment l'image de ce manager a évolué à travers les générations ainsi que les raisons de ce changement.

Définitions:

- * Le « profil » : Ensemble des traits psychologiques marquants qui définissent le type de personne adéquat pour exercer une fonction, remplir une tâche : Un profil d'homme d'État. (Larousse,2017)¹
 - **Étymologie :** De l'italien profilo qui remplace l'ancien français porfil (« bordure, contour ») avec spécialisation de sens.
- * La « génération » : La génération désigne l'ensemble des personnes nées la même année civile.²
- La « génération » selon Marie DESPLATS et Florence PINAUD : un groupe d'individus ayant grandi pendant une période à peu près homogène. Son environnement économique, technologique, culturel et social va déterminer des tendances liées directement aux valeurs et aux habitudes de cette génération.³

¹ Larousse, É. (2017). *Définitions : profil - Dictionnaire de français Larousse*. Larousse.fr. (en ligne) http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/profil/64166 [Consulté le 21 Octobre 2016]

² Insee.fr. (2017). *Définition - Génération | Insee*. (en ligne)

https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1547 [Consulté le 21 Octobre 2016].

³ Marie Desplats et Florence Pinaud (2011), Manager la génération Y

La problématique:

« Comment le profil du manager a évolué depuis le taylorisme à aujourd'hui à travers les générations ? »

Les hypothèses:

1. La société influence la manière de manager une équipe et propose des modèles de management différents.

La société évolue selon des facteurs économiques, socioculturels et politiques. Les crises ont eu notamment un rôle important dans la façon d'appréhender l'avenir. Chaque génération est ancrée dans son histoire et défend ses propres valeurs et ses propres comportements. Il est crucial de vérifier si la société a eu un rôle dans la manière de manager ses équipes dans l'entreprise.

2. L'âge du manager a une influence sur la mise en œuvre d'un mode de management.

L'intérêt de cette hypothèse est de savoir si l'âge du manager correspond à un style de management en fonction des expériences de chacun. D'autant que les générations s'enchaînent et l'âge de la retraite est de plus en plus tardif. Les différentes générations se retrouvent à travailler ensemble, ce qui représente un réel défi pour le manager.

3. La nouvelle génération de manager fait émerger un nouveau profil type

De nombreux jeunes managers font parler d'eux dans leur réussite. Il est important de comprendre si ces derniers amorcent l'arrivée d'un nouveau profil idéal de manager ou s'ils sont éphémères dans le temps.

Afin de répondre au mieux à la problématique et de vérifier la validité des différentes hypothèses émises, ce mémoire de recherche se divisera en trois parties. Tout d'abord, une étude théorique permettra d'approfondir l'histoire du management et son évolution. Ensuite, la seconde partie sera la mise en place d'une étude de terrain afin de conforter ou de réfuter les données théoriques de la partie précédente et pour finir, ce mémoire se terminera sur un sujet de réflexion personnel venant compléter le sujet.



I: Les théories du management

Bien que l'homme ait toujours cherché à organiser son travail, seul ou en groupe, la notion de management est une notion jeune apparue autour de la révolution industrielle.

C'est dans ce contexte qu'apparaissent les premiers dirigeants qui disposent d'une équipe sous leurs ailes. En réponse à une demande grimpante, la grande priorité des entreprises devient la production en masse tout en gagnant en gain de productivité. Un ingénieur américain, Frederick Winslow Taylor, introduit alors le concept d'organisation scientifique du travail. Cette dernière devient un outil afin que les ouvriers soient encore plus efficaces en travaillant selon les règles et les cadences imposées par le dirigeant. Le taylorisme repose sur « la décomposition du travail en gestes élémentaires, chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production. L'objectif est de raccourcir les temps nécessaires à la production en augmentant la vitesse d'exécution des gestes ouvriers, et ce, grâce à des modes opératoires, protocoles et procédures 'scientifiquement' établis par des ingénieurs ou des bureaux d'études »4. Dans cette organisation, tandis que les uns imaginent, conçoivent et prescrivent, les autres exécutent les consignes reçues. On détache effectivement trois catégories d'acteurs : les dirigeants, les ingénieurs (les « cols blancs »), et les exécutants (les « cols bleus »). On parle de division verticale du travail, car la hiérarchie est clairement marquée. Pour Frédéric Taylor, adopter une organisation interne au sein d'une entreprise n'était pas un élément fondamental. Sa principale motivation était bien plus les répercussions économiques engendrées. En effet, la hausse de la production conduisait à des chiffres d'affaires record. Ainsi, le modèle de l'entreprise bureaucratique avait longtemps dominé. Jamais cette segmentation n'était remise en cause, car il semblait légitime, aux yeux de tous, que chacun participe à la production selon ses aptitudes. Les plus techniques et manuels exécutaient et les plus créatifs et penseurs, donnaient la trame à suivre. En conséquence, la 'figure de chef' faisait

-

⁴ Frederic Winslow Taylor (1911) Les principes du management scientifique

autorité et personne ne semblait le remettre en cause. La logique du gagnant-gagnant entre le salarié et l'employeur dominait grâce à une promesse de sécurité de l'emploi. Olivier Cousin⁵ parle d' « une logique de soumission librement consentie».

En France, Henri Fayol connaîtra lui aussi un énorme succès. Il se focalisera sur l'organisation au sein de l'entreprise tout entière et introduira le terme d'Administration'6. Il sera le précurseur du Management. Il définira les six pôles ou les éléments fondamentaux que les cadres devront couvrir : la technique, le commercial, le financier, la comptabilité, la sécurité et l'administration. Pour lui, chaque dirigeant devra à la fois prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Max Weber⁷, un sociologue allemand, s'intéressera lui à comment une personne peut recevoir un ordre donné par une autre personne et l'accepter. Il pensera d'abord à la domination traditionnelle et à la domination charismatique. Puis, il expliquera ce qu'il appelle la domination rationnelle-légale. On prend le plus compétent non pas pour son charisme ou par tradition, mais simplement parce qu'il est bon. Selon lui, cette théorie se fondera sur l'organisation dite bureaucratique qui constituera alors l'idéal type à viser pour garantir l'efficacité. Pour lui, le management s'inscrit donc dans la rencontre entre l'analyse rationnelle et la construction de règles.

Les approches de Taylor, Fayol et Weber, avaient tendance à négliger les dimensions psychologiques de la motivation des salariés au travail. C'est ainsi qu'est née l'École des Relations humaines', le courant de la psychosociologie qui revendique que l'homme a un cœur'. Cette école s'inspire des expériences dites Hawthorne⁸, réalisées par des chercheurs de Harvard entre 1924 et 1932 et continuées par les travaux de Elton Mayo. Elles vont montrer que prendre en compte la dimension humaine augmente la productivité. Ainsi, le simple fait de s'intéresser aux ouvrières, à leurs conditions de travail, voire simplement de les réunir, vont effectivement avoir un impact positif sur leur productivité. Ils concluront que les conditions matérielles jouent un rôle secondaire : au-delà d'être nourri, logé, sécurisé, l'homme a des besoins sociaux et affectifs, des besoins de considération et de réalisation de soi. L'hypothèse expliquant que l'homme est uniquement attiré par le facteur pécuniaire sera remise en question. Cependant, le modèle de l'OST de Taylor ne disparaîtra pas, il sera complété par la dimension humaine.

-

⁵ Peter Drucker (2010) L'avenir du management (page 75)

⁶ Henri Fayol (1916) Administration industrielle et générale

⁷ Lallement, M. (2017). *Max Weber, la théorie économique et les apories de la rationalisation économique*. Ccrh.revues.org. (en ligne) https://ccrh.revues.org/212 [Consulté le 22 Mai 2017].

⁸ Gillespie Richard (1991) *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments,* Cambridge University Press.

Mais, c'est un peu plus récemment, que Peter Drucker⁹, le 'pape du management' ou encore 'le père de l'école moderne' va marquer durablement les théories managériales, en tant qu'auteur, mais aussi en tant que journaliste et consultant. Selon lui, les facteurs essentiels au progrès d'une entreprise sont la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et une organisation du travail qui respecte les hommes. Il va inventer des outils comme notamment la DPO (Direction par Objectifs), qui va le rendre célèbre et qui est aujourd'hui encore appliquée dans la plupart des entreprises. Pour lui, chacun détient un potentiel de créativité, qu'il suffit de mobiliser et de stimuler. On parle de management humaniste. De là, il va s'intéresser aux conflits dans le monde du travail, et à la négociation. Il défendra toujours l'efficacité des organisations décentralisées et sera le premier à déceler la croissance des ordinateurs et des futures NTIC dans le monde du travail.

Un peu plus tard, Abraham Maslow, va étudier la théorie des besoins et des motivations. Selon lui, les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux que l'on peut représenter par une pyramide. On commence par les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime de soi, puis les besoins d'accomplissements. Un individu cherche premièrement à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital pour chercher, ensuite, à combler les autres. Tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il va constituer une source de motivation.

Dans les années 60, la relation entre l'entreprise et son environnement extérieur devient l'axe stratégique de société. C'est grâce à de grands cabinets de stratégies comme le BCG (Boston Consulting Group) que l'analyse de la concurrence va s'accentuer. Michael Porter va également formaliser des grilles d'analyses stratégiques. Des outils tels que l'analyse SWOT vont être de plus en plus utilisés pour analyser le contexte dans lequel se développe l'entreprise. Le marketing va lui se renforcer également avec le concept du Marketing Mix de Philip Kotler qui permet de mieux appréhender sa relation avec les clients. Le management s'appuie alors sur des outils qui aident le manager à s'adapter, planifier et organiser ses différentes stratégies.

_

⁹ Peter F. Drucker (1954), The practice of management

¹⁰ Kotlermarketing.com. (2017). *Kotler Marketing Group, In.*. (en ligne) http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml [Consulté le 22 Mai 2017].

II : Les liens entre l'évolution sociale, économique et culturelle (facteurs contributifs) et les formes de management

A. L'évolution sociale et culturelle

Marie DESPLATS et Florence PINAUD, auteures de « *Manager la génération Y* » ¹¹, définissent le terme 'génération' comme un groupe d'individus ayant grandi durant une période à peu près homogène. Leur environnement économique, technologique, culturel et social va déterminer les tendances liées directement aux valeurs et aux habitudes de cette génération. Depuis le taylorisme, on constate une évolution des générations ayant des aspirations distinctes. On distingue les baby-boomers, la génération X puis la génération Y et on parle aujourd'hui de génération Z. Tous ces groupes d'individus s'inscrivent dans une époque, une culture, et le management doit s'adapter à ces dernières.

La **génération des baby-boomers**¹² est née pendant l'après-guerre entre 1945 et 1959. Durant près de vingt ans, plusieurs pays, dont la France, ont connu un pic de natalité, mais la guerre va laisser un grand fossé dans l'économie et la démographie de la plupart des pays d'Europe. Le management tayloriste va grandir dans cette crise et y connaître finalement son apogée. La demande étant forte et les entreprises productives, les emplois vont se multiplier et il sera donc facile de trouver un travail ainsi que de belles opportunités.

Cette génération porte un grand intérêt à sa carrière professionnelle. Tournée vers le travail, l'entreprise devient une seconde famille où les employés s'y projettent sur le long terme. Elle a de l'admiration pour son supérieur et a une totale confiance en lui. Même si le taylorisme s'inscrit dans une hiérarchie verticale très marquée avec un grand respect de l'autorité, de nombreuses revendications éclatent. Cette génération veut effectivement changer le monde et se met à créer des unions syndicales. Elle rassemble des individus rebelles, engagés, sûrs d'eux, et qui ont besoin de se montrer. Ils crient leurs idées et ont particulièrement envie de faire leurs propres choix. Cette génération est également tournée vers la famille (même si le nombre

¹¹ Marie Desplats et Florence Pinaud (2011), Manager la génération Y

¹² Entreprises.cci-paris-idf.fr. (2017). *La génération y et l'entreprise : ses attentes, le mode de management*. (en ligne) http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/capital-rh-nov-2015-generation-y-management-entreprise [Consulté le 14 Mars 2017].

de divorces augmente) et a une grande envie de liberté (c'est l'époque des hippies et des punks). Ils sont matérialistes et veulent à tout prix conserver leur jeunesse.

Ceux qui sont nés entre 1960 et 1980 ont connu une période de transition sociale. On parle de la **génération X** ou encore les « *baby-bust* »¹³ en raison du faible taux de natalité comparé à la génération précédente. Au niveau économique, cette période se caractérise par une pénurie d'emplois. Il devient difficile de trouver un emploi stable et bien rémunéré. Le management se dit être post-tayloriste puisque l'importance de l'humain apparaît.

Le travail représente la clé de l'épanouissement personnel. Pour être heureux, il faut occuper un emploi et le salaire n'est pas un élément moteur dans ce goût pour le travail. Les jeunes travailleurs sont plus investis et recherchent de réelles responsabilités. Cette génération veut profiter de la vie et elle fait preuve d'une grande ouverture d'esprit. Elle est à la recherche de défis et a envie d'évoluer dans un milieu collégial et convivial. Pour elle, l'équilibre de vie parfait serait d'arriver à combiner vie professionnelle et vie de famille. On observe également une société plus sensible au multiculturalisme, à l'égalité des sexes et également à l'écologie. Ils aiment prendre des décisions et ont envie d'innover ou de faire différent des autres. Ils critiquent la société ainsi que les générations précédentes. Ils ne supportent pas l'autorité notamment celle de leur patron et ont constamment besoin d'une reconnaissance immédiate.

La troisième génération est celle qui est née entre 1981 et 1995. On parle de la **génération Y**¹⁴ que l'on appelle les 'digital natives'. En effet, ils ont grandi dans le boom du numérique en même temps que s'est généralisé l'usage domestique de l'ordinateur. Dès leur adolescence, ils ont bénéficié d'un accès facile à Internet et aux NTIC. Ils sont au cœur de l'explosion de Web 2.0. On parle également de la 'génération du WHY', car ils tiennent à donner un sens à toutes leurs actions. Marie Desplats et Florence Pinaud se sont intéressées à cette génération et ont évoqué le terme de « *génération Peter Pan* »¹⁵ pour décrire leurs comportements. Cela signifie que les jeunes avancent certains rites du passage à l'adulte. L'exemple le plus marquant est l'utilisation du téléphone de plus en plus tôt par l'adolescent.

