

Manager en temps de mutations culturelles

Le manager est un accélérateur de transformation sociétale, libère les talents et réinvente l'entreprise.

Nous vivons collectivement un bouleversement global, sociétal et culturel inédit. La globalisation des économies et la déterritorialisation des cultures, ont rompu le continuum, qui depuis l'avènement de sociétés agropastorales, il y a dix millénaires, perpétue un système d'économie politique patriarcal autour d'un territoire nourricier. Aujourd'hui, l'humanité s'émancipe du Néolithique, de son modèle de sédentarisation et d'attachement à un territoire de référence, pour renouer avec une forme de nomadisme et de travail coopératif sur un territoire ouvert. L'entreprise, qui est aussi un territoire nourricier s'organisait jusqu'à présent autour d'un principe de ressemblance des profils et de sexualisation des compétences. Aujourd'hui, c'est la diversité des profils et la mixité des métiers qui cimentent la cohésion des équipes sur un territoire partagé. Accélérée par la crise sanitaire de la COVID-19, cette « *Krisis* » au sens grec antique du terme, le paroxysme d'une situation, moment décisif du choix, ouvre la fenêtre sur une nouvelle société, diverse, mixte et solidaire, plus responsable envers les générations à venir. Une opportunité unique de rompre avec des habitudes mentales, pour provoquer les nouvelles figures d'un destin collectif.

Manager, c'est introduire l'esprit critique dans un monde de certitudes

C'est par l'entreprise, ultime espace de rencontre d'une diversité de profils interagissant autour d'un projet collectif, que se joue le modèle de société que nous voulons pour les générations à venir. La division du travail n'était-elle pas perçue au début de XX^{ème} siècle comme un catalyseur de solidarité et d'interdépendance entre les individus « unis par des fonctions complémentaires » selon Émile Durkheim ?¹ Aujourd'hui, c'est la diversité des profils et la mixité des métiers et des missions qui revitalisent l'intelligence collective et changent les schémas individuels et collectifs. La culture du travail est en pleine mutation. Les managers doivent se réinventer, car les principes millénaires du travail seront bientôt obsolètes. L'entreprise devient un projet mixte, inclusif et collaboratif qui implique au même niveau des individualités différentes, libère les initiatives et crée une synergie entre les talents. À l'image des cultures qui s'émancipent de leurs territoires de référence, les entreprises s'émancipent de leurs propres espaces d'expression et des frontières géographiques de leurs activités, pour favoriser un travail décentralisé, à distance ou en télétravail, à domicile ou dans des espaces de *cotravail*. S'appuyant de plus en plus sur des « indépendants » dont les compétences sont en perpétuelle évolution, les managers doivent redéfinir le sens à donner au travail.

Le manager démultiplie l'engagement sociétal

La féminisation des équipes est l'élément cardinal de cette mutation de l'entreprise. Jadis assignées à un système de don, travail domestique et soin à autrui - c'est à dire à un travail non rémunéré mais indispensable au fonctionnement de la société - les femmes en cherchant l'égalité professionnelle et l'indépendance économique, légitiment une

¹ Durkheim, Émile () *De la division du travail social*, 1893.

double dimension du travail qui inscrit chacun dans son appartenance au monde.² Cette transformation sociétale n'est pas un simple ajustement, mais un véritable renversement des priorités. Le nouveau sens donné au travail donne un nouveau sens à la vie elle-même. Les modèles sociétaux changent pour créer de nouvelles conceptions du travail et des responsabilités managériales. Le manager n'est plus un « chef » mais un révélateur de talents, ne dirige pas mais coordonne des équipes. L'autorité est remplacée par l'exemplarité. Le manager a la double mission d'élever le niveau éthique de l'entreprise et d'harmoniser ses valeurs économiques avec ses engagements sociétaux. Il lui revient de transformer ces engagements en performance collective. En accompagnant chaque collaborateur dans son engagement sociétal personnel, le manager va au plus près du terrain. Il valorise les initiatives individuelles, libère du temps pour des activités bénévoles, et ainsi démultiplie l'engagement sociétal de l'entreprise. Il tisse un réseau d'initiatives individuelles qui renforce la solidarité au sein de l'entreprise, personnalise son identité à l'extérieure et valorise son capital humain.

Le manager a la mission d'ajouter un supplément d'âme à l'entreprises, et pour cela se doit de mettre en cohérence l'engagement éthique et la performance économique : Authenticité, transparence et exemplarité, trois valeurs essentielles qui renforcent la cohésion sociale de l'entreprise et peuvent se révéler la clé de voûte d'une stratégie managériale inspirante.

Article paru dans l'ouvrage Managementor, La référence du management Hybride, édité par Dunod et l'APM

Patrick Banon

*Essayiste, anthropologue des religions (École Pratique des Hautes Études)
Chercheur, associé à la Chaire Management, Diversités & Cohésion sociale,
Université Paris-Dauphine*

² Hannah Arendt, *La condition de l'homme moderne* « The Human Condition » (1958) University of Chicago Press.