

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 74 (2016)

**Heft:** 2

**Artikel:** Manager, un métier devenu impossible

**Autor:** Radon, Bernard / Guénette, Alain Max

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823193>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# MANAGER, UN MÉTIER DEVENU IMPOSSIBLE

BERNARD RADON  
Coaching Systems Sàrl  
[bernard.radon@coachingsystems.ch](mailto:bernard.radon@coachingsystems.ch)

ALAIN MAX GUÉNETTE  
Haute école de gestion Arc, HES-SO  
[alain-max.guenette@he-arc.ch](mailto:alain-max.guenette@he-arc.ch)

Le titre de ce dossier couvre un thème lancinant, celui du *malaise des cadres*, lesquels appartiennent à une catégorie socioprofessionnelle longtemps protégée, mais malmenée depuis environ trois décennies. L'auteur du premier texte de ce dossier, Jean-Philippe Bouilloud, affronte et rend-compte précisément dudit *malaise*<sup>1</sup>. Il montre que travailler se décline souvent sous le mode de la survie: survie de l'organisation à la pérennité mise à mal, survie des individus avides de reconnaissance ou luttant péniblement contre l'exclusion, survie des métiers fragilisés par les excès de contrôles bureaucratiques. Ainsi, le cadre a rejoint le rang des travailleurs gagnés par la peur, la fatigue, la lassitude, la souffrance... Survivre, précise J.-P. Bouilloud, renvoie à un désir d'être, malgré les tensions et les contradictions au cœur des organisations contemporaines, malgré les injonctions paradoxales qui prennent les individus psychologiquement en tenaille, les tétanisent et rendent leur action difficile ou tout bonnement impossible; demander, par exemple, à des managers d'être de fidèles serviteurs et en même temps autonomes, relève de l'injonction paradoxale. Pourtant, cette forme se multiplie dans les organisations, masquée derrière les exigences rationalisées des résultats. L'auteur, sociologue, enseignant et chercheur en management, intervient depuis longtemps dans les (ré)organisations du travail, côtoyant les cadres, ce qui lui permet de témoigner de la dégradation de leur condition. Il analyse le développement de la rationalisation qui a envahi l'univers économique et gestionnaire, par le biais des formations en management et des pratiques de conseil. À tel point, écrit-il, que «de manière quasi inconsciente, le cadre est pris dans un système contradictoire auquel il adhère profondément, qui fait partie de son imaginaire, mais dont il vit au quotidien les aspects violents, inacceptables ou ubuesques». Pour appréhender le malaise des cadres aujourd'hui et donner à voir leur capacité à affronter les défis auxquels ils sont confrontés, l'auteur inscrit son propos au creux de grands diagnostics contemporains, celui de Zygmunt Baumann<sup>2</sup> sur *la liquidité de notre monde*, et

<sup>1</sup> Bouilloud, Jean-Philippe, *Entre l'enclume et le marteau: les cadres pris au piège*, éd. du Seuil, 2012.

<sup>2</sup> Bauman, Zygmunt, *La vie liquide*, éd. du Rouergue, 2006.

celui de Hartmut Rosa sur *l'accélération*<sup>3</sup>. Pour saisir les modifications du travail des cadres au cours des dernières décennies, Bouilloud analyse d'abord les enjeux liés à la complexité d'organisations de plus en plus complexes pour mettre en exergue les limites des approches «rationalisantes». Pour lui, «la complexité des organisations et leur “déshumanisation” a remis les cadres au centre du jeu, car eux seuls sont capables d'appréhender les défis qui se posent aux organisations.»

Le titre de ce dossier couvre un autre thème, celui de savoir *ce qu'est un bon management*. Nous avons invité plusieurs auteurs, des praticiens-chercheurs et des chercheurs-intervenants, à répondre à ces deux questions liées: *est-il encore possible de manager aujourd'hui?* Et puis: *qu'est-ce qu'un bon manager?*