Dans le même temps, cette génération s'est construite sur fond de crise du management. En effet, la demande des consommateurs diminue nettement pour atteindre un niveau de satiété. Le management doit donc être repensé pour laisser plus de place à l'innovation et à la personnalisation des biens et services. L'entreprise recherche de plus en plus de 'pépites' dans ses collaborateurs même si ces derniers sont plus résistants aux règles et plus rebelles. Cette

¹³ The Balance. (2017). What Motivates Generation X in the Legal Profession?. (en ligne) https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682 [Consulté le 10 Janvier 2017]

¹⁴ Talendys.com. (2017). *Comment manager la génération Y ? | Talendys*. (en ligne) http://www.talendys.com/comment-manager-generation-y/ [Consulté le 12 Janvier 2017].

génération n'attend plus de l'entreprise qu'elle lui garantisse un emploi à vie. Elle compte profiter, au contraire, de chaque projet qui lui est confié pour construire son propre portefeuille de compétences avec l'objectif d'en tirer parti sur le marché du travail au fil des opportunités. Pour cela, le phénomène du leadership¹⁶ (Bennis, 1989) va naître et permettre de faire adhérer les collaborateurs à un projet collectif. Un nouveau style de management apparaît ; celui de l'affectif. Il faut comprendre et connaître les personnes avec lesquelles on travaille. Le manager se veut plus psychologue et confident.

La **génération Z**¹⁷ s'impose déjà aux entreprises apprivoisant à peine la génération Y. Ces jeunes sont nés en 1995 et se veulent être les vrais 'digital natives', ils sont connectés plus que leurs frères et sœurs de la génération Y. On les appelle aussi la génération C pour leur communication, collaboration, connexion et créativité.

La génération Z, seconde génération à avoir vécu la mondialisation de plein fouet (les Y étant les premiers), est partagée entre sa culture nationale et internationale. Ils sont très nombreux à se voir travailler à l'étranger, mais ne renient pas la France pour autant, puisqu'ils considèrent que la réussite y est possible. Leur usage d'internet se focalise plus sur leur propre personne, ils aiment se montrer et être vus. Ils créent beaucoup de vidéos sur les réseaux sociaux et sont les grands amateurs de 'selfies'. Le fait d'être aussi connectés montre leur intérêt pour le collectif. Ils sont également lucides, curieux, exigeants et souhaitent être maîtres de leur destin. Pour la plupart, ils rêvent de devenir auto-entrepreneurs.

Les entreprises les appellent les 'milléniales' et les considèrent déjà comme cibles à atteindre. Beaucoup de sociétés sont présentes sur des applications (Snapchat) ou autres plateformes collaboratives (melty.fr) afin de communiquer avec cette génération. Pourtant très jeunes, ils sont déjà au cœur de la stratégie de communication des entreprises.

B. Une restructuration de la pyramide hiérarchique

L'avantage compétitif de l'entreprise n'est plus de chercher à produire toujours plus, mais bien d'innover. On passe à la production d'un objet identique, produit en masse, à une personnalisation des biens et services. La diversification des besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante a mis à mal la structure pyramidale, qui était certes efficace, mais lourde.

¹⁶ Inc.com. (2017). Lessons from Leadership Guru Warren Bennis. (en ligne) https://www.inc.com/will-yakowicz/7-leadership-lessons-from-late-warren-bennis.html [Consulté le 10 Décembre 2016].

¹⁷ Kerdellant, C. (2017). *La génération Z, ces 15-25 ans qui façonnent le monde de demain*. LExpress.fr. (en ligne) http://www.lexpress.fr/actualite/societe/la-generation-z-ces-15-25-ans-qui-faconnent-le-monde-dedemain 1759548.html [Consulté le 28 Décembre 2016]

L'entreprise orientée client est tout d'abord une entreprise qui se veut 'agile' et qui doit savoir s'adapter rapidement.

Le premier grand changement auquel les managers ont dû faire face dans leur équipe est la restructuration de la hiérarchie. Travailler avec plusieurs générations confondues engendre, en effet, une certaine adaptabilité de la part des managers, mais également de la part des équipes elles-mêmes. Jean Marc Mickeler, associé responsable de la marque employeur dans le cabinet d'audit Deloitte¹⁸ France témoigne sur l'évolution de son management. « Le management a dû évoluer dans l'entreprise et ça, nous l'avons bien compris. En effet, les personnes aux commandes ont de 45 à 60 ans et adoptent un management plus vertical. Cela s'oppose totalement aux jeunes de la génération Y. Chez Deloitte le changement a eu lieu dans l'organisation de l'organigramme hiérarchique qui a été simplifié et qui tend plus vers une horizontalité. Les missions sont également plus souples ainsi que les contrats de travail. »

Le modèle hiérarchique est beaucoup moins rigide aujourd'hui. Les relations entre les individus au sein de l'entreprise ne sont plus caractérisées par un lien de dépendance, mais un lien de partenariat. On observe donc un décloisonnement qui bouscule l'ancienne pyramide hiérarchique¹⁹. Aujourd'hui, il faut atteindre ses objectifs individuels indiqués au préalable par le manager. Pour cela, les employés disposent d'une plus grande liberté et autonomie. La communication devient absolument primordiale entre les différentes équipes. On accorde également plus d'importance à la vie personnelle de chaque employé. D'ailleurs, l'image du 'boss' se transforme pour devenir plus accessible et passe du dirigeant au chef d'orchestre. Cette génération aime créer, inventer et innover. Ils accordent beaucoup d'importance à la remise en question qui leur permet d'avancer et font également preuve d'une grande pertinence et sont très réalistes. Ils aiment les projets concrets et innovants tout en leur donnant du sens.

Mais la décentralisation des responsabilités s'est accompagnée d'une multiplication de normes, d'audits, de règles et de procédures, d'exigences croissantes de reporting et bien plus.

⁻

¹⁸ Deloitte France. (2017). En quête de sens, les Générations Y attendent davantage d'implication de la part de l'entreprise. (en ligne) https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2016/en-quete-de-sens-lesgenerations-Y-attendent-davantage-d-implication-de-la-part-de-l-entreprise.html [Consulté le 10 Décembre 2016]

¹⁹ MEDEFPDF, (2017). (en ligne) http://www.medefrh.fr/docs/pdf/fiche_decrypt_modes_organisation_impact_management12122011_vf.pdf [Consulté le 16 Janvier 2017].

C. L'utilisation des nouvelles technologies

Depuis les années 80, l'arrivée du numérique bouleverse les méthodes de travail. On se rend compte de la rationalité limitée des acteurs ainsi que de la multiplication de l'information. Il fallait donc développer des outils permettant de collecter et d'analyser au mieux l'ensemble des informations. Ce sont les deux aspects du Knowledge Management: collecter et analyser. Aujourd'hui, le manager se doit de prendre en compte le numérique afin d'augmenter la productivité de ses équipes. Le digital fait donc désormais partie intégrante du management.

En premier lieu, « *le recrutement se fait, de plus en plus, de manière digitale* »²⁰. On perd quasiment les offres d'emploi sur les journaux. Ce sont les réseaux sociaux qui sont devenus les plateformes permettant de communiquer avec les futurs employés. Ils permettent d'interagir avec les collaborateurs comme une véritable réunion de travail. La communication sur internet doit être très soignée puisqu'elle reflète l'entreprise et transmet la première impression pour cette génération. Ce n'est plus le contact physique. De plus, il est important de communiquer en utilisant des messages précis, directs et authentiques. Les questions posées doivent également être des questions ouvertes. À de longues réunions de travail, on préfère maintenant qu'elles soient plus courtes et plus fréquentes. Dans les méthodes de travail, on porte beaucoup d'importance au travail des autres. Quand un projet est lancé, chaque employé doit être au courant de l'intérêt que la mission a pour l'entreprise. On ne cache rien aux salariés et on leur fait confiance. La communication la plus importante est le retour personnel à l'employé, sous forme d'entretien individuel notamment. En effet, cette génération a un vrai besoin de reconnaissance dans tout ce qu'ils accomplissement et réussissent.

De plus, des interfaces sont créées pour aider le manager à mesurer les compétences de ses employés. Par exemple, dans l'entreprise Halifax, un cabinet de conseil spécialisé dans les formations commerciales, utilise une application SFA²¹ (sales force automation) qui permet de mesurer les compétences et les connaissances de chacun des collaborateurs. Si un d'entre eux enregistre une baisse de connaissance, par exemple, au niveau d'une gamme de produits alors un tutoriel adapté lui sera proposé automatiquement. Cela permet un suivi personnalisé sur les employés. Le manager délègue en quelque sorte la formation à une plateforme digitale.

⁻

²⁰ Vendeuvre, F. (2017). L'impact des nouvelles technologies sur le management des commerciaux | Le Grand Blog de la Vente. Legrandblogdelavente.com. (en ligne) http://www.legrandblogdelavente.com/limpact-des-nouvelles-technologies-sur-le-management-des-commerciaux [Consulté le 13 Décembre 2016].

²¹ Journaldunet.com. (2017). SFA - Sales Force Automation - Automatisation de la force de vente. (en ligne) http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/375/33/21/sfa.shtml [Consulté le 07 Mars 2017].

Ensuite, les managers ont reconnu le fort impact de « *l'intelligence collective* »²² au sein d'une entreprise. En effet, le partage de connaissance renforce l'esprit collectif et facilite bon nombre de démarches. L'exemple le plus marquant est au niveau de la collecte d'information dans les services après-ventes. Aujourd'hui, on constate que les personnes en charge du S.A.V ont un accès plus rapide aux réponses des clients grâce à cette plateforme interne. Ils tapent leurs questions et la réponse la plus pertinente s'affiche. C'est un véritable atout pour la compétitivité des entreprises.

Enfin, le recours au digital a véritablement modifié la façon d'accompagner les commerciaux. L'individualisation des conseils pour chaque client devient à la portée de tout employé. Aujourd'hui, la formation de nouveaux collaborateurs est de plus en plus « sur mesure » en fonction des compétences de chacun, mais également de son niveau. Chez Décathlon, tout nouveau responsable de rayon, dispose de logiciels lui permettant de mieux se familiariser avec le rayon pêche, chasse, danse ou toute autre activité. L'ensemble des produits y sont recensés et des informations supplémentaires sont apportées pour mieux connaître l'ensemble des articles et donc mieux les vendre.

D. La crise, un nouveau management

Depuis 2008, les entreprises connaissent une crise économique qui a, soit conduit à une fermeture définitive, soit à une restructuration interne de l'entreprise en passant notamment par des licenciements souvent économiques. C'est encore un nouveau challenge pour le manager : gérer le fond de crise. En effet, les employés sont beaucoup plus inquiets sur le maintien de leur activité ou poste. « Sur fond de chômage accru, de mondialisation croissante ou de recours parfois trop systématique aux nouvelles technologies, les gens deviennent anxieux »²³, analyse Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric et coauteur d'un rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail.

Un nouveau management fait donc son apparition ; « le management de l'incertitude »²⁴. Il est axé sur les risques externes et internes que peut rencontrer une société (Beck, 2001). Contenu de l'ampleur des enjeux, l'anxiété et le stress doivent dorénavant être gérés par le

²² Vendeuvre, F. (2017). L'impact des nouvelles technologies sur le management des commerciaux | Le Grand Blog de la Vente. Legrandblogdelavente.com. (en ligne) http://www.legrandblogdelavente.com/limpact-des-nouvelles-technologies-sur-le-management-des-commerciaux [Consulté le 13 Décembre 2016].

²³ Media, P. (2017). "En écoutant trop les marchés financiers, les dirigeants d'entreprise ont aussi contribué à la crise". Capital.fr. (en ligne) http://www.capital.fr/a-la-une/interviews/en-ecoutant-trop-les-marches-financiers-les-dirigeants-d-entreprise-ont-aussi-contribue-a-la-crise-389560 [Consulté le 22 Novembre 2016].

²⁴ La revue nouvelle, (2016). (en ligne) http://www.revuenouvelle.be/IMG/pdf/086-97_ARTICLE_Cauchie.pdf [Consulté le 18 Novembre 2016].

manager. Des outils se sont alors développés comme la cartographie des risques (COSO), des contrôles internes, des mesures (RAROCE)...

La crise est passée par là. « La tourmente financière a désorganisé des équipes entières, rappelle Brice Mallié, directeur général de BPI. Or, souvent, quand les entreprises réduisent leurs effectifs, elles s'occupent davantage de bien gérer les départs que d'organiser le travail de ceux qui restent »²⁵. L'auteur souligne qu'en temps de crise, il est tellement dur et long de gérer ceux qu'on licencie, que nous consacrons plus de temps à congédier qu'à se concentrer sur le personnel que l'on garde. Un pays comme la France, très procédural et riche en administratif, rend les licenciements d'autant plus longs. Le manager doit alors former ses collaborateurs à être plus flexible pour occuper, en période creuse, des tâches différentes de leurs fonctions initiales. Cela permet au manager de moins recruter et de garder son équipe tout au long de l'année.

III : le rôle du manager dans le type de management

A. Une approche positive du changement

Peter Drucker²⁶ montre que le changement est un élément certain, que l'on doit affronter. Pourtant le changement fait peur. Il est, en effet, perçu comme un risque qui demande beaucoup de travail et d'adaptation. Cependant, c'est également une question de survie pour une entreprise ou toute autre institution. Ce sont dans ces périodes de transition que se dévoilent les leaders du management. Ces derniers ne voient pas le changement comme un obstacle, mais un défi ou encore une opportunité de se développer sous un nouvel angle. Il faut faire preuve d'ouverture d'esprit pour sacrifier ce que l'on a déjà bâti et s'engager sur de nouvelles pistes. Il peut ouvrir de nouvelles portes, dégager plus de chiffres d'affaires et permet, avant tout, à une entreprise de se pérenniser dans le temps. Il faut savoir être réceptif, innovateur, faire preuve d'adaptation et mener une équipe avec soi. Tel est le challenge de tout leader du management.

²⁵ N'KAOUA, L. (2017). *Le portrait-robot du manager idéal*. [online] lesechos.fr. (en ligne) https://www.lesechos.fr/22/03/2011/LesEchos/20895-067-ECH_le-portrait-robot-du-manager-ideal.html [Consulté le 21 Mars 2017].

