

## L'expérience manager vue par Corinne Samama

Invitée d'Escape lors de son assemblée générale 2023, Corinne Samama a présenté ce qu'elle entend par *L'expérience Manager*, sujet dont elle fit avec une pédagogie très convaincante le pendant indissociable du fameux concept *L'expérience collaborateur*. Indissociable et cependant souvent négligée. Bien des discours sur le bien-être des collaborateurs négligent une condition de réussite, à savoir celui des managers.

### Situations nouvelles

Corinne Samama a co-fondé le cabinet *RESONANCE Coaching* il y a 20 ans. La compétence qu'elle a développée est à la fois dans le coaching individuel (dirigeants, managers...) et collectif (construction d'une vision, efficacité collective...). Elle intervient auprès d'entreprises du CAC40 ou des PME pour les aider à « *réinventer leurs pratiques managériales dans un monde incertain et en changement permanent.* »

Incertitude, car les managers ont connu un bouleversement au moment du retour au bureau après les phases de confinement que provoqua le covid. Ils s'interrogent alors : « *Que fais-je là ? J'ai mis le pilote automatique jusqu'à présent et maintenant ?* » Plus globalement, collaborateurs et managers inclus, se demandent pourquoi ils viennent au bureau. Est-ce vraiment nécessaire ? Dans quelle mesure ?

Ces questions ont dû prendre une importance particulière dans les métiers du numérique où le travail ne s'oppose pas par nature à l'activité professionnelle. Au point que les GAFA sont puissamment revenues sur la tendance à travailler chez soi. Mais, précise Corinne Samama, faire revenir les collaborateurs au bureau demande de donner du sens à leur présence, d'expliquer pourquoi il faut être ensemble physiquement et non seulement par visio interposée.

Pas simple, parce que pendant le covid, la différence entre les personnalités a obligé les managers à faire du sur-mesure avec les collaborateurs. Il faut en revenir à une gestion plus collective, par conséquent rééquilibrer la place prise par l'individuel.

### Evolution sociétale

D'autant que « *le rapport à l'effort a changé* ». Le discours dominant souligne l'épuisement, la fragilité mentale, la demande de rester chez soi. Le manager fait face à une génération qui veut cocooner, ne pas perdre de temps dans les transports, ne pas stresser. Comment rendre cela compatible avec les impératifs de compétitivité pour les entreprises. Le propos faisait penser à ces communications d'entreprise qui présentent sans cesse des collaborateurs joyeux, rieurs, très copain. S'il n'y aurait aucun sens à communiquer sur la tristesse, l'allégresse et la réalisation personnelle situent mal les compétences recherchées. Corinne Samama le dit bien mieux : « *Le « bien-être au travail » des DRH fait beaucoup l'impasse sur le travail lui-même.* »

Aussi, on n'est pas étonné quand elle évoque un sondage de jeunes qui montre que rares sont ceux qui veulent grimper. On observe aussi, dit-elle, une progression du *quiet quitting*. Les démissions dans le secteur IT ont toujours existé et ne montrent pas une hausse majeure. Certains partent créer ou rejoindre une start-up, d'autres repensent leur mode de vie, d'autres encore visent un meilleur salaire ou de meilleurs projets. Ce turnover accéléré, s'il ne relève pas de la *great resignation* observée dans

le sillage du covid aux US dans l'hôtellerie, la santé ou l'éducation<sup>1</sup>, est potentiellement une menace pour les organisations.

### Souffrance des managers

Pour Corinne Samama, la souffrance croissante des managers doit beaucoup à des situations paradoxales. Les collaborateurs souvent expriment des besoins personnels et en même temps veulent vivre une aventure collective et extraordinaire. Exigences contradictoires, justement difficiles à traduire et surtout à réunir, à orienter.

Les managers affrontent pour la première fois des évolutions sociologiques et une hyperprésence de l'actualité. La morosité du contexte extérieur déteint sur l'entreprise et touche toutes les strates de l'entreprise jusqu'à la DG. Le covid en fut une parfaite illustration.

Inspirante est son analogie avec *Lost in translation*, le film de Sofia Coppola, dans lequel deux personnages, Bob Harris, acteur américain sur le retour et Charlotte, une jeune diplômée se rencontrent dans un grand hôtel de Tokyo. Tous les deux sont en prise, en décalage, avec une situation personnelle qui leur échappe. Ils se parlent et partagent leurs mélancolies. J'ai bien aimé cette analogie, en forme de clin d'œil. Elle dit à la fois une sorte de perte de références et le mot translation rappelle que manager, c'est traduire.

Et la traduction des besoins de l'entreprise en attentes des collaborateurs (et vice-versa) ne se simplifie pas avec l'évolution des mentalités.

### Une démarche globale

L'expérience de *RESONANCE Coaching* et de Corinne Samama en particulier s'est formée sur la base d'une démarche mise en œuvre depuis des années. Une écoute attentive et neutre des managers cherche à débusquer les irritants, les non-sens qui s'expriment difficilement (voire jamais) dans le cadre de l'entreprise. Une phase d'élaboration d'itinéraires de carrière s'attache à faciliter la vie des managers en précisant les domaines de responsabilités. Vaste problème en ces temps de forte horizontalité. A quoi s'ajoute le comportemental avec le développement du leadership, le souci du feedback constant.

Elle se nourrit d'auteurs comme Jérôme Fourquet ou Pascal Bruckner (*Le sacre des pantoufles*) dont elle cite : « *La population des 50 à 70 ans est plus encline à se confronter à l'extérieur que les jeunes.* » Également Daniel Cohen (*Homo numericus*) et la transformation anthropologique en cours avec un le risque majeur du *chacun chez soi* devenant un *chacun pour soi*.

De ces lecteurs, de son ample expérience, elle décèle un processus lent mais engagé qui pousse vers un nouveau contrat social. Elle en perçoit des signes. Il résulterait probablement d'une hybridation nouvelle entre le soi et le nous. Mais concrètement pour les dirigeants, il s'agit de créer du lien quand de nombreuses forces centrifuges sont à l'œuvre. Une tendance forte à laquelle les entreprises doivent trouver des réponses.

Si les réponses sont particulières à chaque entreprise, Corinne Samama a dessiné un passionnant panorama des questions qui se posent.

-----

---

<sup>1</sup> Voir l'article de Wikipedia : [Great resignation](#)

Corinne Samama a publié deux livres.

- En 2013, « Manager dans un monde sans visibilité – 5 défis à relever », aux éditions Pearson – Village Mondial)
- En 2017, « L'Expérience Collaborateur : faites de vos employés les premiers fans de l'entreprise », aux éditions Diateino.