Bruno Mettling

Redonner du temps au manager

Critiqués, les managers sont souvent épanouis et appréciés de leurs équipes. Mais leur rôle, alourdi par les tensions organisationnelles et la bureaucratie, peine à concilier performance collective et attentes individuelles.

Les salariés sont encouragés à être managers mais ces derniers sont décriés. Comment voyez-vous ce paradoxe ?

Bruno Mettling. Le management bashing semble être devenu une tendance. Pourtant, nos études montrent une réalité différente : 70 % des managers se déclarent épanouis dans leur travail, et plus de 80 % des salariés sont satisfaits de leur relation avec leur manager direct[1]. Ces chiffres contredisent l'idée reçue d'un management français en crise permanente. Pourtant, il est indéniable que les managers, et en particulier les encadrants de proximité, subissent une pression croissante. Leur métier est devenu

Bruno Mettling est président de Topics, un cabinet de conseil RH écosystème dédié au volet humain des transformations, créé en 2018. Ancien conseiller ministériel et directeur des ressources humaines, notamment du groupe Orange, et ancien président de l'Autorité des Relations sociales des Plateformes d'Emploi.

1-Topics, « Manager de proximité : au-delà du management bashing, un métier de passion et de pression », avril. 2026.

le point de convergence de tous les dysfonctionnements de l'entreprise – injonctions contradictoires, charges administratives accrues, attentes individuelles des salariés en hausse –, et leur marge d'autonomie est souvent réduite. Ce que je combats depuis des années, c'est l'effet de mode. À chaque transformation majeure – numérique, télétravail, IA –, on assiste à deux postures : ceux qui nient toute évolution, et ceux qui prédisent une disruption totale. La réalité est nuancée. Le défi : mettre de l'ordre dans ce débat.

Le manager de proximité est devenu le réceptacle de toutes les tensions organisationnelles. Un exemple : on lui demande d'assurer un niveau de performance de son équipe décorrélé de la réalité des effectifs réellement disponibles, d'être responsable de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs sans marge de manœuvre réelle pour adapter la charge de travail. Quand un problème survient, c'est souvent sur lui que retombe la responsabilité, alors même que sa marge de manœuvre opérationnelle est limitée. Les entreprises fonctionnent de plus en plus selon des logiques top-down, avec une multiplication des demandes, des reporting toujours plus nombreux, et des injonctions parfois contradictoires. Le manager se retrouve souvent coincé entre les attentes de la direction et les besoins individuels de ses équipes. En effet, les salariés demandent de plus en plus que leur situation personnelle soit prise en compte – horaires, congés, contraintes familiales –, tout en acceptant de moins en moins les contraintes collectives. Un exemple frappant : « *Est-ce que tu peux venir travailler ce jour où tu es en repos, parce qu'un collègue est absent ?* ». Autrefois, cette solidarité allait souvent de soi. Aujourd'hui, elle est de plus en plus difficile à obtenir.

Cette individualisation a-t-elle un impact sur la cohésion d'équipe ?

B. M. La dimension collective s'effrite au profit d'une logique individuelle. Le « patriotisme d'entreprise » fonctionne moins bien. Résultat : le manager doit souvent s'impliquer personnellement pour pallier les manquements,

que ce soit en termes de présence, de charge de travail, ou de gestion des tensions. Il a de moins en moins de « bande passante managériale », le temps réel dont il dispose pour exercer son cœur de métier : accompagner son équipe, préparer des décisions, animer des projets, ou encore relayer une vision stratégique. Or, aujourd'hui, ce temps est grignoté par des tâches bureaucratiques : reporting RH, reporting financier, reporting performance commerciale, reporting conformité… La liste est sans fin. Prenez l'exemple d'un directeur d'agence bancaire. Une partie non négligeable de sa journée est consacrée à des tâches administratives : gestion des emplois du temps, comptes rendus de réunions, reporting quotidien de performance. Ces activités, souvent à faible valeur ajoutée, empiètent sur son temps de management pur.

Existe-t-il un ratio idéal entre tâches managériales et tâches bureaucratiques ? Il n'y a pas de donnée magique, car cela dépend de l'activité et de la taille de l'équipe. Mon expérience montre cependant qu'encadrer plus d'une dizaine de collaborateurs directs sans relais managérial devient compliqué, surtout si le manager a aussi une responsabilité métier. À l'inverse, en dessous de trois personnes, on est davantage dans de l'animation d'équipe que dans une vraie responsabilité managériale. La bonne mesure, c'est donc le temps résiduel : si un manager passe 80 % de son temps à gérer des emplois du temps ou des reportings, il ne lui reste que 20 % pour son vrai métier. C'est insuffisant. C'est pourquoi, dès dix collaborateurs, des relais managériaux via un adjoint, par exemple, est utile. L'objectif est de libérer du temps pour l'essentiel : l'accompagnement, la prise de décision, et la stratégie.

Le manager de proximité est devenu le réceptacle de toutes les tensions organisationnelles.

Quel est le rôle des managers dans la transformation IA ?