²⁶ « L'avenir du management », Peter Drucker, (page 75)

« Le bien-être des collaborateurs se conjugue à la performance de l'entreprise »²⁷, tel est le sujet principal de cet article. L'agilité est une notion qui signifie la flexibilité et la remise en question de la méthode du travail en équipe. En adoptant celle-ci, le manager a pour but de puiser le potentiel de chacun de ses collaborateurs afin qu'il soit le plus efficace possible. Cette notion serait la solution pour les salariés démotivés de leur travail. En effet, ils sont souvent en charge de missions spécifiques sans pour autant comprendre l'ensemble du projet. Ils ne se sentent donc pas être porteurs du projet avec l'entreprise.

McGregor explique qu'il y a un conflit de motivation entre la génération X et la génération Y. Tandis que la vision X est directive et n'aime pas le travail, la vision Y est, quant à elle, plus impliquée et créative. Il y a donc également un défi générationnel pour le manager.

B. Créer de l'engagement auprès de ses employés

Pour créer de l'engagement auprès de ses employés, il faut qu'ils se sentent acteurs du projet. La prise d'initiative est essentielle. En France, la peur de l'échec condamne beaucoup de personnes à suivre des ordres au lieu de donner leur point de vue. Il est utile de modifier le rapport à l'erreur que l'on a traditionnellement en France, mais de réintroduire un droit à l'erreur.

Pour que les employés se sentent à l'aise dans l'entreprise, ils doivent acquérir de l'autonomie et de la confiance. Pour cela, le manager doit instaurer des moments d'échanges avec l'ensemble de son équipe afin de créer un climat amical. Ensuite, le manager doit laisser libre champ à ses collaborateurs. Il doit leur laisser en main certaines missions en fonctions des envies de chaque collaborateur.

Il est important d'avoir conscience des différentes compétences de chaque employé et de les évaluer avec justesse. Dans la société actuelle, les jeunes sont très attachés à la reconnaissance individuelle. Un management de proximité peut être la solution. Faire un bilan quasiment de manière quotidienne à son collaborateur rendra sa motivation plus élevée. La mise en place d'entretien mensuel avec son manager se fait de plus en plus au sein des entreprises. Il permet de faire le point avec l'employé sur ce qui va bien, mais également concernant les points sur lesquels il ne se sent pas à l'aise ou autres. C'est un véritable moment d'échange privilégié et individuel qui est très apprécié des collaborateurs.

²⁷ **Alliam** est un organisme privé breton qui conseille les manageurs sur les méthodes d'assurer le bien-être de ses collaborateurs.

Alliam.fr. (2017). Alliam – Formations mind mapping et pensée visuelle » De l'agilité dans les organisations.... (en ligne) http://www.alliam.fr/de-lagilite-dans-les-organisations/ [Consulté le26 Novembre 2016].

L'engagement du salarié dépend, pour beaucoup, de la confiance qu'il éprouve envers son manager. Tout dépend des compétences et du style de management adopté par le supérieur. Aux yeux des collaborateurs et comme le met en avant l'une des études des Échos, l'une des qualités la plus importante d'un bon manager est son aptitude à « la planification et à l'organisation »²8. Il doit être vu comme un exemple et doit avoir le sens de la délégation. Ses prises de décisions sont réfléchies et concrètes. Il n'hésite pas, également, à partager ses compétences et son savoir-faire avec ses employés. Pour ce faire, il les partage avec ses collaborateurs afin qu'ils puissent évoluer et développer aisément leurs connaissances. Il a pour but principal d'assurer l'épanouissement et la satisfaction de son équipe au travers d'un travail bien mené.

C. L'apogée du modèle de management collaboratif

Serge Levan (consultant & enseignant à l'Université de Troyes) définit le management collaboratif selon trois critères : « communication, coopération, et coordination, c'est-à-dire synchronisation entre les actions et les acteurs. Il repose sur des processus et une structure imbriquée » ²⁹.

Que ce soit des startups ou bien des entreprises du CAC 40, elles optent toutes pour une restructuration du modèle hiérarchique et décident de valoriser 'l'intelligence collective'. On remet le collaborateur en avant. Il devient un réel acteur au sein de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il coopère, pense, suggère et fait preuve d'entraide. Ce type de management permet à chaque employé de s'exprimer et parfois, des compétences méconnues en ressortent. Mais si les entreprises sont nombreuses à préférer le collaboratif, c'est pour la montée en innovation et en efficacité que ce modèle génère. La motivation des salariés augmente par leur implication et l'entreprise gagne donc en compétitivité. L'homme devient alors la clé de la réussite.

Le rôle du manager se doit alors d'aller dans le sens collaboratif, mais de quelles manières ? Il doit développer de nouvelles compétences indispensables comme l'écoute, l'accompagnement et la cohérence. Les employés le voient comme le référent du projet. Il trouve des solutions pour aider tout le monde, il prend en compte les demandes de ses collaborateurs et il communique beaucoup avec ses équipes.

²⁸ Op.cit

²⁹ LEVAN, S. (2017). *Le Travail Collaboratif en Ligne selon MAIN CONSULTANTS*. Le Travail Collaboratif en Ligne selon MAIN CONSULTANTS. (en ligne) http://travailcollaboratif.typepad.com/ [Consulté le 23 Février 2017].

D. Le management interculturel, un défi supplémentaire

Selon Olivier Meier, directeur de recherche et enseignant en management, le management interculturel peut se définir comme : « un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'organisation, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale. »³⁰ Dans un monde de plus en plus mondialisé, les entreprises intègrent des collaborateurs internationaux de différentes cultures. Le management interculturel est donc là pour faciliter les échanges entre ces derniers qui ne parlent pas la même langue.

Phillipe Pierre, consultant, enseignant et chercheur s'est lui aussi intéressé à l'interculturalité. Il s'est d'abord demandé « comment est-il possible de travailler avec des gens qui ne nous ressemblent pas » 3¹ et pour y répondre, il distingue deux cas. Le premier est la délocalisation ou la fusion de son activité dans un pays étranger. Le deuxième cas est celui d'accueillir dans son équipe des membres internationaux. Deux types de management se présentent ; l'un à distance et l'autre au sein même de l'équipe. Dans les deux cas, il faut comprendre que l'entreprise a la « volonté de faire travailler ensemble des gens différents »3². Elle reconnaît les différences et c'est même un enjeu qui va créer de nouvelles conditions de performance.

Les managers doivent réellement s'intéresser à la culture de leurs collaborateurs et les intégrer au mieux dans les équipes. Il doit également tirer avantage des différences culturelles et ne pas leur imposer sa propre culture. Mais c'est le travail d'équipe qui représente l'élément clé de la réussite de l'entreprise. Le manager a donc un double challenge : celui d'associer le multiculturel et multigénérationnel. Cela revient à mixer âges comme les cultures et s'y adapter.

³⁰ ZGROUPE The Force One. (2017). *Le management interculturel : pourquoi l'intégrer à sa stratégie d'entreprise ?* (en ligne) https://zgroupe.org/2015/03/26/le-management-interculturel-pourquoi-lintegrer-a-sa-strategie-dentreprise/ [Consulté le 10 Janvier 2017]

³¹ Philippepierre.com. (2017). *Site web de Philippe Pierre : management_interculturel*. (en ligne) **http://www.philippepierre.com/management_interculturel** [Consulté le 20 Février 2017].

³² Philippe Pierre (2003) *Philippe Pierre - Management et diversité - Quels impacts pour le manager ?* (Vidéo en ligne) **https://www.youtube.com/watch?v=hdZTAik c-U** [Consulté le 20 Février 2017]

IV : D'un type dominant de managers à un pluralisme des profils

Même si un manager se doit d'avoir certaines compétences clés comme étudiées précédemment, chaque manager est différent. Les facteurs personnels, l'environnement dans lequel ils ont vécu, leur éducation ou tout simplement leur personnalité les définissent tant du point de vue personnel que professionnel. Il est donc intéressant de s'appuyer sur le profil de certains grands managers pour voir quels sont, pour eux, les éléments fondamentaux pour être un bon manager aujourd'hui.

Steve Jobs était et restera toujours l'un des modèles du management à travers le monde. Il a longtemps été le grand PDG d'Apple et a permis à la marque un rayonnement planétaire et un chiffre d'affaires hors pair. « Steve Jobs se voyait déjà comme une personne innovante qui s'inspirait de ce qui l'entourait » 33. Il n'aimait pas respecter les règles et préférait les challenger. On le qualifiait et on le qualifie toujours aujourd'hui de visionnaire par ses nombreuses innovations révolutionnaires notamment avec le produit iPhone. Pour lui, un bon management passait avant tout par le bon choix de son entourage, soit des personnes compétentes et créatives. Pourtant il n'était pas facile de travailler avec lui de par son niveau d'exigence et son côté très pointilleux. Il repassait derrière tout le monde. Mais sa détermination et son courage l'ont mené à se dépasser lui-même et à dépasser les avancées technologiques du monde.

Sundar Pichai³⁴ est le nouveau CEO de Google, un homme de 43 ans plutôt discret, mais pourtant influent dans le succès de l'entreprise. Il a aussi une qualité qui, étrangement, rassure les investisseurs : il est indien. Ceci est désormais un critère très recherché par les grandes entreprises américaines. Les Indiens ont en effet gagné la réputation d'avoir, par leur culture, les qualités requises pour gérer une entreprise au management moderne, plus participatif et moins autoritaire, avec la capacité d'entraîner tous les cadres dans une même direction, par consensus. La culture du manager peut donc être un véritable atout pour être manager d'une équipe. Certaines qualités peuvent y être effectivement associées.

³³ Dynamique-mag.com. (2017). *10 caractéristiques qui faisaient de Steve Jobs un entrepreneur hors pair*. (en ligne) http://www.dynamique-mag.com/article/caracteristiques-faisaient-steve-jobs-entrepreneur-hors-pair.8661 [Consulté le 19 Mars 2017].

³⁴ Libération.fr. (2017). Sundar Pichai, le nouveau patron discret et surdoué de Google. (en ligne) http://www.liberation.fr/ecrans/2015/08/11/sundar-pichai-le-nouveau-patron-discret-et-surdoue-de-google 1361909 [Consulté le 14 Février 2017]

Georges Mohammed-Chérif est le président et directeur de la création de la célèbre agence publicitaire Buzzman, spécialisée dans le digital. Ce directeur est une personne très charismatique, avec un physique d'acteur et une grande assurance. Pourtant, il explique qu'« une boîte qui ne tient que par le charisme de son boss n'existe pas »35. Il reprend l'image de l'iceberg pour montrer que le haut est l'image du patron, mais le bas c'est le 'moteur' soit l'ensemble de ses employés qui contribuent à construire cette image. Pour ce leader, l'empathie est la valeur principale au sein de son entreprise. Dans celle-ci, il met un point d'honneur à créer la deuxième maison de ses employés. S'ils s'y sentent bien alors ils seront performants. Pourtant, il se dit très fier et même parfois égocentrique. Son charisme, il l'utilise, mais plutôt avec ses clients afin de leur vendre du rêve. Il souligne enfin qu'il ne faut pas avoir peur de l'échec. « Même si l'on perd, ce n'est pas grave, il vaut mieux essayer, se tromper et rebondir que de rester dans le gris »36.

Phillipe Etchebest est à la fois, boxeur, rugbyman, chef étoilé, meilleur ouvrier de France, animateur TV et patron du Quatrième Mur à Bordeaux. Son parcours révèle un véritable leader. Son point d'action : l'affectif! Pour lui, les conflits au sein d'une équipe proviennent, dans la majorité des cas, à un manque de communication. Afin de rétablir une bonne communication au sein d'une équipe, il préconise l'élaboration de règles que chacun se devra de respecter. S'il y a un conflit, il ne rentre pas dedans tout de suite et préfère solutionner le problème en montrant l'exemple. Mais, une fois la 'crise' terminée, il trouve primordial de débriefer avec les concernés sur les événements passés. Concernant sa personnalité, c'est quelqu'un de cash, besogneux, exigeant avec lui-même, mais également avec les autres et une personne qui aime se dépasser. « Quand je fais quelque chose, je le fais bien. Que ce soit en sport, en cuisine ou en musique... »³⁷.

Philippe Baroukh³⁸, directeur général d'Auchan France, explique que le succès d'une entreprise provient majoritairement de l'implication de ses collaborateurs. Il remarque, également, que la génération actuelle aime s'investir, mais attend une contrepartie. Auchan s'inscrit comme une réelle communauté multiculturelle où chacun de ses membres respecte les mêmes valeurs et partage un objectif commun. La confiance en ses collaborateurs, le partage et le progrès seraient les clés du succès d'Auchan depuis sa création. Pour le PDG, les qualités essentielles d'un manager sont plus de nature relationnelle que technique. Il coordonne, anime et convint. Il explique, également, que la motivation des salariés est influencée par une contrepartie financière en fin de mois. C'est la méthode choisie par Auchan.

³⁵ « *Pour capter l'attention, apportez le champagne !* », Management, **Lomig Guillo**, Février 2017 [pages 82-83] ³⁶ On cit

³⁷ « Il suffit de se parler pour éteindre le feu! », Management, **André Mora**, Avril 2016 [page 82-83]

³⁸ Anon, (2017). 1st ed. [pdf] MEDEF. (en ligne) http://www.medef-rh.fr/docs/pdf/fichephilippebaroukh.pdf [Consulté le 24 Mars 2017].

On constate donc qu'il n'y a pas véritablement de profil idéal de manager puisque chacun de ces leaders domine grâce à une histoire qui leur est propre. Cela peut être dû à leurs compétences, d'autres à leur charisme ou bien simplement à leur qualité humaine.



L'enquête de terrain est fondamentale dans la réalisation de ce mémoire parce qu'elle va permettre de confronter des études empiriques à des études théoriques.

Cette analyse se composera en deux axes : le questionnaire et les interviews.

Les résultats obtenus vont pouvoir conforter, nuancer ou réfuter les apports recensés dans la première partie.

I : Méthodologie de l'enquête de terrain

A. Les cibles

Afin de cerner au mieux les profils de managers et donc de répondre le plus justement possible, l'enquête de terrain a été adressée uniquement aux managers.

