



L'édito du Secrétaire Général
Bruno GASPARI

Sommaire

Edito du SG

Paritarisme : ne nous laissons pas prendre au piège !
P.1

Paritarisme

Vers un « paritarisme » à deux vitesses ?
P.2

Retraites complémentaires

Le gel de 2025, symptôme d'un équilibre social fragilisé
P.3

Management

« Soyez vous-même ! » : quand l'authenticité au travail devient un piège managérial
P.5

Manager intermédiaire

Le chaînon essentiel de l'entreprise de demain
P.8

Parution

Mutations du travail et santé au travail, enjeux de société et de management
P.11

PARITARISME : NE NOUS LAISSONS PAS PRENDRE AU PIÈGE !

L'exécutif nous tend une main flatteuse : confier aux partenaires sociaux la gestion du régime général des retraites du privé. Après des années d'étatisation rampante de notre protection sociale, après avoir tenté de mettre la main sur les réserves de l'Agirc-Arrco, voilà que l'État nous complimente sur notre bonne gestion et nous invite à sauver la CNAV. Méfions-nous des cadeaux empoisonnés.

Notre gestion exemplaire des retraites complémentaires repose sur des fondamentaux non négociables : une gouvernance **strictement paritaire**, la maîtrise totale du recouvrement des cotisations, un pilotage assurantiel de long terme, et l'autonomie face aux ingérences politiques. C'est cette indépendance qui nous a permis de constituer des réserves, de certifier nos comptes sans réserve, et de garantir les droits de nos ressortissants.

Accepter de gérer la CNAV sans ces garanties serait une capitulation. Le périmètre de la CNAV mélange prestations contributives et prestations de solidarité. Nous n'avons aucune légitimité pour gérer ces dernières, qui relèvent de la fiscalité et donc de l'État. Pire encore : sans la maîtrise du recouvrement, aujourd'hui aux mains des URSSAF, nous serions privés du nerf de la guerre – les flux financiers.

Regardons ce qui s'est passé avec l'assurance chômage : un paritarisme de façade, un tripartisme sous tutelle étatique, où les réserves sont ponctionnées pour financer France Travail et des politiques publiques qui n'ont rien à voir avec l'indemnisation du chômage. C'est exactement ce scénario qui nous menace.

Notre responsabilité est d'abord de préserver ce qui fonctionne : l'Agirc-Arrco et ses régimes complémentaires. Avant toute discussion sur la CNAV, l'État doit répondre : s'engage-t-il à nous transférer le recouvrement ? Renoncera-t-il à toute ingérence sur les bornes d'âge, les trimestres, les allègements de cotisations ?

Sans ces engagements fermes et irréversibles, cette proposition n'est qu'un piège pour diluer nos régimes complémentaires dans le régime général et mettre la main sur nos réserves.

Le SNFOCOS et Force Ouvrière resteront vigilants : **nous ne bradons pas le paritarisme.**

I PARITARISME

VERS UN « PARITARISME » À DEUX VITESSES ?

Vers un « paritarisme » à deux vitesses ?

Alors que l'exécutif propose de confier aux partenaires sociaux la gestion du régime général des retraites du privé, un débat s'engage sur le risque d'étatisation déguisée et sur les conditions indispensables pour garantir une gouvernance véritablement paritaire.

La fable renversée du corbeau et du renard

Dans une tribune récente, Michel Monier souligne l'irruption étonnante de l'invitation gouvernementale à confier aux partenaires sociaux la gestion du régime général des retraites du privé. Après un lent « détricotage-étatisation » de la protection sociale, cette proposition surprend par son ton laudateur envers la supposée excellence gestionnaire des régimes complémentaires.

L'État, devenu renard, flatte les syndicats pour « passer le camembert » du régime général. Mais cette louange cache, selon lui, un risque : l'étatisation par substitution, à l'instar de ce qui s'est produit pour l'assurance chômage, où le financement par la CSG et la gestion par Pôle emploi ont érodé la nature assurantielle du dispositif.

Les prérequis d'une gestion pleinement paritaire

Pour que la gestion soit plus qu'un « baiser de la mort », Monier identifie plusieurs conditions indispensables :

- Une gouvernance **paritaire** et non tripartite, garantissant l'égalité entre employeurs et salariés.
- Un pilotage **assurantiel** inscrit dans la durée, couvrant contributions et prestations.
- La maîtrise du niveau de cotisation et des flux financiers, à la hauteur des ambitions du régime.
- La préservation de l'autonomie, qui a fait la qualité de la gestion des régimes complémentaires Agirc-Arrco.