Bernard Radon, consultant-coach, auteur d'ouvrages touchant au *leadership* et au *coaching* de cadres<sup>4</sup>, construit sa réponse en précisant d'emblée qu'il s'appuie sur les faits, ce qui l'intéresse étant «ce qui est», autrement dit, les faits plutôt que les valeurs. Considérant que les individus sont par nature rétifs au changement, il prend cependant appui sur l'apport des sociologues des organisations Michel Crozier et Erhard Friedberg<sup>5</sup>, afin d'appréhender les contraintes organisationnelles. B. Radon construit son texte, de facture pragmatique, en trois parties. D'abord, il décrit les (dys)fonctionnements propres aux actions humaines organisées, en insistant sur la permanence des fonctions de hiérarchie et de chefferie<sup>6</sup> et leur caractère jugé indépassable. Et puis, il s'attache à montrer les conséquences en matière de difficultés que connaissent les cadres à gérer dans les organisations modernes, à cause, notamment, de la transversalité permise par le mode projet et les structures matricielles, sans oublier les moyens technologiques d'information et de communication. Les conséquences renvoient au caractère technique des changements, aux coalisations et autres luttes de pouvoir et, encore, à l'isolement du chef. L'auteur se concentre alors sur quelques éléments clefs des modes de gouvernance à mettre en œuvre pour résister à la machine économique qu'est l'entreprise, dont les dirigeants, dit-il, sont peu enclins à la compassion. Finalement, pour B. Radon, un bon manager est quelqu'un dont on dit qu'il est un bon manager. Aucune prescription ne saurait ainsi préciser des qualités idéales. L'auteur, un brin pessimiste quant à l'avenir du management, estime que les managers doivent s'efforcer de lire les signaux faibles de l'organisation afin de comprendre les marges d'autonomie dont ils disposent. Peut-être pourrait-on dire que le bon manager est celui qui s'adapte et tient le coup dans un contexte particulièrement hostile.

Maxime Morand est lui aussi un acteur du monde économique romand. Il a été directeur RH dans des entreprises privées, avant de se consacrer, récemment, à des activités de咨询. Ancien séminariste, il est l'auteur d'un guide de leadership<sup>7</sup>. S'inscrivant dans la logique de la *théorie des parties prenantes*, l'auteur va, dans premier temps, décrire quelques enjeux qui défient les organisations contemporaines encore marquées par le modèle taylorien, où l'aversion pour le risque est tenue pour une sacrosainte qualité. Loin de critiquer les

<sup>3</sup> Rosa, Hartmut, *Accélération. Une critique sociale du temps*, éd. La Découverte, 2010.

<sup>4</sup> Radon, Bernard, *Guide du leadership: progresser vers la fonction de dirigeant*, éd. Dunod, 2007; *Managers, utilisez votre intelligence organisationnelle: Le succès, une question d'attitude*, éd. Dunod, 2013.

<sup>5</sup> Crozier, Michel, et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système: les contraintes de l'action organisée*, éd. du Seuil, 1977.

<sup>6</sup> Traduction québécoise du terme *leadership*.

<sup>7</sup> Morand, Maxime, *Petit guide du leadership provoc'acteur selon Jésus-Christ*, éd. Favre, 2014.

structures actuelles, pour M. Morand, la transversalité paraît être une modalité nécessaire et positive dans le monde économique d'aujourd'hui. Malheureusement, dans un monde organisé en silos, les contradictions et les tensions rendent caduque l'effectivité d'outils modernes, par exemple *l'évaluation*. Le propos essentiel de l'auteur est de s'attacher à voir les «préparations mentales» qui nous attendent. Dans le deuxième temps de son exposé, il s'efforce de mesurer les conséquences des tensions et contradictions mentionnées, sur l'exercice du management. Les notions qu'il appelle de ses vœux, comme autant de valeurs, sont celles d'*existence*, de *potentiel*, de *créativité* et de *désobéissance responsable*. Autant de changements mentaux en matière de management, pour affronter les défis, selon lui.

Serge Panczuk, praticien-chercheur, auteur d'ouvrages sur le marketing RH<sup>8</sup> et sur la génération du net<sup>9</sup>, se saisit à son tour de la question ancienne: «comment être un bon manager?», à laquelle personne n'a répondu à ce jour de façon convaincante et définitive. Pour l'auteur, les modes et les mots du management, comme les outils, signalent autant de crises se surajoutant les unes aux autres. Alors, on déplace la question et, ajoutant aux maux?, on organise et réorganise à qui mieux mieux. Filant la métaphore alimentaire, l'auteur va d'abord mettre en évidence l'indigestion par les managers et autres leaders de trop d'outils, de trop de dispositifs divers et variés en management – un peu comme si l'on se trouvait dans un monde sans histoire où l'on redécouvre sans cesse l'Amérique! Ensuite, il va opérer des réductions, invitant le lecteur à sortir des fantasmes habituels du management, la *transparence* et le *contrôle*, pour finalement réhabiliter des notions telles que la *paresse* et la *vulnérabilité*, sans oublier l'inoxydable *exemplarité*.