1- Le questionnaire

🗳 Les managers de tout âge

En effet, ce questionnaire s'adresse uniquement aux managers, qu'importe leur âge et leur(s) année(s) d'expérience. L'objectif premier sera d'abord de s'intéresser au style de management qu'ils appliquent afin de voir si une tendance domine. Ensuite, le second objectif sera d'identifier, si possible, un profil type des différentes compétences que doit avoir le manager 'idéal'.

Afin d'obtenir un minimum de 50 réponses, j'ai commencé par envoyer le lien de mon questionnaire à mon réseau de professionnels. J'ai également demandé à certains intervenants de l'école de Savignac de bien vouloir y répondre, comme le professeur de stratégie, Monsieur ESTAY. J'ai ensuite obtenu l'aide de certains camarades de ma promotion qui ont accepté de transmettre mon étude à leurs parents ou connaissances. En dernier lieu, j'ai contacté avec

l'accord de l'école de Savignac, des anciens élèves qui, aujourd'hui, exercent des fonctions managériales.

Même si obtenir uniquement des réponses de managers a été compliqué, j'ai tout de même obtenu **57 réponses** à mon questionnaire.

2- Les interviews

Un jeune manager

L'objectif ici sera de voir si l'effet générationnel a une répercussion sur le modèle de management et le profil du manager idéal. (*Hypothèses numéro 2 et 3*)

Un manager avec plusieurs années d'expérience

Les réponses et opinions données par des managers ayant plusieurs années d'expérience me permettront de les confronter avec celles des managers plus jeunes. Le but étant d'observer l'évolution du management s'il y en a une, mais également de constater si l'âge définit un style de management défini. (*Hypothèses numéro 1 et 2*)

Un ou plusieurs professeurs de management

Avoir l'avis de professeurs de management demeure crucial pour corriger l'opinion des deux générations de managers citées ci-dessus. Ils garderont la partie théorique tout en la confortant avec celle du terrain. Leur œil de spécialiste et leurs nombreuses recherches viendront venir justifier ou objecter les hypothèses avancées. (*Hypothèses 1, 2 et 3*)

B. Les outils utilisés

1- Le questionnaire

Mon questionnaire a été réalisé grâce à Google Form, qui permet un large panel de questions et qui est simple d'utilisation. Le lien internet de ce questionnaire a facilité sa diffusion notamment par mail. Il a été mis en ligne le 20 février 2017 et a été arrêté le 23 mars 2017. Grâce à l'investissement de toutes les personnes contactées, j'ai réussi à obtenir un total de 57 **réponses** de managers.

Google Form permet un traitement des données efficaces et claires en proposant des graphiques pour chacune des 15 questions posées.

2- Les interviews

Les différentes interviews ont été réalisées entre le mois d'avril et le mois de mai 2017. La première personne contactée a été Madame Corinne MOREAU, Directrice du Développement RH de la Caisse d'Épargne en Ile-de-France, qui m'a fait part de sa motivation pour répondre à quelques questions supplémentaires à la suite de ses réponses à mon questionnaire. Après de nombreux échanges par mail, je lui ai envoyé cinq nouvelles questions auxquelles elle a gentiment répondu durant son temps libre.

J'ai ensuite pris l'initiative de contacter plusieurs professeurs de management spécialisés dans l'étude des générations sur le réseau social de professionnels LinkedIn. Monsieur Arnaud LACAN, professeur de management à Kedge Business School, a répondu uniquement aux questions concernant le théorique, car il n'avait jamais été manager auparavant. Nous avons eu un échange directement sur la plateforme LinkedIn. Monsieur Benjamin CHAMINADE, conférencier et expert dans les domaines de l'innovation, des ressources humaines et du management intergénérationnel a lui aussi pris part à cette étude. Nous avons convenu d'un rendez-vous téléphonique le 15 mai 2017 où nous avons échangé une vingtaine de minutes. Enfin, Mademoiselle Alicia NOUAILLANE, une jeune entrepreneuse d'un restaurant gastronomique à Périgueux a également répondu par mail à mes différentes questions.

Toutes ces personnes issues de secteurs différents ont réellement enrichi mon étude de terrain. Ils ont su donner leurs opinions et n'ont pas hésité à approfondir le sujet. L'ensemble des interviews comportaient les mêmes questions, bien qu'avec certains interviewés nous n'hésitions pas à aller plus loin dans le sujet. La trame de ces interviews est disponible en *Annexe 1*.

C. Problèmes rencontrés dans la mise en œuvre

1- Le questionnaire

Le questionnaire n'a pas été de toute simplicité pour ma part. En effet, le fait qu'il soit uniquement dédié aux managers a restreint le nombre de personnes à interroger. Grâce à mon réseau personnel et professionnel, à celui de l'école, mais surtout avec l'aide de mes camarades, j'ai réussi en un peu plus d'un mois à obtenir 57 réponses.

2- Les interviews

Les interviews réalisées se sont très bien déroulées. J'ai été étonnée de la réactivité des professeurs ou conférenciers sur LinkedIn. Ils se sont montrés très disponibles et intéressés par mon sujet de mémoire. J'ai beaucoup apprécié les différents échanges ainsi que les divers avis sur les différentes questions posées.

D. Traitement des données

Le traitement des données se compose d'abord d'une analyse quantitative puis, d'une analyse qualitative. L'approche quantitative s'inscrit par l'analyse des réponses recensées au questionnaire, question par question. La confrontation des réponses a permis de corriger la validité des hypothèses initialement posées sur le sujet. L'approche qualitative, quant à elle, a été conduite par le biais d'interviews. Celles-ci sont essentielles, puisqu'elles appuient ou corrigent certaines hypothèses en allant plus loin dans la réflexion grâce au regard professionnel qu'adoptent les managers.

E. Analyse des questions

1- Le questionnaire

- **Question 1 à question 3 :** Elles renseignent sur l'identité de la personne ayant répondu au questionnaire, soit des informations concernant : l'âge, la catégorie socioprofessionnelle ainsi que le milieu socioprofessionnel.
- **Question 4 à question 6 :** Celles-ci sont consacrées aux questions d'expérience. C'est-à-dire, le fait de relever le style de management qu'ils appliquent aujourd'hui au sein de leur carrière professionnelle et comment ils le définiraient.
- Question 7 à question 13 : Elles posent le problème de la place du manager face à ses collaborateurs et interrogent sur divers facteurs (les différentes générations, la différence des âges, l'évolution de la carrière...) pouvant influencer le style de management. Le but est de comprendre ce qui peut jouer sur le modèle de management.
- Question 14 à question 15 : Ces deux dernières questions ouvrent l'étude au profil du manager. En commentant le profil de Steeve Jobs en tant que grand leader du management, les personnes interrogées pourront s'y retrouver, s'y identifier ou au contraire rejeter sa manière de faire.

2- Les interviews

Avant le début de chaque interview, j'ai demandé à chaque personne interrogée de présenter son poste actuel ainsi que ses fonctions.

Question 1 à question 2 : Les deux premières questions se concentrent sur leur propre vision du management et leur application au sein de leur équipe.

Question 3 : Celle-ci se concentre spécialement sur le modèle de management collaboratif.

- **Question 4 :** Cette question regroupe en fait trois sous réponses. Elle demande d'abord si leur équipe se compose de plusieurs générations. Ensuite, en fonction de la réponse, ils expliquent s'ils ont dû ou non adapter leur management aux différences générationnelles.
- **Question 5 :** La dernière question a pour but de commenter l'hypothèse numéro 3. Elle interroge sur l'existence de caractéristiques types d'un profil de manager.

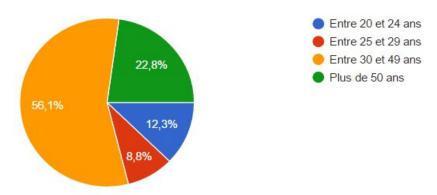
II : Les résultats de l'enquête de terrain

A. <u>Traitement quantitatif des données, étude à plat du</u> questionnaire

Question 1 : Quel âge avez-vous ?

	Valeur absolue	Valeur relative
Entre 20 et 24 ans	7	12,3%
Entre 25 et 29 ans	5	8,8%
Entre 30 et 49 ans	32	56,1%
Plus de 50 ans	13	22,8%

56,1% du public interrogé a entre 30 et 49 ans.

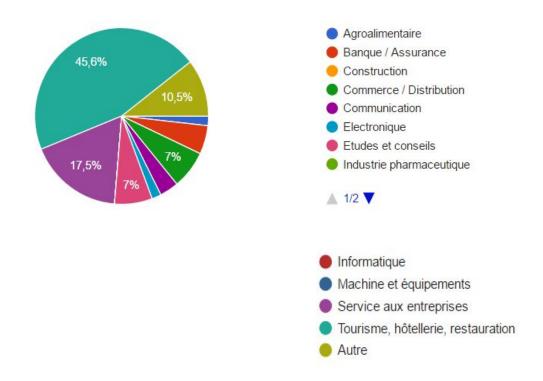


<u>Commentaire</u>: Cette étude est donc fondée sur une population d'âge mûr avec une certaine expérience.

Question 2 : Quel est votre secteur d'activité ?

	Valeur absolue	Valeur relative
Agroalimentaire	1	1,8%
Banque/Assurance	3	5,3%
Construction	-	-
Commerce/Distribution	4	7%
Communication	2	3,5%
Électronique	1	1,8%
Études et conseils	4	7%
Industrie	-	-
pharmaceutique		
Informatique	-	-
Machine et équipements	-	-
Service aux entreprises	10	17,5%
Tourisme, hôtellerie,	26	45,6%
restauration		
Autre	6	10,5%
TOTAL	57	100%

45,6% des personnes interrogées travaillent dans le secteur du tourisme, hôtellerie et restauration.

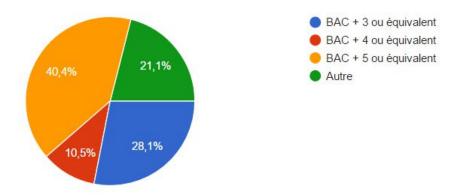


<u>Commentaire</u>: La grande majorité des personnes interrogées font partie de l'industrie du service (hôtellerie-restauration et service aux entreprises). On constate une surreprésentation du secteur de l'hôtellerie-restauration et donc une diversité limitée.

Question 3: Quel niveau d'étude avez-vous atteint?

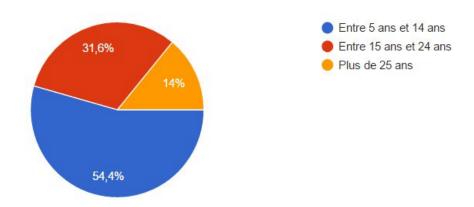
	Valeur absolue	Valeur relative
BAC+3 ou équivalent	16	28,1%
BAC+4 ou équivalent	6	10,5%
BAC+5 ou équivalent	23	40,4%
Autre	12	21,1%

40,4% des personnes interrogées détiennent un BAC +5 ou équivalent et 28,1%, un BAC+3.



<u>Commentaire</u>: On constate que le questionnaire se concentre sur une population avec un niveau d'étude assez élevé.

Question 4 : Depuis combien de temps êtes-vous manager ?

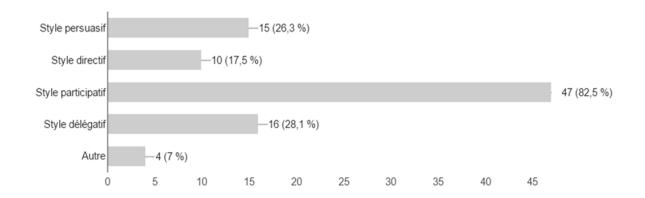


	Valeur absolue	Valeur relative
Entre 5 et 14 ans	31	54,4%
Entre 15 et 24 ans	18	31,6%
Plus de 25 ans	8	14%

54,4% des personnes interrogées ont une expérience entre 5 et 14 ans en tant que manager. 31,6% d'entre eux ont une expérience entre 15 et 25 ans et 14% sont manager depuis plus de 25 ans.

<u>Commentaire</u>: Cette population étudiée a une expérience plutôt longue (plus de cinq ans) dans le domaine du management d'équipe. Cette étude est donc alors très variée en termes d'expérience.

Question 4: De quel style de management pensez-vous vous rapprocher?



	Valeur absolue	Valeur relative
Style persuasif	15	26,3%
Style directif	10	17,5%
Style participatif	47	82,5%
Style délégatif	16	28,1%
Autre	4	7%

80% des personnes interrogées adoptent un style de management participatif. Au contraire, le style directif, lui, ne représente que 10 personnes sur les 57 interrogées.

<u>Commentaire</u> : Le management participatif est adopté par 80% de la population interrogée à défaut du style directif qui est plus oublié.

Question 5: Comment définiriez-vous votre management en 2 qualificatifs?

Sur 57 réponses données, les qualificatifs que j'ai retenus sont : participatif, communicatif, délégatif, proximité, confiance, autonomie, exemplaire, motivant, écoute, organisation, exigence et équitable.

Après avoir fait un regroupement des qualificatifs, les principaux reprenant les idées des

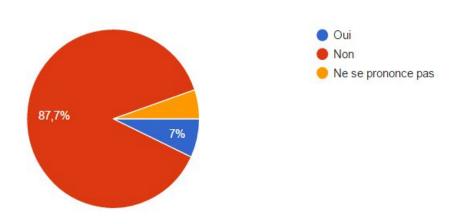
interrogés sont les suivants : participatif, motivant, à l'écoute, organisé, bonne communication, autorité et responsabilité.

<u>Commentaire</u>: On peut voir que les qualités essentielles pour être un bon manager sont la participation (26%), l'écoute (25%), la motivation de son équipe (14%), l'autorité (12%), la communication (12%) et enfin le sens de l'organisation (5%) ainsi que de la responsabilité (5%).

<u>Question 5</u>: Est-ce que vous pensez que le modèle du management directif a totalement disparu ?

	Valeur absolue	Valeur relative
Oui	4	7%
Non	50	87,7%
Ne se prononce pas	3	5,3%

Sur 100% des personnes interrogées, 87,7% pensent que le management directif n'a pas disparu.