Sans ces garanties, la perspective d'une délégation de gestion deviendrait un leurre, ouvrant la voie à une étatisation progressive des réserves prudentielles et à une intégration contraignante du régime général dans les logiques fiscales.

Le « faux-nez » de la CNAV et le risque de paritarisme de façade

Dans une seconde tribune, Michel Monier pousse l'analyse plus loin en évoquant la CNAV, régie aujourd'hui par une gouvernance étatique et assurantielle distincte des seuls droits contributifs des salariés du privé. Il met en garde contre un « faux-nez » : flattés pour leur gestion des complémentaires, les partenaires sociaux pourraient accepter un pilotage de la CNAV sans disposer du périmètre et des moyens réels de gouvernance.

Deux dangers principaux sont pointés :

- La confusion entre prestations contributives et prestations de solidarité, pour lesquelles les partenaires sociaux n'ont pas légitimité.
- Le maintien du recouvrement par l'URSSAF, sans transfert de la maîtrise des flux financiers, condamnant le paritarisme à n'être qu'une façade.

Entre défi et opportunité

Le transfert de gestion du régime général constitue à la fois un défi de taille et une opportunité inédite pour les partenaires sociaux. Pour transformer cette initiative en succès, il ne suffira pas de saluer la qualité de gestion des régimes complémentaires : il faudra négocier un cadre de pleine responsabilité couvrant la gouvernance, le pilotage économique et opérationnel, et garantir que l'État renonce à toute ingérence budgétaire ou fiscale inappropriée.

I RETRAITES COMPLÉMENTAIRES

LE GEL DE 2025, SYMPTÔME D'UN ÉQUILIBRE SOCIAL FRAGILISÉ

L'absence de revalorisation des pensions complémentaires Agirc-Arrco au 1er novembre 2025 marque un tournant dans la gouvernance du principal régime paritaire français.

Ce gel inédit, décidé faute d'accord entre les organisations d'employeurs et les représentants des salariés, soulève de vives interrogations sur la capacité du dialogue social à préserver le pouvoir d'achat des retraités dans un contexte économique qui reste incertain.

Une décision sans précédent pour 14 millions de retraités

Traditionnellement, la valeur du point Agirc-Arrco – sur laquelle repose le calcul des retraites complémentaires des salariés du privé – est ajustée chaque année pour suivre l'inflation. L'accord national interprofessionnel signé en octobre 2023 fixe la règle : la revalorisation annuelle doit suivre l'évolution des prix hors tabac estimée par l'Insee, minorée de 0,4 point, avec une marge d'ajustement de plus ou moins 0,4 point. Pour 2025, cette fourchette allait donc de 0,2 % à 1 %.

Mais le conseil d'administration du régime, réuni le 17 octobre, n'a pas trouvé de consensus. Les partisans d'une hausse proche de l'inflation se sont heurtés à ceux qui prônaient la prudence budgétaire. À défaut d'accord, aucune revalorisation n'a été décidée : les pensions complémentaires resteront donc gelées jusqu'à fin 2026.

Des finances pourtant largement excédentaires

Cette décision étonne d'autant plus que les comptes de l'Agirc-Arrco sont dans le vert. En 2024, le régime affichait un excédent de 1,6 milliard d'euros et plus de 85 milliards d'euros de réserves, soit l'équivalent de près de neuf mois de prestations à verser. Ces marges de manœuvre permettaient théoriquement de soutenir une hausse modérée sans mettre en péril l'équilibre du système.

Les défenseurs du gel soulignent toutefois que le contexte économique reste fragile : croissance molle, incertitudes sur les dépenses de retraite de base, et perspectives démographiques défavorables. Pour eux, il s'agit d'un choix de prudence destiné à garantir la pérennité du régime à long terme.

Un pouvoir d'achat grignoté par l'inflation

Pour les 14 millions de retraités concernés, les conséquences seront concrètes. Une pension mensuelle de 1 400 euros, combinant 980 euros de retraite de base et 420 euros de complémentaire, aurait dû augmenter d'environ 11 euros si les deux régimes avaient été revalorisés selon les indices habituels. Or, le blocage du point Agirc-Arrco s'ajoute au gel prévu des pensions de base dans le projet de loi de financement de la Sécurité sociale 2026, qui prévoit une année blanche pour limiter la dépense publique.