Après des points de vue de praticiens, de praticiens-chercheurs s'entend, retour à des points de vue de représentants du monde académique. Laurent Taskin et Anne Dietrich dénoncent dans un récent ouvrage<sup>10</sup>, les souffrances engendrées par le management de la performance et la soumission croissante du travail aux diktats de la logique financière, critiquant spécifiquement l'approche instrumentale qui donne à voir le travailleur comme étant une simple ressource dont il faut accroître la performance et réduire le coût. Si les professionnels de la gestion clament leur souci du bien-être, défendent-ils, ils n'agissent bien souvent qu'au nom de l'efficacité économique de court terme, raison pour laquelle, eux, interrogent les fondements des modèles de *management RH* les plus répandus et, les résitant dans leurs contextes d'émergence, évaluent leur pertinence. Ils questionnent la conception de l'Homme au travail sous-jacente à ces modèles pratiques et théoriques de la *gestion des RH (GRH)* et du *comportement organisationnel (CO)*<sup>11</sup>. Revisitant les classiques, ils défendent la vision d'une personne inscrite dans une perspective humaniste. Ni le travail, ni le travailleur ne se réduisent à quelques chiffres dans une colonne, affirment-ils, les managers n'étant pas des comptables. L'entreprise fonctionne avec le «don» quotidien des travailleurs et le *travail réel* ne saurait se réduire à des critères de rentabilité imposés *ex ante*. Selon nos auteur-e-s, nous avons urgemment besoin d'autres modèles de management qui valorisent la singularité humaine et la diversité de ses ressources, favorisent la reconnaissance au travail et

<sup>8</sup> Panczuk, Serge, *Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines*, éd. Eyrolle, 2008.

<sup>9</sup> Panczuk, Serge, *La Net Generation dans l'entreprise ou la nouvelle donne d'Internet dans le monde du travail*, éd. De Boeck, 2011.

<sup>10</sup> Taskin, Laurent, et Anne Dietrich, *Le management humain: pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, éd. De Boeck, 2016.

<sup>11</sup> Intitulé le plus courant dans les écoles de management. Dans les HEG romandes: *Dynamique humaine de l'organisation*.

réconcilient les salariés avec ce qui fait sens pour eux, soit: l'expertise, le métier, la relation de service. En résumé, L. Taskin et A. Dietrich défendent dans leur article la nécessité de s'émanciper des modèles usuels de *management des RH* dominants, largement enseignés dans les écoles de management et les formations au management mais de moins en moins convaincants. Ancrés dans les perspectives critiques en management et soucieux de mettre en cohérence leurs travaux de recherche et leurs pratiques d'enseignement, nos auteurs proposent de repenser ces champs disciplinaires en considérant le travail comme leur objet central et le sens et la reconnaissance comme les finalités majeures, mais non exclusives, d'un management (plus) humain. Le bon manager est ici bienveillant.

Dans une veine critique également, avec des arguments de nature philosophique et morale, Pierre-Olivier Monteil<sup>12</sup> appelle à un changement majeur de conception en économie d'entreprise. Sa posture renvoie à une tenue à distance, à un extrême, d'un point de vue de «candide et légitime ignorance» et, à l'autre extrême, d'un point de vue consistant à convoquer la philosophie en des opérations «de surface». L'auteur s'appuie sur l'anthropologie philosophique, l'éthique et la pensée politique du philosophe Paul Ricœur, une posture «de juste distance» pour permettre, selon lui, un dialogue entre enjeux pratiques et philosophie. Le souci de l'auteur est de raviver «le sens de l'engagement». Il instruit son hypothèse: «nous demeurons collectivement en attente d'autre chose que la raison instrumentale, dont le malaise que connaît aujourd'hui le management est au nombre des manifestations de la crise qu'elle traverse». Ses réflexions se proposent «d'explorer, à l'aide de la philosophie et de l'éthique, la strate anthropologique et les ressorts qu'y puise l'agir». Sa proposition de départ: celle d'une éthique du management par le consentement. Son enjeu: envisager les conditions qui rendent possible un tel management, ce, malgré les obstacles que sont le sentiment d'urgence et la propension à gérer par les normes.

L'auteur se demande comment il serait encore possible de manager comme aujourd'hui tandis que les liens de confiance entre employeurs et employés semblent rompus? Ceux-ci, à tous les niveaux de la hiérarchie, se plaignent et de ne pouvoir bien faire leur travail encadré par tant de dispositifs de gestion. L'auteur développe d'abord une critique des techniques de management dont la conception répond au primat de la nécessité. Il critique fondamentalement la *théorie des parties prenantes* et avec elle la fameuse *théorie de l'agence* en ce qu'elles déshabilite l'autorité des dirigeants et des managers. Il met en exergue les différentes facettes du management par la nécessité marqué par le *gouvernement par les normes*, la *régulation marchande* et l'*urgence*, de nature à conduire à un «engagement négatif»: en l'occurrence celui de ne pas perdre son emploi. Il explore une autre façon de penser et d'agir, guidée par un sens du possible élargi et ravivé sur la base du triptyque kantien: *vouloir* (logique du mérite et souci de générosité), *pouvoir* (subordination et coopération), *valoir* (jugement déterminant et jugement réfléchissant). L'auteur défend un management de consentement comme bon management.