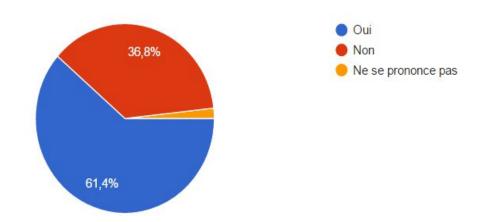


<u>Commentaire</u>: Même si un bon nombre de managers appliquent un management participatif, le style directif n'a visiblement pas pour autant disparu.

<u>Question 6</u>: Pensez-vous que l'âge du manager influe sur le type de management ? (Effet générationnel)

	Valeur absolue	Valeur relative
Oui	35	61,4%
Non	21	36,8%
Ne se prononce pas	1	1,8%

61,4% des managers interrogés pensent que l'âge du manager influe sur le type de manager. Mais 36,8% pensent l'inverse.

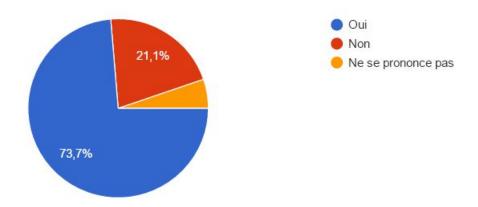


<u>Commentaire</u>: Les avis sont assez controversés sur cette réponse. Pour une petite majorité, la génération à laquelle appartient le manager pourrait influencer son style de management. Mais pour un bon tiers, l'âge du manager n'intervient pas dans le choix du management appliqué.

<u>Question 7</u>: En dehors de la vie professionnelle, pouvez-vous être également amis avec certains de vos collaborateurs ?

	Valeur absolue	Valeur relative
Oui	42	73,7%
Non	12	21,1%
Ne se prononce pas	3	5,3%

73,7% des managers se disent être également amis avec certains de leurs collaborateurs.

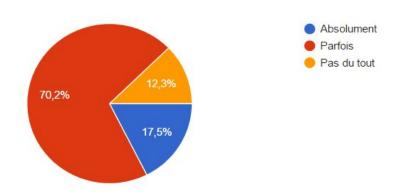


<u>Commentaire</u>: Aujourd'hui, la sphère de la vie professionnelle rentre de plus en plus dans la vie personnelle puisque sur 57 personnes interrogées, 42 se disent amis avec leurs collaborateurs.

<u>Question 8</u>: Un manager doit-il impérativement faire preuve d'autorité face à ses collaborateurs ?

	Valeur absolue	Valeur relative
Absolument	10	17,5%
Parfois	40	70,2%
Pas du tout	7	12,3%

70% des personnes interrogées pensent que parfois il faut faire preuve d'autorité face à ses collaborateurs.

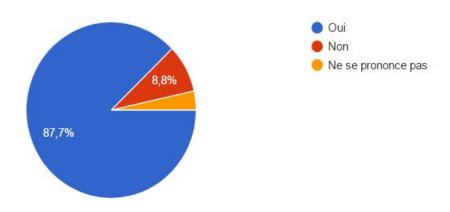


<u>Commentaire</u>: Même si le management participatif est adopté par un grand nombre de managers, il ne veut pas dire d'oublier de faire preuve d'autorité face à ses collaborateurs.

Question 9 : Avez-vous été amené(e) à modifier votre style de management au cours de votre carrière ?

	Valeur absolue	Valeur relative
Oui	50	87,7%
Non	5	8,8%
Ne se prononce pas	2	3,5%

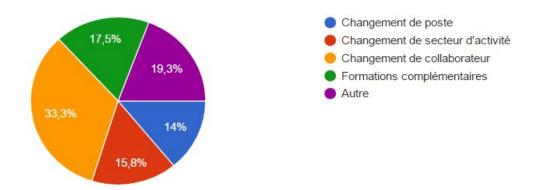
87,7% des managers se sont vu modifier leur style de management au cours de leur carrière professionnelle.



Si oui, pourquoi?

	Valeur absolue	Valeur relative
Changement de poste	8	14%
Changement de secteur d'activité	9	15,8%
Changement de collaborateurs	19	33,3%
Formations complémentaires	10	17,5%
Autre	11	19,3%

33,33% des managers interrogés ont changé leur style de management suite à un changement de collaborateur.



<u>Commentaire</u>: La majorité des managers ont dû changer leur style de management au cours de leur carrière pour diverses raisons. La principale raison est suite à un changement de collaborateur ou alors suite à des formations complémentaires.

Question 10: Tenez-vous compte, dans votre relation de manager avec un collaborateur...

- 1. De sa personnalité
- 2. De son expérience
- 3. Des perturbations ponctuelles dans sa vie privée
- 4. De son âge
- 5. De son sexe

	Valeur absolue	Valeur relative
De sa personnalité	38	66,6%
De son expérience	27	47,4%
Des perturbations	27	47,4%
ponctuelles dans sa vie		
privée		
De son âge	23	40,4%
De son sexe	30	52,6%
TOTAL	57 (choix multiples)	100%

66,6% des personnes interrogées pensent que la personnalité du collaborateur est l'élément le plus important.

<u>Commentaire</u>: La personnalité du collaborateur est le critère le plus important pour le manager. Il regarde ensuite son expérience et ses perturbations ponctuelles dans sa vie privée. En revanche, le sexe de la personne n'a pas grande importance.

Question 11: Selon vous, être manager est...

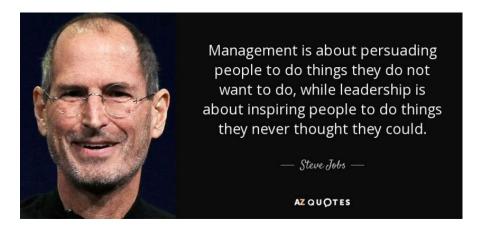
	Valeur absolue	Valeur relative
Naturel (dispositions	9	15,8%
naturelles, innées au		
management)		
La mise en œuvre des	3	5,3%
techniques acquises		
Un mixte des deux	43	75,4%
réponses précédentes		
Autre	2	3,5%

Pour 75,4% des personnes interrogées, être manager est, à la fois, le fait d'avoir des capacités naturelles et, est également issu de la mise en œuvre de techniques acquises.



<u>Commentaire</u>: Être manager est donc la combinaison de compétences innées et acquises. Il faut avoir ses deux aspects. Ce n'est pas simplement inné ni simplement suite à des études qualifiées.

Question 11 : Que pensez-vous du modèle de management de Steeve Jobs ?



Mon analyse sur cette question se concentre uniquement sur les réponses **signifiantes**.

Doints convergents	Points divergents
Points convergents	Fomus divergents
« C'est un management d'actualité »	« Il faut confier la bonne tâche à la bonne personne au bon moment »
« Je suis d'accord avec lui »	« Il est bien beau d'inspirer les gens, mais on est jugé sur l'action. [] Ce management n'est donc pas adéquat. »
« Il n'est pas arrivé où il a fini pour rien » « D'accord, mais ne peux pas toujo mettre en place du fait de mon mili professionnel »	
« Visionnaire perfectionniste »	« Le management à mon sens n'est pas seulement de persuader des personnes de faire des choses qu'elles ne souhaitent pas faire, mais de fixer un cadre dans lequel on accorde une certaine liberté aux équipes pour s'épanouir. »
« N'est pas Steeve Jobs qui veut ! Excellent point de vue que je partage. »	« Idéalisé par la presse »
« Il a partagé sa vision avec ses collaborateurs qui l'ont suivi. Un véritable leader »	« Une réussite à l'américaine, possible avec les nouvelles générations en France, mais cela est plus compliqué avec les seniors. »
« La maîtrise de son métier, son professionnalisme et son goût pour aller chercher toujours plus loin, fait que c'est un vrai meneur d'hommes. »	« Complètement d'accord tout en gardant une chaleur humaine »
« Manager moderne et visionnaire »	« Steve Jobs a un management directif et autoritaire (il était exécrable et sans empathie) »
« Profil motivant et complètement leader. Croire aux compétences de ces collaborateurs et les laisser	« Steve Jobs est un visionnaire, pas un manager, il était dictateur et tyrannique, mais tellement talentueux, son cas est une

s'exprimer ne peut être que positif et	exception qui ne doit pas servir de base de
sain dans le développement d'une	réflexion »
société ou entreprise »	
« A réussi sa mission avec ses	« Il est à prendre en exemple dans
équipes, a donc dû réussir à manager	beaucoup de domaines, mais beaucoup
correctement ses équipes »	moins dans celui du management »
« Une vision idéaliste vers laquelle un	« Steve Jobs est Steve Jobs. On a chacun un
manager devrait systématiquement	profil qui nous est propre ».
aboutir »	prom qui nous est propre ».
« Un meneur dans l'âme, il a mis des	
stratagèmes en place afin de	
persuader ses collaborateurs que ce	
sont eux, qui ont les bonnes idées. »	
« Je pense que c'est un style juste, qui	
définit les tendances actuelles de	
management »	
« Innovant et visionnaire »	
« C'est exact! »	
« Le leadership est ce que je pratique,	
donc j'acquiesce : " Strong people	
dont put others down, they lift them	
up " »	
"Tout à fait en phase je rajouterais	
simplement que pour convaincre il	
faut des convaincus »	

En accord avec Steeve Jobs: 65%

Pour la majorité des personnes interrogées, Steeve Jobs est un visionnaire qui s'est imposé comme un réel leader. C'est un meneur né, disent-t 'ils, qui devrait inspirer tout le monde.

En désaccord avec Steeve Jobs :35%

Pour beaucoup d'autres personnes interrogées, Steeve Jobs est plus un dictateur qui impose sa manière de voir les choses, mais pour eux, chacun a sa propre vision, car nous sommes tous différents. La vision de certains exclurait le problème intergénérationnel.

On constate donc que les avis sur le personnage de Steeve Jobs sont controversés. La majorité le voit comme un leader, qui, grâce à ses compétences et à sa personnalité, a inspiré bon nombre de personnes. Cependant, d'autres managers interrogés pensent que ce modèle est propre à Steeve Jobs et que son style de management n'est pas reproductible.

Tableau croisé dynamique :

L'utilisation de tableaux croisés dynamiques peut permettre de confronter des réponses afin d'en dégager des synthèses. L'objectif est de regrouper certaines informations entre elles afin d'analyser si une variable, telle que l'âge ou les années d'expérience en tant que manager, a une influence ou non sur les réponses du questionnaire. Cependant, un seul tableau croisé m'a semblé utile pour étudier ma deuxième hypothèse dont la variable est l'âge. C'est pour cela que j'ai décidé de confronter l'âge du manager avec le possible changement de management dans sa carrière.

Avez-vous été amené(e) à modifier votre style de management au cours de votre carrière ?	Étiquettes de co- lonnes			
	Ne se prononce			Total gé-
Étiquettes de lignes	pas	Non	Oui	néral
Entre 20 et 24 ans	1	. 2	4	7
Entre 25 et 29 ans			5	5
Entre 30 et 49 ans	1	. 1	30	32
Plus de 50 ans		2	11	13
Total général		5	50	5 7

30 managers entre 30 et 49 ans déclarent avoir modifié leur style de management au cours de leur carrière.

<u>Commentaire</u>: Malgré une surreprésentation des managers entre 30 et 49 ans, on peut voir que globalement 50 managers sur 57 interrogés ont modifié leur management. Les jeunes managers (entre 20 et 24 ans) sont eux très peu à avoir changé. En effet, il n'y en a que 4 sur les 7 interrogés. On constate donc qu'un manager doit s'adapter avec le temps et les générations.

B. <u>Traitement qualitatif des données, étude à plat des interviews</u>

Le contenu des interviews est volontairement le même pour les quatre personnes interrogées. L'objectif étant de pouvoir comparer les dires d'une personne avec celles d'une autre et d'en dégager les points de similitudes et les points de divergences.

Les interviews ont été menées avec les personnes suivantes :

Corinne MOREAU, Directrice du Développement RH à la Caisse d'Épargne Ile-de-France

Secteur Banque & Assurances

d'Alicia NOUAILLANE, Jeune Entrepreneuse d'un restaurant gastronomique, Le Troquet, sur Périgueux.

Secteur Hôtellerie – Restauration

- Arnaud LACAN, Professeur de Management à KEDGE Bordeaux Business School

 Secteur de l'enseignement supérieur
- **Benjamin CHAMINADE**, Conférencier et créateur d'organisations innovantes

 Secteur de la recherche et de l'innovation

Le traitement de ces interviews s'est effectué grâce à l'élaboration d'un tableau synoptique qui permet de mettre en avant les réponses obtenues et de les comparer de manière claire.

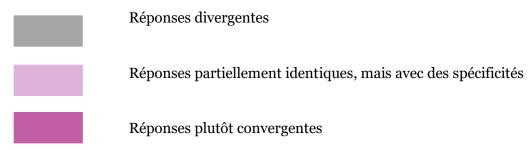
1. Rapprochement des données qualitatives sous forme de tableau synoptique

Question n°1: Quelles sont vos principales missions en tant que manager d'équipe ?						
Corinne MOREAU	Alicia NOUAILLANE	Arnaud LACAN	Benjamin CHAMINADE			
Mes principales missions en tant que managers sont: développer les compétences de mes collaborateurs, donner du sens, dynamiser la performance et diffuser un esprit d'équipe.	Pour moi, la première mission du manager est de s'assurer que les tâches de ses employés soient établies et qu'elles seront exécutées dans le délai demandé.		Les principales missions du manager sont les suivantes : animer une équipe, créer un bon environnement de travail, comprendre les attentes des collaborateurs, être à leur service et à leur écoute. (J'ai été amené à diriger 350 salariés). Mon occupation professionnelle se concentre sur l'étude du management. J'expose 2 niveaux management. Il y a le ' pur management' que tous les managers doivent appliquer dans leur entreprise. Mais aujourd'hui, le 'management humain' prédomine. Les managers gèrent une équipe en fonction de leur propre personnalité et leurs propres comportements. Maisje tiens à soulever un risque. Si différentes personnalités de managers viennent à travailler ensemble, alors il peut y avoir conflit ainsi que des problèmes d'équité dans leurs échanges et vis-à-vis des salariés. Pour corriger ce problème, ce sont les valeurs de l'entreprise qui doivent prédominer. Si l'entreprise a pour crédo de « faire plus avec moins », alors le rôle du manager va être de favoriser l'initiative, de relever des challenges en dépensant le moins d'argent possible.			
	Question n°2: Votre management a-t-il évolué au sein de votre carrière ?					
OUI	En tant que jeune entrepreneuse, elle a peu de recul sur son management. Elle est en train de développer son propre modèle de management.		OUI. Dans les formations aux métiers de management, on apprend beaucoup de théorie, on cite de grands emblèmes comme Weber ou Drucker. Néanmoins, dans l'entreprise il y a un décalage entre la théorie et le terrain, car l'humain rentre en compte. Pour moi, le management des années 1990 est obsolète. Le manager d'aujourd'hui a plus le rôle de « facilitateur » ou d'« animateur ». J'ajouterai que la grande mission du manager est de favoriser l'esprit d'entreprise, ce qui ne s'apprend pas dans la théorie.			