Résultat : la perte annuelle de pouvoir d'achat pourrait atteindre plus de 130 euros pour un retraité modeste, et jusqu'à 200 euros pour les pensions moyennes. Dans un contexte d'inflation ralentie mais persistante (+1,2 % sur un an selon l'Insee en septembre 2025), cette stagnation pèse davantage sur les budgets des ménages âgés, souvent contraints par des dépenses incompressibles de santé et d'énergie.

Le modèle paritaire mis à l'épreuve

Le régime Agirc-Arrco constitue depuis 1947 un pilier du modèle social français : géré à parité par les représentants des employeurs et des salariés, il incarne la capacité des partenaires sociaux à administrer des ressources collectives sans intervention directe de l'État.

RETRAITES COMPLÉMENTAIRES

Mais l'épisode d'octobre 2025 révèle une érosion de ce paritarisme. Au lieu de dégager un compromis entre soutenabilité financière et justice sociale, les discussions ont abouti à un blocage complet. Ce dysfonctionnement fragilise la légitimité d'un système censé concilier responsabilité économique et équité intergénérationnelle. Certains observateurs y voient un précédent inquiétant : si le paritarisme échoue à garantir l'ajustement des pensions, son rôle dans la gestion plus large de la protection sociale pourrait être remis en cause.

Un signal politique dans un contexte tendu

Au niveau national, la décision s'inscrit dans une séquence budgétaire délicate. Le gouvernement prévoit de contenir la progression des dépenses sociales à 0,5 % par an, tout en maintenant un déficit de la Sécurité sociale proche de 15 milliards d'euros. Dans ce cadre, la mise en pause des revalorisations offre une marge de manœuvre budgétaire immédiate, mais au prix d'un mécontentement croissant des retraités.

La situation française tranche avec celle de plusieurs voisins européens. L'Allemagne, la Belgique et l'Espagne ont récemment adopté des mécanismes d'indexation automatique fondés sur l'inflation ou les salaires, afin d'éviter les gels prolongés. En France, le décisionnisme conjoncturel tend à remplacer les règles de revalorisation automatiques, créant une incertitude récurrente pour les bénéficiaires.

Vers une refondation du pilotage des retraites ?

Le blocage d'octobre 2025 pourrait relancer la réflexion sur la gouvernance des retraites complémentaires. Plusieurs économistes plaident pour un pilotage plus automatique et transparent, où les paramètres d'évolution des points seraient appliqués mécaniquement selon des critères économiques précis – inflation, croissance, ratio cotisants/retraités – sans devoir passer chaque année par l'arbitrage politique des conseils d'administration.

En parallèle, le maintien de réserves importantes interroge : faut-il les mobiliser pour lisser les effets de l'inflation et protéger le pouvoir d'achat des retraités, ou continuer à les accumuler pour financer le choc démographique attendu à partir de 2030 ? Le débat, longtemps technique, devient désormais profondément social.

Une fracture générationnelle silencieuse

Au fond, cette absence de revalorisation illustre une tension croissante entre générations. Les retraités actuels, longtemps perçus comme relativement protégés, voient pour la première fois depuis vingt ans leur pouvoir d'achat reculer durablement. Les actifs, de leur côté, subissent un allongement progressif de la durée de cotisation sans garantie d'un retour à l'équilibre financier.

L'épisode de 2025 ne signe pas seulement un arbitrage budgétaire : il marque une inflexion dans le pacte social français, où la promesse d'une retraite stable en valeur réelle s'effrite sous le poids des compromis impossibles entre prudence économique et justice intergénérationnelle.

I MANAGEMENT

« SOYEZ VOUS-MÊME ! » : QUAND L'AUTHENTICITÉ AU TRAVAIL DEVIENT UN PIÈGE MANAGÉRIAL

Entre injonction paradoxale et risques organisationnels, l'idéal de transparence professionnelle révèle ses failles structurelles

« Apportez votre être entier au bureau », « exprimez vos valeurs profondes », « montrez votre vulnérabilité » : ces mantras managériaux, diffusés depuis deux décennies par les théories du leadership authentique, promettent de réconcilier épanouissement individuel et performance collective. Pourtant, cette sacralisation de l'authenticité au travail produit des effets délétères : double contrainte psychologique, confusion des sphères privée et professionnelle, dérive narcissique. Enquête sur une norme managériale qui vire à l'imposture.