B. M. L'intelligence artificielle peut restaurer de la bande passante. Elle peut automatiser les tâches sans valeur ajoutée qui accaparent le temps des managers. Je pense aux reportings, à la gestion des emplois du temps, ou encore

aux comptes rendus de réunions. Prenons l'exemple des directeurs d'agence : chaque fin de journée, ils doivent établir un bilan comptable, optimiser les plannings, ou encore produire des reportings de performance. Ces tâches, aujourd'hui, peuvent être automatisées grâce à l'IA. Non pas simplement en reproduisant ce qui se faisait avant, mais en intégrant une lecture intelligente des données. Le piège serait de dire : « *Puisque l'IA nous fait gagner du temps, augmentons le nombre de collaborateurs à manager.* » L'objectif doit être de redonner du temps au manager pour qu'il puisse mieux exercer son rôle, pas de lui en retirer.

Dans certaines entreprises, l'IA est utilisée pour automatiser les reportings RH, financiers ou commerciaux, ainsi que pour optimiser les plannings. Cela permet de dégager plusieurs heures par semaine. Mais l'enjeu va au-delà de la simple automatisation. Il s'agit de repenser l'organisation du travail pour que l'IA devienne un outil au service du manager, et non l'inverse. Par exemple, un agent IA pourrait analyser les données de performance et alerter le manager sur les points critiques, lui permettant de se concentrer sur l'accompagnement de son équipe. Ici vient le sujet complexe de l'obsolescence des compétences. C'est le grand combat des années à venir. Avant, une compétence technique pouvait durer plusieurs années. Aujourd'hui, elle doit être mise à jour en continu. Le problème, c'est que le dialogue social dans les entreprises reste trop centré sur la gestion de l'emploi, quand la bataille de l'employabilité se joue désormais sur les compétences.

Il faut aussi investir massivement dans la formation, mais pas n'importe laquelle. Les formations catalogues avec des modules standardisés ne suffisent absolument pas. Il faut des formations ciblées, pragmatiques, proches des métiers, qui permettent de maintenir l'employabilité en situation. Prenez l'exemple d'Orange Business Services : ils ont reconverti des milliers de spécialistes des réseaux télécoms (un métier en déclin) vers des postes en cybersécurité ou le cloud, grâce à des formations intensives sur plusieurs mois.

Résultat : ces collaborateurs ont retrouvé une dynamique professionnelle. Autre exemple : des entreprises ont transformé des ingénieurs mainframe en experts cybersécurité ou cloud, en leur offrant des formations adaptées. C'est ça, la vraie transformation : adapter les compétences pour maintenir l'employabilité.

Y a-t-il beaucoup de managers « malgré eux » ?

B. M. Nos études montrent que 30 % des managers ont choisi ce rôle par défaut, soit parce qu'on le leur a fortement suggéré (14 %), soit parce que c'était la seule voie de progression (16 %). Pourquoi cette situation persiste-t-elle, et quelles en sont les conséquences ? C'est un problème historique dans les entreprises françaises. Pendant des années, la seule façon de progresser était de devenir manager, même pour des profils qui n'avaient ni l'envie ni les compétences pour encadrer une équipe. Je me souviens d'un cas emblématique dans une banque : nous avions des chargés de clientèle exceptionnels, passionnés par leur métier, la relation client, la vente. On leur disait : « *Si tu veux évoluer, tu dois devenir directeur d'agence*. » Résultat ? Ils se retrouvaient à gérer des emplois du temps, à accueillir des nouveaux qui démissionnaient rapidement, et perdaient ce qui faisait leur force : la relation client. L'entreprise y perdait à double titre : elle perdait un bon expert et ne gagnait pas forcément un bon manager.

Pendant des années, la seule façon de progresser était de devenir manager, même pour des profils qui n'avaient ni l'envie ni les compétences pour encadrer une équipe.

Comment y remédier ? En développant des filières d'expertise parallèles. Dans la banque où je travaillais, nous avons créé des parcours pour les chargés de clientèle professionnels : formation à la lecture de bilans, gestion de patrimoine complexe, etc. Ainsi, ils pouvaient progresser sans passer par la case management en devenant, par exemple, chargé de clientèle pro puis gestionnaire de banque privée, puis ingénieur patrimonial. C'est un modèle qui fonctionne : l'expertise est valorisée et les collaborateurs peuvent évoluer sans être forcés de devenir managers. Pourtant, aujourd'hui encore, 30 % des managers déclarent avoir choisi ce rôle par défaut. Cela montre

que toutes les entreprises n'ont pas encore intégré cette logique.

Il faut par ailleurs intégrer la gestion des tensions interpersonnelles dans les formations managériales. Aujourd'hui, les managers expriment un besoin criant d'être mieux armés pour faire face à ces situations. Cela passe par des modules de formation dédiés à la gestion des conflits, un accompagnement personnalisé pour les managers en difficulté, une meilleure reconnaissance de la complexité de leur rôle.

En synthèse, les entreprises ont tout à gagner à reconnaître la complexité du métier de manager. Elles doivent également valoriser les filières d'expertise. Ne forcez plus les experts à devenir manager ! Enfin, faire de l'adaptation des compétences une priorité absolue : avec l'IA et les transformations technologiques, la bataille de l'employabilité se jouera sur les compétences.