Les deux derniers textes du présent dossier sont rédigés par des personnes évoluant dans le domaine hospitalier. Frederik Mispelblom Beijer, sociologue, s'est depuis longtemps inté-

---

<sup>12</sup> Monteil, Pierre-Olivier, *Éthique et philosophie du management*, éd. Érès, 2016.

ressé à l'encadrement dans le domaine des soins<sup>13</sup>. Il part du constat suivant: le *New public management* a fait des dégâts dans les organisations hospitalières, réduisant l'autonomie des pratiques soignantes et renforçant leur contrôle au moyen de dispositifs de gestion, tant et si bien que les liens traditionnels entre les soins et les principes de la démocratie en sont bouleversés. Dans ce contexte, avance-t-il, une partie des soignants «s'exécute», travaillant de manière routinière auprès de patients voulus les plus dociles possible, tandis que d'autres adoptent des stratégies de compréhension et d'ajustement des soins aux particularités de malades dont on écoute les avis. L'auteur s'intéresse, à la manière des ergonomes, au *travail réel*. Entre l'activité routinière et celle inventive où les acteurs récupèrent les failles du système, serait, selon lui, en train de naître une troisième voie: une conception élargie des soins. Il défend l'idée que sans la participation active des patients, il n'y a pas de soin qui vaille, ni «démocratie sanitaire».

Si «les «valeurs» des personnels dits de soins (infirmiers, aides-soignants) se manifestent dans leurs pratiques, leur posture et leurs positionnements», comme l'écrit F. Mispelblom, peut-on en dire autant des responsables RH? C'est en tout cas ce à quoi réfléchit Bernard Carrel dans son article qui ferme le dossier. L'auteur a été responsable RH au sein d'établissements hospitaliers romands et il s'attache à réfléchir sur son action de responsable RH. Il reprend des bribes de son histoire professionnelle pour illustrer les apprentissages en management d'un DRH débutant en établissements hospitaliers publics et universitaires, à tradition bureaucratique, sur fond de *New public management*. En même temps que frappe à la porte, la modernité du management stratégique des RH qui transfère les déterminants traditionnellement attribués à la fonction (paie, contrat, assurances, recrutement, etc.) vers une posture de partenariat stratégique des acteurs RH au sein des organisations. Manager apparaît ici comme un métier pratiqué par un artisan qui exerce un art et sa mise en œuvre, dans des contextes de changements.

Il est possible de synthétiser les positions des différents auteurs de ce dossier de différentes façons. Nous proposons quant à nous une grille de lecture basée sur des oppositions. Une première opposition renvoie à l'attitude plus ou moins *optimiste* ou carrément *pessimiste* des auteurs en matière de management actuellement. Une autre opposition renvoie au caractère *critique ou non* des auteurs face aux situations malaisées auxquelles les cadres et autres managers sont confrontés. On pourrait, dans l'espace de la critique, situer des textes à *caractère politico-philosophique ou non*, et, dans l'espace de l'a-critique, mentionner les textes qui prennent en compte les *aspects individuels ou les aspects organisationnels*. Les *aspects descriptifs ou prescriptifs* seraient encore envisageables pour démarquer les positions.

Merci à chacun des auteurs de s'être exprimé au sujet du «dur désir de durer»<sup>14</sup> distinctif de notre époque: une société d'investisseurs où l'entreprise est redevenue un *espace marchand* (comme avant le taylorisme) au lieu d'un *espace intégré*, un *collectif d'innovation*<sup>15</sup>, et où l'adaptation continue des personnes à l'environnement est un gage éphémère jusqu'à la prochaine crise ou un prochain changement majeur dans la société.

<sup>13</sup> Mispelblom, Frederik, *Encadrer, un métier impossible?*, éd. Armand Colin, 2015 (3ème édition); *Diriger et encadrer autrement*, éd. Armand Colin, 2012 (avec Catherine Glée); *Encadrer des parcours de soins: vers des alliances thérapeutiques élargies?*, éd. Dunod, février 2016.

<sup>14</sup> Éluard, Paul, *La Pierre et le sel*, Gallimard, 1968.

<sup>15</sup> Segrestin, Blanche, et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, PUF, 2011.