Une promesse séduisante aux fondements fragiles

L'authenticité s'est imposée comme nouvelle religion managériale. Depuis les travaux de Bill George sur le « leadership authentique » en 2003, l'idée qu'un manager doit « être lui-même » pour être efficace a colonisé les discours d'entreprise. Les organisations contemporaines exhortent leurs collaborateurs à la transparence relationnelle, à l'expression de leurs émotions véritables, à l'alignement entre valeurs personnelles et professionnelles.

Cette évolution s'inscrit dans ce que le philosophe Gilles Lipovetsky nomme le « sacre de l'authenticité » : notre époque a érigé l'authenticité en valeur cardinale, traversant toutes les sphères sociales. Dans l'entreprise, elle devient simultanément un « droit subjectif » et une forme sophistiquée de contrôle normatif.

Mais cette promesse repose sur une contradiction fondamentale. Comme le souligne Olivier Sibony, spécialiste de la décision stratégique, « être authentique, c'est refuser de se conformer à ce qu'on attend de vous ». Or, les organisations sont précisément bâties sur des hiérarchies, des codes et des comportements normés. Comment concilier l'injonction à « être soi » avec la nécessité de respecter des règles collectives ?

La double contrainte : « Sois spontané sur commande »

L'authenticité prescrite génère ce que les psychologues de l'école de Palo Alto identifient comme une « injonction paradoxale » : un ordre contradictoire qui place le sujet dans une impasse cognitive. Les salariés reçoivent simultanément deux messages incompatibles : « sois authentique » et « conforme-toi aux attentes organisationnelles ».

Cette double contrainte produit des effets dévastateurs. « Les collaborateurs confrontés à l'injonction paradoxale 'sois authentique mais conforme' subissent un stress considérable, une confusion mentale et un épuisement professionnel », expliquent les spécialistes des risques psychosociaux. Les managers de proximité sont particulièrement exposés : ils doivent incarner l'authenticité promue par les directions générales tout en maintenant les systèmes de contrôle verticaux.

Plus fondamentalement, dès que l'authenticité devient une norme managériale, elle cesse d'être authentique pour devenir une performance sociale codifiée. Les salariés apprennent à mimer l'authenticité attendue, créant ce que les chercheurs nomment une « authenticité situationnelle » – un compromis précaire entre sincérité et adaptation aux codes professionnels.

MANAGEMENT

Transparence obligatoire, vulnérabilité calculée

L'authenticité managériale s'accompagne systématiquement d'une exigence de transparence. Les leaders sont sommés de partager leurs doutes, d'exposer leurs faiblesses, de révéler leurs valeurs intimes. Cette injonction à la vulnérabilité produit un paradoxe supplémentaire.

« Un manager ne peut pas tout dire », rappelle Cécile Lière, experte en accompagnement managérial. « Il est une interface entre des équipes et une direction et il est de sa responsabilité de mesurer ce qu'il dit, à qui, à quel moment et de quelle manière ». La transparence totale n'est ni possible ni souhaitable dans un contexte marqué par des jeux de pouvoir et des tensions stratégiques.

Pire : l'exposition systématique de la vulnérabilité peut devenir un instrument de manipulation. Certains managers utilisent la rhétorique de l'authenticité pour imposer un style autoritaire sans remise en question. D'autres transforment le partage d'émotions en stratégie d'influence calculée, vidant l'authenticité de toute substance.

Le narcissisme déguisé en sincérité

Pour Tomas Chamorro-Premuzic, professeur de psychologie des affaires, l'injonction à « être soi-même » constitue « une approche très narcissique et infantile du travail ». Elle autorise certains collaborateurs à confondre authenticité et absence de régulation émotionnelle, spontanéité et impulsivité, franchise et absence de filtre.

Plus préoccupant : cette idéologie transforme l'entreprise en extension du moi. Les salariés contemporains considèrent désormais que leur carrière doit « refléter l'ensemble de leur identité ». Tout désaccord avec un manager sur des sujets sociétaux devient prétexte à démission, comme si l'organisation devait constituer un miroir parfait de leurs convictions personnelles.