Question n°3: Comment définiriez-vous le 'management collaboratif' ?				
Corinne MOREAU	Alicia NOUAILLANE	Arnaud LACAN	Benjamin CHAMINADE	
Pour moi, le management collaboratif est une véritable ouverture. Il permet une responsabilisation des collaborateurs et il redéfinit les missions du manager (voir question 1).	Pas de réponse	Pour moi le management collaboratif est le management qui met en place la coopération des équipes dans une ambiance conviviale. Il se caractérise par la confiance que l'on place dans les collaborateurs et l'autonomie qu'on leur laisse.	Je prends l'exemple de l'organisation d'un pique-nique, il y a 3 niveaux : - Participation : le chef décide du thème et il sait ce qu'on mange et demandera à ses collaborateurs d'emmener un plat. - Coopération : il décide toujours du thème, mais il ne décide pas de la nourriture. Chacun ramènera ce qu'il veut. - Collaboration : Le groupe décide tout, ils en sont à l'initiative. Elle est beaucoup plus simple à réaliser depuis le digital, les emails, google docs	
	Question n°4: Est-c	e que votre équipe se	compose de plusieurs générations ?	
OUI	J'ai 20 ans d'écart avec mon employé et je suis la plus jeune de mon établissement.		OUI	
Si oui, avez-vous adapté votre style de management à ces différences générationnelles ?				
Il faut toujours adapter son management à chaque collaborateur. J'appelle ça le 'management différencié'.	Je dirais que oui. En effet, je respecte d'autant plus la différence d'âge en étant à la tête d'une équipe.		NON. Je ne prends pas du tout en compte les générations. Je m'adapte au contexte de la personne (un stagiaire, un besoin d'argent, un enfant à la charge)	

Si non, pourquoi n'avez-vous pas adapté votre style de management ?					
Х	x x x x				
Ques	tion n°5: Selon vous au	jourd'hui, décrire les	caractéristiques d'un manager aujourd'hui ?		
Corinne MOREAU	Alicia NOUAILLANE	Arnaud LACAN	Benjamin CHAMINADE		
Le manager a plus un rôle de 'coach' aujourd'hui, qu'il avait pu avoir dans le passé.	Il faut absolument être patient, à l'écoute de ses employés, mais également honnête et droit . Je rajouterai qu'être juste est une qualité supplémentaire. En effet, il faut de plus en plus prendre en compte le côté personnel de ses employés (être marié, avoir des enfants).	collective en misant sur de	Comme j'ai pu le dire dans la question 1, il est important d'adapter un management personnalisé (prendre compte du contexte personnel) tout en traitant tous les employés de la même façon. Pour moi, il n'y a pas de 'profil type'. Certaines entreprises listent les compétences souhaitées d'un collaborateur et lors de l'entretien évaluent le niveau demandé de 1 à 5. Cela se fait, mais devient obsolète, car aujourd'hui le plus important c'est ce que l'on appelle l'appétence soit les talents. Chacun a son propre talent (talent de persuasion, talent d'empathie, talent de créativité). De ce fait, tout le monde dispose d'un talent, mais l'entreprise doit sélectionner le talent qui lui correspond.		

Légende :



2. Mise en perspective des points convergents et/ou divergents par question

© Question n°1: « Quelles sont vos principales missions en tant que manager d'équipe ? »

Sur l'ensemble des personnes interrogées, les principales missions qui reviennent sont de s'assurer de l'esprit de groupe, d'être à l'écoute de ses collaborateurs ainsi que d'encourager les performances.

Benjamin CHAMINADE, ajoute qu'il est important que le manager manage avec sa propre personnalité et doit également incarner les valeurs de l'entreprise.

Question n°2 : « Votre management a-t-il évolué au cours de votre carrière ? »

Que ce soit la jeune entrepreneuse, la manager de la caisse d'épargne ou le professeur de management, ils s'entendent tous. En effet, ils ont dû faire leur style de management au cours de leurs différentes expériences.

© Question n°3: « Comment définiriez-vous le 'management collaboratif'? »

Sur cette question, chacun a mis en avant un aspect différent même si l'idée de 'coopération' ressort.

Pour Corinne MOREAU, le management collaboratif permet une réelle 'responsabilisation des collaborateurs'. Le manager a pour véritable mission de l'instaurer dans ses équipes.

Arnaud LACAN ajoute que la confiance envers ses collaborateurs facilite cette collaboration et leur laisse plus d'autonomie.

Benjamin CHAMINADE offre un exemple concret afin de bien discerner la participation, la coopération et la collaboration. En effet, tout est question de degré d'implication des collaborateurs. Dans le cas de la participation, le projet global vient du manager qui prend toutes les décisions et invite simplement les collaborateurs à participer un minimum en ramenant quelque chose qu'il a initialement prévu (comme de la nourriture par exemple pour l'organisation d'un pique-nique). La coopération est la même chose, mais ce sont les collaborateurs qui ramènent ceux qu'ils veulent comme nourriture. Enfin, la collaboration repose sur l'initiative des collaborateurs. Ils prennent les décisions et organisent le projet comme ils l'entendent.

© Question n°4: « Est-ce que votre équipe se compose de plusieurs générations ? »

L'ensemble des personnes interrogées ont confirmé que leur équipe se composait de plusieurs générations.

Corinne Moreau précise qu'il est impératif d'adapter son management à chaque personne, et souligne que c'est la pratique du management différencié. Selon Liliane Held-Khawam, auteur du livre "Le Management par le Coaching (MPC) : le cadre à la recherche de ses repères", « le manager appliquant un management différencié se définit comme étant un véritable "coach". Il répond de manière différenciée et pertinente aux situations complexes qu'il rencontre. Il a compris que l'humain est essentiel pour son succès et pour celui de l'entreprise. »³⁹

Alicia NOUAILLANE, jeune entrepreneuse, commence en signalant qu'elle a débuté, depuis un peu plus d'une année, sa carrière de manager d'équipe. Elle la développe quotidiennement dans son restaurant. Cependant, elle affirme qu'elle prend en compte les différences générationnelles et notamment celle par rapport à l'âge.

En revanche, Benjamin CHAMINADE, déclare qu'il ne tient absolument pas compte des différences générationnelles. En effet, il prend uniquement en compte le 'contexte personnel de ses employés'. Si c'est une stagiaire, il prendra en compte les missions qu'elle doit valider. Si c'est une femme ou un homme avec un enfant, il prendra à compte la situation familiale.

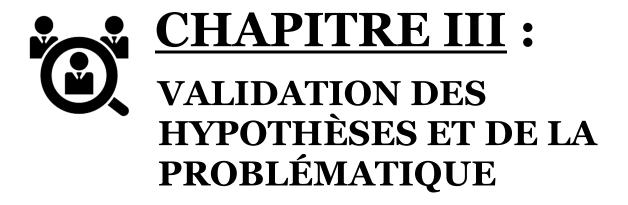
© Question n°5 : « Selon vous aujourd'hui, décrire les caractéristiques clés d'un 'bon manager' aujourd'hui ? »

Selon Corinne MOREAU et Arnaud LACAN, le manager d'aujourd'hui incarne le rôle d'un coach qu'il n'avait pas forcément dans le passé. C'est un régulateur des relations interpersonnelles. Il doit veiller à la performance du collectif en restant à l'écoute et disponible pour ses employés.

Alicia NOUAILLANE, quant à elle, pense aussi que le contexte personnel de la personne est primordial dans une bonne relation professionnelle. De plus, elle rajoute que les qualités essentielles d'un bon manager sont d'être patient, à l'écoute de ses salariés, être honnête et droit. Être juste serait un grand avantage supplémentaire, selon elle.

³⁹ HR4free. (2017). Vers un "management différencié": le rôle du cadre-coach (en ligne) http://hr4free.com/fr/Techniques-coaching-professionnel/Management-Diff%C3%A9renci%C3%A9-restructurations-organisation-processus [Consulté le 05 Jun. 2017].

Benjamin CHAMINADE, rappelle qu'il est important d'adapter un management personnalisé tout en traitant les personnes de la même façon. Il va même plus loin en ajoutant l'existence de talents. Chaque personne est dotée d'un talent et chaque talent correspond à la demande d'une entreprise.



I: Validation des hypothèses

Hypothèse numéro 1: La société influence la manière de manager une équipe et propose des modèles de management différents.

Dans la recension des écrits, le terme de management apparaît lors de la révolution industrielle au XVIIIe siècle avec Frédéric Taylor. Le travail est dit vertical, on oppose les 'penseurs' aux 'exécuteurs', avec une figure du chef représentant l'autorité. Ce dernier est notamment en charge de donner les ordres, mais également de gérer l'administratif. Ses salariés le respectent et ont entièrement confiance en lui. Ce management directif répond à une très forte demande d'après-guerre. En effet, la génération des baby-boomers connaît un grand fossé dans son économie. Les entreprises standardisent leurs produits, fabriquent et distribuent en masse.

Au XXe siècle, l'école des relations humaines introduit la dimension 'humaine' au management. On se rend compte que s'intéresser aux employés augmente leur productivité. Le management devient un 'management humaniste'. Peter Drucker ajoute que chacun a un potentiel. Le manager a pour simple but de le stimuler. On tend vers une division horizontale du travail. L'épanouissement personnel passe par ce dernier, mais l'autorité n'est plus supportée. Le besoin de reconnaissance commence à apparaître et prendra rapidement de l'ampleur.

Au XXIe siècle, la société connaît un boum du numérique dans lequel la génération Y née. C'est également une crise du management à cause d'une demande saturée. Les managers doivent donc motiver leurs équipes à innover et à personnaliser l'offre. Le management devient 'affectif'. En effet, le manager se dévoile comme un confident et un médiateur à l'écoute de ses employés.

Toutes ces modifications de management ont eu diverses conséquences :

- 🗳 La restructuration de la pyramide hiérarchique qui devient plus souple.
- Le numérique devient un véritable outil de management, porteur de progrès.
- Depuis la crise de 2008, on fait face à un management de l'incertitude. Les managers font donc appel à plus de flexibilité.

Dans mon étude de terrain, j'ai constaté que 82,5% des personnes interrogées exercent un management participatif. On peut donc voir que la société a évolué et encourage, aujourd'hui, la pratique d'un modèle participatif.

L'ensemble des personnes interviewées dans l'objet de mon mémoire ont toutes déclaré avoir changé leur style de management au cours de leur carrière. Benjamin CHAMINADE explique même que pour lui il y a une réelle différence entre la théorie et le terrain. On ne peut pas apprendre à être manager, car le manager dépend de ses collaborateurs et donc de la société dans laquelle il vit. Aujourd'hui, le manager doit favoriser l'esprit d'équipe et cela ne s'apprend pas. Pour lui, le management ne cesse d'évoluer.

Grâce à cette confrontation entre les données recensées et celles de terrain, je peux donc **valider entièrement** cette hypothèse. En effet, la société et son contexte n'ont cessé d'avoir un impact sur le style de management.

d' <u>Hypothèse numéro 2</u>: L'âge du manager a une influence sur la mise en œuvre d'un mode de management.

Comme on a pu le voir dans l'hypothèse précédente chaque génération d'individus s'inscrit dans une période de temps et d'histoire. Certains, sous le taylorisme, connaissaient un modèle directif où l'objectif était de produire plus en moins de temps. À l'apogée de l'école des relations humaines, le management était humaniste. L'individu recherchait des responsabilités, des challenges et une part d'innovation. Il refusait toute autorité et demandait de la reconnaissance de la part de son manager. Les jeunes adultes de la génération Y utilisent les nouvelles technologies dans leur vie quotidienne comme dans leur vie professionnelle. Chaque personne s'inscrit donc dans une génération, un contexte, une histoire, un mode de vie et donc un style de management. L'âge auquel est associé une génération est donc un facteur qui influe sur les comportements et les aspirations.

Grâce à mon questionnaire, on observe que 61,4% des managers interrogés pensent que l'âge du manager a une répercussion sur son style de management suite à un effet générationnel. Cependant, 36,8% des personnes interrogées pensent que ce n'est pas du tout le cas. La réponse est donc assez controversée.

Dans la recension des écrits, Peter Drucker ajoute également que le changement est inévitable pour pérenniser une entreprise. Le manager doit l'accepter et faire preuve d'adaptation pour faire avancer sa société et donc ses collaborateurs. Dans le questionnaire, 87,7% des managers interrogés déclarent avoir été amenés à modifier leur style de management au cours de leur carrière. Cela peut être dû suite à : un changement de collaborateur (33% des interrogés), une formation complémentaire (17,5%), un changement de secteur d'activité (15,8%) ou un changement de poste (14%). De plus, grâce à un tableau croisé dynamique, j'ai pu constater que les jeunes managers étaient peu nombreux à avoir modifié leur management (seulement 4 sur les 7 interrogés) à l'inverse des managers entre 30 et 49 ans qui ont tous quasiment modifié leur style de management (30 sur 32 interrogés). Ainsi, qu'importe son âge, le manager doit adapter et modifier son style de management en fonction de divers facteurs. Chaque manager a donc un style différent en fonction du contexte dans lequel il évolue.

Enfin, sur l'ensemble des personnes interrogées lors des interviews, tous sont entourés d'une équipe pluri générationnelle. Madame MOREAU et Mademoiselle NOUAILLANE se rejoignent sur le fait qu'elles adaptent leur management à chacun de leur collaborateur. Le terme de « management différencié » a même été souligné par Madame MOREAU. Néanmoins, Benjamin CHAMINADE contredit ces derniers propos en déclarant ne pas adapter son management à l'âge de son collaborateur, mais uniquement au contexte personnel de celui-ci (stagiaire, femme mariée, collaborateur avec enfants à charge...).