Cette confusion des sphères produit des cultures d'entreprise quasi-sectaires où l'alignement idéologique prime sur la compétence professionnelle. Le collectif de travail, censé rassembler des individus autour d'objectifs communs malgré leurs différences, se transforme en communauté homogène exigeant l'adhésion totale.

Les coûts cachés d'une norme toxique

Les risques organisationnels de cette dérive sont considérables. Sur le plan individuel, l'injonction contradictoire à l'authenticité génère stress chronique, épuisement professionnel et désengagement. Les salariés pris dans cette double contrainte ne savent plus « qui ils doivent être » au travail.

Sur le plan collectif, cette norme érode les repères professionnels. Elle entretient l'illusion que les relations de travail peuvent être spontanées et débarrassées de toute régulation sociale. Or, comme le rappellent les recherches sur le travail émotionnel, la professionnalité suppose précisément une capacité à réguler ses affects, à distinguer ce qui relève du personnel et du collectif.

Enfin, cette idéologie produit des coûts économiques cachés : démotivation, turnover, conflits, arrêts maladie, contentieux prud'homaux. Ces « risques managériaux » constituent des facteurs de risque opérationnel rarement intégrés aux dispositifs de contrôle interne.

MANAGEMENT

L'intégrité comme alternative

Face à ces impasses, une approche alternative émerge : substituer à l'authenticité totalisante le concept d'**intégrité professionnelle**. Celle-ci repose sur trois piliers :

- **La congruence opérationnelle** : réduire l'écart entre ce que l'on est, ce que l'on dit et ce que l'on fait, sans exiger une transparence absolue mais en assurant une cohérence perceptible dans les décisions et les actes.
- **La régulation contextuelle** : reconnaître la légitimité des « masques professionnels » et des ajustements émotionnels nécessaires à l'exercice de responsabilités managériales. L'intégrité n'est pas une authenticité brute mais une capacité d'adaptation consciente.
- **Le respect des limites** : définir et maintenir des frontières claires entre sphères privée et professionnelle, entre vulnérabilité assumée et exposition contre-productive. Cette délimitation protège simultanément la santé psychologique des individus et l'efficacité organisationnelle.

Sortir de la pensée magique

Les organisations doivent abandonner les discours enchanteurs sur l'authenticité pour promouvoir une éthique pragmatique, attentive aux contradictions structurelles qui minent la santé des collectifs de travail. Cela suppose de former les managers à identifier et désamorcer les injonctions paradoxales, de cesser de confondre proximité relationnelle et efficacité managériale, d'accepter que le travail implique des régulations émotionnelles légitimes.

Comme le rappelle Gilles Lipovetsky, l'authenticité est devenue une « pensée magique » censée résoudre les contradictions contemporaines. Or, la lucidité organisationnelle suppose précisément de se défier des recettes miracles. L'authenticité managériale n'est ni un horizon indépassable ni une panacée : elle représente un idéal ambigu dont les entreprises doivent apprendre à maîtriser autant les promesses que les périls.

Dans un monde professionnel saturé d'injonctions contradictoires, peut-être la première forme d'authenticité consiste-t-elle, paradoxalement, à renoncer à l'authenticité comme norme et à restaurer le droit à la distinction entre ce que l'on est et ce que l'on montre. Une forme de sagesse organisationnelle qui, elle, n'a rien d'un mythe.

The logo for Snfocos, featuring the word in a stylized blue font. The 'S' and 'f' are connected, and the 'o' is a simple circle. The 'c' and 'os' are also connected.

I MANAGER INTERMÉDIAIRE

LE CHAINON ESSENTIEL DE L'ENTREPRISE DE DEMAIN

Dans l'écosystème complexe de l'entreprise moderne, une figure émerge comme **l'architecte silencieux de la performance** : le manager intermédiaire. Souvent négligé dans les analyses organisationnelles, ce cadre médian s'impose aujourd'hui comme l'acteur déterminant de la transformation des entreprises, particulièrement à l'heure où **84% des organisations reconnaissent vivre des mutations profondes**.

Un Rôle Stratégique Méconnu Mais Critique

L'Interface Humaine de la Performance

Le manager intermédiaire n'est plus ce simple "courroie de transmission" d'antan. **Responsable de 70% de l'engagement des collaborateurs selon Gallup**, il incarne désormais le **catalyseur de la performance collective**. Cette position unique, à l'intersection des directions stratégiques et des réalités opérationnelles, en fait un **traducteur de vision** indispensable.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : **seuls 21% des salariés dans le monde se déclarent engagés**, une statistique qui place le management intermédiaire au cœur des enjeux de mobilisation. Ces managers "invisibles" encadrent près de trois quarts des salariés en entreprise et peuvent représenter de 15 à 40% des effectifs selon les organisations.

La Multiplication des Défis Contemporains

L'environnement managérial de 2025 soumet ces professionnels à une **intensification sans précédent de leurs missions**. Une étude de la Chaire Innovation Managériale de l'ESSEC révèle que **le nombre de changements annuels a été multiplié par trois pour les managers de proximité et par cinq pour les managers intermédiaires** ces quinze dernières années.

Cette accélération génère une **saturation critique** : près de la moitié du temps de travail des managers intermédiaires est désormais consacrée à des tâches non managériales, principalement administratives. Parallèlement, **43% d'entre eux se déclarent en état d'épuisement professionnel**, un taux supérieur à celui des cadres supérieurs.

Les Métamorphoses Imposées par l'IA et la Digitalisation

L'Orchestration Homme-Machine

L'intelligence artificielle révolutionne fondamentalement le rôle managérial. **35% des cadres utilisent déjà l'IA hebdomadairement**, avec une progression exponentielle des perceptions positives. Le manager intermédiaire doit désormais **orchestrer des équipes hybrides** où humains et algorithmes collaborent quotidiennement.

Cette transformation impose une **redéfinition des compétences** : **74% des cadres considèrent la maîtrise de l'IA comme une compétence clé future**. Plus que de simples utilisateurs, les managers deviennent des **facilitateurs technologiques**, chargés de préserver la dimension humaine tout en exploitant les capacités automatisées.

85% des cadres estiment que l'IA va transformer leurs missions, orientant leur expertise vers plus d'analyse, de sens critique et de maîtrise technologique. Cette évolution place les **soft skills** au premier plan : **82% pensent que l'empathie, la créativité et le relationnel deviendront des leviers de différenciation majeurs**.

| MANAGER INTERMÉDIAIRE

Du Contrôle au Leadership Collaboratif

La digitalisation opère une **métamorphose profonde du management** : du contrôle vers le pilotage collaboratif, du reporting manuel vers la stratégie prédictive, de la hiérarchie classique vers l'accompagnement humain. Cette évolution marque **une nouvelle ère où les managers deviennent des facilitateurs de l'innovation** plutôt que de simples superviseurs.

Le Défi du Management Hybride et de la Proximité à Distance

Réinventer la Cohésion Collective

Le télétravail, désormais ancré dans les pratiques, transforme radicalement l'exercice managérial. **69% des cadres télétravailleurs attestent d'évolutions managériales significatives**, nécessitant de nouvelles compétences : management personnalisé, délégation renforcée, positionnement ressource et transparence décisionnelle.

Cette révolution impose aux managers intermédiaires de **maintenir la collaboration et la performance à distance**, tout en construisant des environnements de travail hybrides engageants. Le défi : préserver la culture d'entreprise et détecter les signaux faibles d'engagement à travers les écrans.

L'adaptation aux Nouvelles Générations

L'arrivée progressive de la **Génération Z** pose de nouveaux défis managériaux. Ces nouvelles cohortes exigent davantage de **transparence, de flexibilité et de reconnaissance**, transformant les attentes traditionnelles du management.

Les managers intermédiaires doivent désormais **personnaliser leur accompagnement** pour répondre à la quête de sens croissante des collaborateurs, tout en gérant une **diversité générationnelle** inédite nécessitant des approches différenciées.

Les Compétences Émergentes du Manager de 2025

L'Intelligence Émotionnelle Comme Fondement

L'**intelligence émotionnelle** s'impose comme la compétence cardinale du management moderne. Cette capacité à comprendre et gérer ses propres émotions tout en s'adaptant à celles des autres devient **déterminante dans la guerre des talents**.