Suite à la mise en perspective de mes recherches, de mon questionnaire et de mes interviews, je peux donc dire la deuxième hypothèse est **vraie**, **mais à nuancer**.

Hypothèse numéro 3: La nouvelle génération de manager fait émerger un nouveau profil type

Avant tout, dans mon questionnaire, 75,4% des personnes interrogées affirment qu'être manager est à la fois inné et dû à la mise en œuvre de techniques acquises. Cependant, certaines caractéristiques sont très conseillées pour être un 'bon manager'.

Premièrement, dans la recension des écrits, dans le questionnaire, mais également dans les différentes interviews, le modèle collaboratif est ressorti. 82,5% des managers ayant répondu à l'étude se disent appliquer un modèle de management collaboratif. Dans mes recherches personnelles, j'ai compris que ce modèle passe par une grande écoute et communication de la part du manager. Il doit créer de l'engagement auprès de ses collaborateurs en posant un cadre de confiance et d'autonomie. Une ambiance conviviale suscitera une réelle coopération des équipes, comme le souligne Arnaud LACAN. Cela peut s'inscrire dans la pratique de l'intelligence collective, facteur de la créativité d'un groupe. Corinne MOREAU ajoute que le collaboratif permet la responsabilisation des collaborateurs.

Deuxièmement, le manager doit avoir un certain portefeuille de compétences. Il est d'abord l'exemple en termes d'organisation et de savoir-faire. Il sait également manager l'interculturalité. D'après le questionnaire réalisé, certaines qualités sont également indispensables. Le manager doit faire preuve d'exigence, de motivation, de proximité, être équitable, et enfin déléguer certaines missions.

Corinne MOREAU définit le rôle du manager comme un véritable « coach ». Alicia NOUAIL-LANCE et Benjamin CHAMINADE soulignent l'importance de s'intéresser au côté personnel de ses collaborateurs. Arnaud LACAN le définit comme un « régulateur des relations interpersonnelles à l'intérieur de son équipe ». Enfin, la notion d'agilité avait été étudiée dans la recension. Elle consiste à tirer le meilleur de chaque collaborateur afin de pousser la performance de chacun. Benjamin CHAMINADE reprend ce terme d'agilité en expliquant l'existence de talents chez chaque collaborateur dont le manager doit tirer profit. C'est pour lui un défi majeur de son rôle de chef d'équipe.

Mais, grâce à l'étude de plusieurs profils de leader en termes de manager, j'ai pu constater que chaque leader avait ses propres compétences, sa propre manière de faire et que chaque profil était différent en fonction de l'activité et des caractères de la personne. En effet, Georges Mohammed-Chérif, président et directeur de la création de la célèbre agence publicitaire Buzzman, utilise son charisme pour séduire les clients potentiels. Quant à Sundar Pichai, le nouveau CEO de Google, lui est apprécié comme leader de par son origine indienne très estimée en Amérique. Pour conclure, en demandant dans mon questionnaire l'avis des personnes interrogées sur le personnage et plus précisément sur le style de management de Steeve Jobs, les sentiments sont très controversés. Même si la plupart le trouvent visionnaire et exemplaire, certains apportent une correction en soulignant que son management n'est pas forcément possible dans toutes les entreprises ou dans toutes les équipes.

À la vue de l'ensemble de ces éléments, la dernière hypothèse **ne peut être validée** puisqu'il est impossible de définir un profil type, même si un portefeuille de compétences est fortement recommandé pour être un bon manager.

II : Validation de la problématique

« Comment le profil du manager a évolué depuis le taylorisme à aujourd'hui à travers les générations ? »

Pour répondre à la problématique, j'ai décidé de réaliser un tableau explicatif permettant de rapprocher l'ensemble des données. Il offre un résumé plus clair sur l'évolution du management en utilisant les générations comme principale variable. Grâce à cet outil, on aperçoit qu'entre 1945 et 1995, on est passé d'un modèle tayloriste à un management agile. Ce changement se traduit par une restructuration de la pyramide hiérarchique et une nouvelle vision du manager. Il passe du statut de 'chef d'entreprise' avec une grande autorité sur ses salariés au statut de 'régulateur' où il est le confident de ses collaborateurs.

	Baby-Boomers	Génération X	Génération Y	
Générations	(1945 – 1959)	(1960 -1980)	(1981 – 1995)	
Modèle managé- rial	Taylorisme	Management huma- niste	Management agile	
Production	Production de masse	Innovation	Personnalisation	
Caractéristiques clés de la géné- ration	Rebelle – Conflic- tuelle – Envie de li- berté	N'aime pas l'autorité – convivialité – ou- verture d'esprit	Digital natives - Profiter de la vie - Rebelle	
Aspiration Professionnelle	Carrière profession- nelle – S'occuper du foyer	Épanouissement per- sonnel - Responsabi- lités	Développer des compétences – Réa- lisation de projets	
Type de hiérar- chie	Hiérarchie verticale	Hiérarchie horizon- tale	Hiérarchie horizon- tale 'effacée'	
Vision du mana- ger	Autorité et Admira- tion	Fournisseur de Reconnaissance	Psychologue et Confident	
Rôle du mana- ger	« Chef d'entreprise »	« Chef d'orchestre »	« Régulateur »	
Style de mana- gement	Management directif	Management participatif	Management colla- boratif	
Moyens de Communication	11 🕸			
Vision du salarié	Outils	Collègues	Collaborateurs	



I: Réflexion personnelle

Lors de mon enquête de terrain, j'ai pu observer que 82,5% des managers avaient un style de management se rapprochant du modèle collaboratif. Néanmoins, 87,7% des personnes interrogées ont assuré que le modèle directif n'a pas pour autant disparu. Je m'interroge donc sur la question suivante :

« Sous quelle forme le modèle directif a-t-il évolué ? »

Le modèle directif est un modèle caractéristique du taylorisme où le dirigeant concentre l'ensemble des pouvoirs et a le rôle de décisionnaire. Dans une économie de marché et d'aprèsguerre, les chefs d'entreprise voulaient absolument produire plus en réalisant des gains de productivité importants. La pression sur les salariés était très intense. De plus, la demande avait explosé et les entreprises avaient enregistré les plus gros chiffres d'affaires. Cependant, à la fin des trente glorieuses, une crise économique et financière se fit ressentir et provoqua une pénurie d'emploi. C'est dans ce contexte que l'autorité imposée par le modèle directif devint obsolète. Le rapport entre l'humain et la productivité fit également ses preuves.

Les générations X et Y apparaissent comme 'rebelles' parce qu'elles ne supportent plus la domination du chef d'entreprise et ont envie de liberté. Ces individus voient le travail comme un lieu d'épanouissement et il se confond presque avec leur 'seconde maison'. C'est dans cette nouvelle optique que le modèle participatif, puis plus tard, le collaboratif vont jouir d'un succès incontournable. En effet, ces deux modèles vont rendre les employés acteurs de la réussite de l'entreprise et responsable de projets. Ces différents challenges vont s'inscrire dans une ambiance conviviale recherchée par les salariés appelés collaborateurs. 73,7% des managers

interrogés dans mon étude ont même révélé être ami avec leurs collègues dans la vie privée. Je constate donc l'intérêt de l'être humain de tisser des liens avec ses partenaires de travail, de partager bien plus que la sphère professionnelle et surtout d'effacer toute pression autoritariste.

Or, même si le modèle collaboratif s'avère être le style de management le plus apprécié aujourd'hui par les nouvelles générations, l'autorité n'a pas pour autant disparu. Je dirais qu'elle a changé de forme. En effet, le manager ne doit plus l'imposer, mais doit l'utiliser si nécessaire. Il faut également être prudent, car oublier toute fermeté serait une erreur. Cela conduirait à une perte de crédibilité du manager et aurait une mauvaise influence sur la confiance et donc sur la motivation de ses collaborateurs. Mais si le dirigeant devient médiateur, c'est bien parce que les salariés sont de plus en plus exigeants. En effet, en plus d'occuper des fonctions qui leurs plaisent avec des conditions de travail convenables, ces derniers s'attendent à un environnement dans lequel ils peuvent s'épanouir et développer de nouvelles compétences. Les jeunes diplômés sont friands de challenges, mais ont tendance à changer très vite d'entreprises afin de rencontrer de nouveaux défis. L'objectif du manager est donc de faire de ses collaborateurs de véritables 'pépites' en leur permettant un bel enrichissement professionnel dans le meilleur cadre de travail possible.

Mais alors, sous quelle forme l'autorité se traduit-elle dans l'entreprise?

Aujourd'hui, je pense que la confiance est plus forte que l'autorité. Elle doit être double. Nous avons d'un côté le salarié, qui pour être performant doit avoir confiance en son directeur et connaître ses attentes. L'objectif premier étant d'obtenir sa reconnaissance. De l'autre côté, le patron mise également tout sur ces collaborateurs. Le recrutement est alors une phase majeure puisqu'il permet de sélectionner les futurs talents partageant l'envie de faire évoluer l'entreprise tout autant que le manager. Par la suite, ce dernier affectera des missions importantes et il aura pour but de voir ses collaborateurs s'améliorer et se dépasser en fonction de leurs compétences. Des primes sur objectif pourront même leur être versées si l'ensemble de ses missions sont accomplies. Ce principe de confiance double se traduit comme une promesse de chaque partie envers l'autre. Toutes deux doivent travailler main dans la main pour atteindre le même objectif fixé par l'entreprise.

Comment se traduit cette confiance?

Elle doit d'abord casser les codes du modèle directif et offrir le plus de liberté possible aux salariés. De nombreuses entreprises, telles que Google, offrent un grand confort à ses

collaborateurs. Ils disposent effectivement dans leurs locaux d'une salle de sport, d'une salle de repos, de divers aménagements et travaillent en open space pour favoriser l'échange et l'intelligence collective. Le télétravail est également une pratique de plus en plus courante. Le principe est de laisser le collaborateur organiser ses horaires et son temps de travail comme il l'entend, du moment que les objectifs sont réalisés dans la durée impartie. Enfin, beaucoup d'ateliers de coworking se développent afin de rassembler, dans un espace collaboratif et convivial, des salariés autonomes. Je m'aperçois alors que pour motiver ses employés, le manager doit favoriser le bien-être des ces derniers au travail.

Mais si les collaborateurs sont plus libres, l'esprit d'équipe doit tout de même être, selon moi, au cœur des relations professionnelles. Cela ne s'apprend pas, mais se crée. Dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur, son intégration doit être accompagnée. Ensuite, plusieurs formations doivent également être proposées à l'ensemble des équipes afin de pouvoir apprendre de nouvelles compétences ou mieux connaître la vision de leur entreprise. Enfin, des actions de team buildings doivent être mises en place afin de rappeler aux équipes que l'union fait la force. Elles peuvent prendre la forme de séminaires ou d'activités de groupe organisées afin de sortir du contexte professionnel et renforcer l'esprit de groupe. Toutes ces nouvelles tendances s'inscrivent dans l'idée d'un renouveau du management et de l'autorité. Le travail est plus souple, plus détendu avec une sphère de travail chaleureuse ce qui encourage la productivité de l'ensemble du personnel.

Encourager le bien-être de ses salariés et l'esprit d'équipe, sont donc, pour moi, les deux piliers d'un bon management d'équipe. Néanmoins, si le supérieur met toutes ses actions en place, il attend une belle performance de la part de ses collaborateurs. Si ce n'est pas le cas, des avertissements ou des entretiens individuels pourront être imposés afin de corriger le comportement du collaborateur 'improductif'. On peut avoir tendance à penser que la hiérarchie est plus souple, néanmoins les salariés font face à beaucoup plus de normes et de règles strictes (clauses de quota, clause de mobilité géographique, les heures supplémentaires presque obligatoires...).

La confiance est au cœur des relations interprofessionnelles, mais il faut tout de même faire attention à garder certains codes de l'autorité. Premièrement, le respect envers son supérieur est irrévocable. Ceci passe par l'utilisation du vouvoiement et par la politesse tout simplement. Ensuite, la notion d'écoute entre le manager et les collaborateurs favorise la bonne entente. Troisièmement, il est primordial de se remettre en question et d'apprendre de ses erreurs. Prendre des risques est apprécié quand on sait en tirer les bonnes conclusions.

Je conclurai donc que cette notion de confiance représente le fondement de toute bonne équipe. Le collaborateur a besoin de liberté et de convivialité pour être performant et pour

apprécier les fonctions de son poste. Si cette confiance est inépuisable, c'est notamment grâce à la récompense qui lui est offerte : la reconnaissance de son supérieur (*Annexe 2*). Celle-ci est extrêmement recherchée par les collaborateurs et peut prendre la forme verbale ou la forme pécuniaire, mais il est vrai que...

« La reconnaissance est un noble et digne salaire pour les âmes généreuses »4°. (William Shakespeare,1589)

⁻

⁴⁰ « Titus Andronicus », William Shakespeare, 1589

II: Bilan

A. Conclusion du sujet

Grâce à l'ensemble des données récoltées, j'ai pu analyser le passage d'un profil de manager directif à un manager plutôt tourné vers le collaboratif. Cette transition répond à la fois aux changements de contextes économiques et sociales de la société, mais également à une demande de la part des nouvelles générations. La vision du travail est passée d'un simple besoin primaire à un besoin d'épanouissement personnel. J'ai également compris que le management est une discipline qui ne cesse d'évoluer à travers le temps pour s'adapter aux attentes de chaque individu. Enfin, même si un portefeuille de compétences est fortement conseillé pour devenir un 'bon manager', chaque leader d'entreprise adopte son propre management en fonction de son activité, de sa personnalité ou encore en fonction des collaborateurs avec qui il travaille. Il est donc difficile de dresser le profil idéal du manager d'aujourd'hui.

B. Les apports personnels de ce mémoire

Étudier ce sujet pendant plus de six mois m'a permis de me projeter en tant que future manager dans le monde hôtelier. Les différentes interviews réalisées m'ont également permis de confronter ce que je pense et ce que j'apprends avec la réalité du terrain grâce à l'expérience des managers interrogés. J'ai retenu que la notion d'équipe est primordiale et elle a même tendance à prendre le sens de famille. L'esprit d'équipe se crée, se travaille et se motive. Aujourd'hui, je réalise réellement que les principaux défis d'un manager passent par sa propre motivation ainsi que celles de ses collaborateurs.