Concrètement, cette compétence se traduit par la capacité à **repérer les signaux faibles** émis par les collaborateurs, adapter sa communication en fonction des profils et gérer les situations de tension. Un manager émotionnellement intelligent contribue à **renforcer la confiance** et participe à la prévention des conflits.

L'Agilité Stratégique et l'Adaptabilité

Les managers de 2025 doivent faire preuve d'une **flexibilité et réactivité accrues** pour naviguer dans des environnements changeants. Leur capacité à réagir rapidement aux évolutions organisationnelles et technologiques devient essentielle pour assurer la pérennité et la performance.

Cette agilité s'accompagne d'une **pensée critique renforcée** pour analyser les situations, évaluer les informations disponibles et prendre des décisions éclairées dans un contexte d'incertitude permanente.

I MANAGER INTERMÉDIAIRE

La Méthodologie CARE : Un Cadre Opérationnel Innovant

Face à ces défis multiples, la **méthode CARE** propose un cadre structurant autour de quatre piliers fondamentaux :

Collaborer : Briser les silos organisationnels, encourager la transversalité et instaurer des rituels d'équipe favorisant l'intelligence collective.

Aligner : Traduire la vision stratégique en actions concrètes, en adaptant les objectifs aux réalités du terrain.

Responsabiliser : Encourager l'autonomie et la prise d'initiative en clarifiant les rôles et en accompagnant le développement des compétences.

Engager : Fédérer l'équipe autour d'un projet commun en favorisant la participation active et en créant un climat de confiance.

L'Impératif de Reconnaissance et de Formation

Comblar le Déficit de Soutien Organisationnel

Malgré leur rôle critique, les managers intermédiaires souffrent d'un **manque de reconnaissance structurel**. Ils estiment souvent que leurs connaissances pratiques des clients et du marché sont peu exploitées, créant un sentiment de marginalisation.

Cette situation génère une **crise d'attractivité** : seuls **52% des jeunes actifs envisagent de prendre un poste de manager**, contre 68% il y a dix ans. Dans certains secteurs comme le numérique et la santé, le taux d'acceptation des promotions managériales s'effondre.

La Formation Comme Levier de Transformation

L'adaptation aux nouveaux enjeux nécessite un **investissement massif en formation**. **79% des cadres demandent une formation IA**, mais seulement **50% estiment que leur entreprise propose des formations concrètes** pour maîtriser ces nouvelles technologies.

Cette lacune formative constitue un **risque stratégique majeur** : les entreprises qui investissent dans le développement de leurs managers intermédiaires créent un avantage concurrentiel durable, tandis que les retardataires risquent l'obsolescence progressive.

Vers une Redéfinition du Management Intermédiaire

L'Évolution du Paradigme Managérial

Le management intermédiaire évolue d'une **fonction de gestion vers une posture de facilitation**. Plutôt que de simplement transmettre des directives descendantes, ces managers se positionnent comme des **facilitateurs de compréhension**, encourageant la collaboration et soutenant activement les équipes dans l'adaptation aux nouvelles stratégies.

Cette transformation s'accompagne d'un passage vers un **leadership participatif** où les idées et opinions des équipes sont valorisées et intégrées dans le processus décisionnel, créant un environnement où la co-création est encouragée.

L'Innovation Managériale Comme Moteur

Les managers intermédiaires possèdent un **potentiel d'innovation très important** car ils évoluent aux carrefours de nombreuses problématiques. Leur travail aux interfaces devient de plus en plus nécessaire dans des environnements organisationnels où l'information est distribuée, incertaine, complexe et volatile.

Cette position unique leur confère une **capacité à mobiliser leurs équipes** généralement supérieure à celle des équipes dirigeantes, grâce aux relations de proximité qu'ils ont su construire.

| MANAGER INTERMÉDIAIRE

Conclusion : L'Urgence d'une Reconnaissance Stratégique

Le manager intermédiaire n'est plus un simple maillon hiérarchique mais l'**architecte de la transformation organisationnelle**. Dans un contexte où **67% des managers de transition ne souhaitent pas revenir à un CDI**, signe d'une quête d'autonomie et de sens accrue, l'entreprise doit repenser fondamentalement sa relation avec ces acteurs clés.

L'enjeu central : transformer la surcharge actuelle de ces managers en **empowerment stratégique**, en leur donnant les moyens, la reconnaissance et la formation nécessaires pour exercer pleinement leur rôle de catalyseurs du changement.