Au-delà de l'étude de ce sujet, le mémoire de fin d'études constitue une étape importante au cours du MBA de l'école de Savignac. J'ai apprécié le fait d'avoir pu choisir en toute liberté mon sujet ainsi que la définition de la problématique. Grâce à cet exercice, j'ai d'abord amélioré mon esprit d'analyse et de synthèse à la vue des nombreuses informations rencontrées. Ensuite, l'élaboration de ce mémoire m'a obligé à faire preuve d'organisation et de rigueur afin d'anticiper au mieux le rendu final de ce dossier et d'être la plus concrète possible. Enfin, il a fallu que j'adopte un œil critique notamment dans la partie réflexion personnelle en croisant l'ensemble des données étudiées dans ce mémoire.

C. Regard critique

Il est important de prendre du recul sur la réalisation de cet exercice afin d'apprendre à optimiser au mieux son travail. Dans l'ensemble de mes recherches, j'ai pu avoir du mal à retenir les éléments essentiels. En effet, j'ai eu tendance à me perdre dans les détails. Un gros travail de retraitement des informations m'a pris beaucoup de temps. Heureusement, grâce au suivi du carnet de bord j'ai pu bien organiser mon travail en me fixant des objectifs par séance, mais également en travaillant durant mon temps libre.

Le deuxième point a été le questionnaire. Vu qu'il s'adressait uniquement aux managers, j'ai eu des difficultés à contacter plus de 50 personnes. J'ai d'abord pris la décision de ne pas utiliser les réseaux sociaux, mais plutôt d'utiliser le réseau professionnel de l'école ainsi que celui de mon entourage.

Ensuite, la validation des hypothèses était un exercice qui demandait beaucoup d'analyses. J'ai pu me perdre dans mon raisonnement en confondant parfois plusieurs hypothèses. La relecture est toujours obligatoire afin de comprendre et suivre sa logique.

D. Préconisations

La réalisation de cette étude s'établit sur une longue période de temps. Il est donc important d'adopter, dès le début, une bonne organisation. Il faut également prendre un sujet qui nous motive et qui nous donne envie d'en savoir plus. C'est l'opportunité de devenir un 'expert' dans un domaine, il faut donc recenser de bonnes sources, interviewer des professionnels compétents et toujours prendre du recul pour rester sur la bonne voie. La bonne définition de ses différentes hypothèses et problématiques doit être faite avec rigueur et sérieux afin de bien cadrer le sujet et surtout de ne pas s'égarer. Je suis très heureuse de cette expérience qui m'a beaucoup apporté tant sur le plan personnel que professionnel même si parfois le doute, la fatigue, le sentiment d'être perdue devant cet amoncellement de travail m'ont quelquefois effrayé.

Bibliographie

Livres

Frederic Winslow Taylor (1911) Les principes du management scientifique

Gillespie Richard (1991) *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*, Cambridge University Press.

Henri Fayol (1916) Administration industrielle et générale

Marie Desplats et Florence Pinaud (2011), Manager la génération Y

Peter Drucker (2010) L'avenir du management (page 75)

Peter F. Drucker (1954), *The practice of management* William Shakespeare (1589) *Titus Andronicus*

Magazines spécialisés

André Mora (Avril 2016) Il suffit de se parler pour éteindre le feu!, Management [page 82-83]

Lomig Guillo (Février 2017) *Pour capter l'attention, apportez le champagne!*, Management, [pages 82-83]

<u>Vidéo</u>

Philippe Pierre (2003) *Philippe Pierre - Management et diversité - Quels impacts pour le manager*? (Vidéo en ligne) https://www.youtube.com/watch?v=hdZTAik c-U [Consulté le 20 Février 2017]

Webographie

Alliam.fr. (2017). Alliam – Formations mind mapping et pensée visuelle » De l'agilité dans les organisations.... (en ligne) http://www.alliam.fr/de-lagilite-dans-les-organisations/ [Consulté le26 Novembre 2016].

Deloitte France. (2017). En quête de sens, les Générations Y attendent davantage d'implication de la part de l'entreprise. (en ligne)

https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2016/en-quete-de-sens-les-generations-Y-attendent-davantage-d-implication-de-la-part-de-l-entreprise.html [Consulté le 10 Décembre 2016].

Dynamique-mag.com. (2017). 10 caractéristiques qui faisaient de Steve Jobs un entrepreneur hors pair. (en ligne) http://www.dynamique-mag.com/article/caracteristiques-faisaient-steve-jobs-entrepreneur-hors-pair.8661 [Consulté le 19 Mars 2017].

Entreprises.cci-paris-idf.fr. (2017). La génération y et l'entreprise : ses attentes, le mode de management. (en ligne) http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/capital-rh-nov-2015-generation-y-management-entreprise [Consulté le 14 Mars 2017].

HR4free. (2017). Vers un "management différencié": le rôle du cadre-coach. (en ligne) http://hr4free.com/fr/Techniques-coaching-professionnel/Management-Diff%C3%A9renci%C3%A9-restructurations-organisation-processus [Consulté le 05 Mai 2017].

Inc.com. (2017). Lessons from Leadership Guru Warren Bennis. (en ligne) https://www.inc.com/will-yakowicz/7-leadership-lessons-from-late-warrenbennis.html [Consulté le 10 Décembre 2016].

Insee.fr. (2017). *Définition - Génération* | *Insee*. (en ligne) https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1547 [Consulté le 21 Octobre 2016].

Journaldunet.com. (2017). SFA - Sales Force Automation - Automatisation de la force de vente. (en ligne)

http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/375/33/21/sfa.shtml [Consulté le 07 Mars 2017].

Kerdellant, C. (2017). La génération Z, ces 15-25 ans qui façonnent le monde de demain. L'Express.fr. (en ligne) http://www.lexpress.fr/actualite/societe/la-generation-z-ces-15-25-ans-qui-faconnent-le-monde-de-demain_1759548.html [Consulté le 28 Décembre 2016].

Kotlermarketing.com. (2017). Kotler Marketing Group, In.. (en ligne)
http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml [Consulté le 22 Mai 2017].
La revue nouvelle, (2016). (en ligne) http://www.revuenouvelle.be/IMG/pdf/08697_ARTICLE_Cauchie.pdf [Consulté le 18 Novembre 2016].

Lallement, M. (2017). *Max Weber, la théorie économique et les apories de la rationalisation économique*. Ccrh.revues.org. (en ligne) **https://ccrh.revues.org/212** [Consulté le 22 Mai 2017].

Larousse, É. (2017). *Définitions : profil - Dictionnaire de français Larousse*. Larousse.fr. (en ligne) http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/profil/64166 [Consulté le 21 Octobre 2016].

LEVAN, S. (2017). *Le Travail Collaboratif en Ligne selon MAIN CONSULTANTS*. Le Travail Collaboratif en Ligne selon MAIN CONSULTANTS. (en ligne) http://travailcollaboratif.typepad.com/ [Consulté le 23 Février 2017].

Libération.fr. (2017). Sundar Pichai, le nouveau patron discret et surdoué de Google. (en ligne) http://www.liberation.fr/ecrans/2015/08/11/sundar-pichai-le-nouveau-patron-discret-et-surdoue-de-google_1361909 [Consulté le 14 Février 2017].

Medef (2017). 1st ed. [pdf] MEDEF. (en ligne) http://www.medef-rh.fr/docs/pdf/fichephilippebaroukh.pdf [Consulté le 24 Mars 2017].

Medef, (2017). (en ligne) http://www.medef-rh.fr/docs/pdf/fiche_decrypt_modes_organisation_impact_management12122 011_vf.pdf [Consulté le 16 Janvier 2017].

Media, P. (2017). "En écoutant trop les marchés financiers, les dirigeants d'entreprise ont aussi contribué à la crise". Capital.fr. (en ligne) http://www.capital.fr/a-la-une/interviews/en-ecoutant-trop-les-marches-financiers-les-dirigeants-d-entreprise-ont-aussi-contribue-a-la-crise-389560 [Consulté le 22 Novembre 2016].

N'KAOUA, L. (2017). *Le portrait-robot du manager idéal*. [online] lesechos.fr. (en ligne) https://www.lesechos.fr/22/03/2011/LesEchos/20895-067-ECH_le-portrait-robot-du-manager-ideal.html [Consulté le 21 Mars 2017].

Philippepierre.com. (2017). Site web de Philippe Pierre : management_interculturel. (en ligne) http://www.philippepierre.com/management_interculturel [Consulté le 20 Février 2017].

Talendys.com. (2017). Comment manager la génération Y? | Talendys. (en ligne) http://www.talendys.com/comment-manager-generation-y/ [Consulté le 12 Janvier 2017].

The Balance. (2017). What Motivates Generation X in the Legal Profession?. (en ligne) https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682 [Consulté le 10 Janvier 2017].

Vendeuvre, F. (2017). L'impact des nouvelles technologies sur le management des commerciaux | Le Grand Blog de la Vente. Legrandblogdelavente.com. (en ligne) http://www.legrandblogdelavente.com/limpact-des-nouvelles-technologies-sur-le-management-des-commerciaux [Consulté le 13 Décembre 2016].

Vendeuvre, F. (2017). L'impact des nouvelles technologies sur le management des commerciaux | Le Grand Blog de la Vente. Legrandblogdelavente.com. (en ligne) http://www.legrandblogdelavente.com/limpact-des-nouvelles-technologies-sur-le-management-des-commerciaux [Consulté le 13 Décembre 2016].

ZGROUPE The Force One. (2017). Le management interculturel : pourquoi l'intégrer à sa stratégie d'entreprise ? (en ligne) https://zgroupe.org/2015/03/26/le-management-interculturel-pourquoi-lintegrer-a-sa-strategie-dentreprise/ [Consulté le 10 Janvier 2017].

Annexes

❖ ANNEXE 1 : Questionnaire interviews

❖ ANNEXE 2 : Sujet de réflexion personnelle

ANNEXE 1: Questions interviews

Questions Interviews

« L'évolution du profil type de manager à travers les générations »

Dans le cadre du MBA en Management hôtelier, je réalise un mémoire de recherche sur le profil type du manager et son évolution à travers les générations.

Ce sujet s'adresse uniquement aux managers. Il s'inspire de vos expériences passées et actuelles au sein d'un management d'équipe.

Je vous remercie par avance de m'accorder cette interview.

Laura GRENOUILLET

(N'hésitez pas à vous présenter en donnant votre nom, votre poste et vos fonctions)

- 1. Quelles sont vos principales missions en tant que manager d'équipe ?
- 2. Votre management a-t-il évolué au sein de votre carrière ?
- 3. Comment définiriez-vous le 'management collaboratif' ?
- 4. Est-ce que votre équipe se compose de plusieurs générations ?
 - Si **oui**, avez-vous adapté votre style de management à ces différences générationnelles ?
 - Si **non**, pourquoi n'avez-vous pas adapté votre style de management ?
- 5. Selon vous aujourd'hui, décrire les caractéristiques d'un manager aujourd'hui?
- 6. N'avez-vous rien à rajouter?

Je vous remercie sincèrement de l'ensemble de vos réponses.

ANNEXE 2 : Sujet de réflexion personnelle

La reconnaissance essentielle chez les jeunes

La reconnaissance se définit comme un besoin d'estime de soi par son entourage. Tout d'abord, elle est présente, tous les jours, dans la vie personnelle. Par exemple, lorsque l'on rend un service à une personne et qu'elle nous exprime sa gratitude envers notre action. Ceci est une première forme de reconnaissance. Mais on retrouve également cette notion dans la vie professionnelle. Un manager qui va adresser ses félicitations à un employé pour son travail accompli est également une forme de reconnaissance. Dans ces deux cas, l'individus se sent utile, spécial et mis en valeur. Aujourd'hui, les jeunes sont de plus en plus friands de reconnaissance notamment dans leur travail.

Pourquoi la reconnaissance est-elle si importante pour la nouvelle génération ?

Que ce soit sous forme d'entretien individuel, de mail ou simplement au milieu d'une conversation, les jeunes attendent de la reconnaissance de la part de leurs équipes. Ils ont besoin que leur travail soit reconnu et apprécié à sa juste valeur. C'est devenu un élément essentiel de management. En effet, ils vont s'acharner au travail, obtenir les meilleurs chiffres et, ensuite, espérer que le manager le voit et le félicite. Pour ces jeunes, c'est le plus grand élément de motivation dans leur emploi. Ils n'hésiteront pas à redoubler d'efforts pour obtenir cette reconnaissance.

Derrière cette idée de reconnaissance personnelle, il y a le côté humain qui explique ce besoin. Dans une société dite matérialiste, nous avons besoin de revenir vers certaines valeurs banales telles que la singularité. Les relations humaines deviennent de plus en plus importantes. Les employés doivent se sentir bien dans leur environnement de travail. De là, la reconnaissance leur offrirait une certaine appartenance à un groupe. Un simple « merci » ou un « bon travail » de la part de son équipe revalorise la personne et la met en confiance dans ses relations interprofessionnelles.

Aujourd'hui, dans beaucoup de poste, la confiance en soi est un élément demandé par les recruteurs. Cependant, cet adjectif fait, la plupart du temps, peur aux individus qui ne sont pas conscients de leurs compétences ou encore qui doutent d'eux. Cela est notamment dû surtout à l'éducation qui a instauré le « ce n'est jamais assez bien ». On préfère dire ce qui ne va pas plutôt que ce qui va bien, même dans le travail. Ceci est complètement remis en cause par la génération Y. Ces milléniales ont conscience de leur défauts ou compétences sur

lesquelles ils doivent encore travailler, mais ils savent également que, par leur envie et leur motivation, ils peuvent accomplir beaucoup de choses. Dans une équipe, les collaborateurs doivent donc se motiver les uns les autres en se récompensant d'un « merci » concernant les tâches réalisées avec brio, au lieu de simplement voir ce qui aurait pu être mieux.

Pour conclure, la reconnaissance doit donc être installée quotidiennement dans l'entreprise afin de motiver les collaborateurs et instaurer une bonne relation d'équipe. Cependant, il faut que cette reconnaissance se mérite. Un manager qui couvrirait ses collaborateurs d'éloges perdrait toute crédibilité et la reconnaissance n'aurait plus aucun sens.