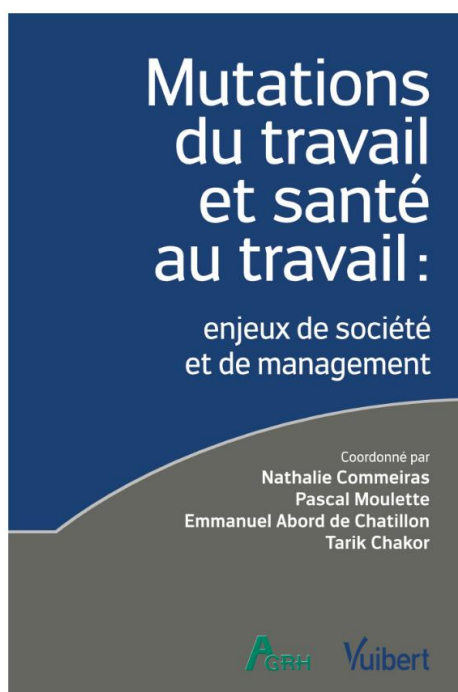
Les organisations qui sauront valoriser, former et soutenir leurs managers intermédiaires disposeront d'un **avantage concurrentiel décisif** dans la course à l'adaptation permanente qui caractérise notre époque. Car demain, plus qu'hier, **la performance collective se construira dans cette interface critique** entre vision et exécution, entre stratégie et réalité humaine.

L'avenir appartient aux entreprises qui feront du management intermédiaire non plus un poste de passage, mais une expertise reconnue et valorisée.

| PARUTION

MUTATIONS DU TRAVAIL ET SANTÉ AU TRAVAIL, ENJEUX DE SOCIÉTÉ ET DE MANAGEMENT

Un ouvrage collectif fruit d'un travail scientifique rigoureux



Mutations du travail et santé au travail : enjeux de société et de management paraît aux éditions Vuibert dans la prestigieuse collection AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines).

Une réponse aux mutations organisationnelles contemporaines

L'ouvrage se penche sur une réalité préoccupante : les organisations connaissent de profondes mutations qui bouleversent l'expérience du travail. Nouveaux modes d'organisation et de collaboration, espaces de travail repensés, métiers inédits, exigences accrues et formes de pression renouvelées caractérisent ce contexte. Ces transformations génèrent des conséquences délétères : perte de repères, stress, délitement des collectifs de travail, perte de sens au travail et du travail.

Les indicateurs alertent sur une dégradation notable de la santé au travail et sur le coût considérable du mal-être professionnel, en lien direct avec ces mutations organisationnelles, sociétales et technologiques. Aucune organisation, qu'elle soit privée ou publique, ne peut ignorer ces signaux d'alarme.

Des questions essentielles pour l'action managériale

Face à ce constat, l'ouvrage interroge le rôle de la GRH et du management. Quels leviers actionner ? Quelle efficacité attendre des stratégies d'ajustement et des dispositifs de prévention ? Les auteurs proposent des éclairages et des réponses concrètes en questionnant la nature des mutations en cours, en qualifiant leurs impacts sur la santé et la sécurité des salariés et agents, et en apportant des pistes pour l'action et la prévention.

Une contribution scientifique collective d'envergure

Cet ouvrage est le fruit d'une réflexion collective menée par des chercheurs rattachés au Groupe de Recherche Thématique « Santé et Sécurité au Travail » de l'AGRH (GRT-AGRH). Il vise à présenter les résultats de travaux scientifiques portant sur des terrains variés, mobilisant des concepts novateurs et validés par la science. Au-delà de la contribution académique, l'ambition est de susciter une prise de conscience, d'alimenter la réflexion et de nourrir les débats au sein des organisations.

Une contribution essentielle au débat contemporain

Mutations du travail et santé au travail : enjeux de société et de management constitue une ressource incontournable pour toute personne préoccupée par l'évolution du monde du travail et ses impacts humains. À l'heure où les transformations s'accroissent et où les défis de santé au travail se multiplient, cet ouvrage apporte des clés de compréhension scientifiquement fondées et des pistes d'action concrètes pour réconcilier performance organisationnelle et bien-être des travailleurs.

I NOS PARTENAIRES



AGENDA

7/11/2025
INC AT-MP

14/11/2025
INC Retraite

20 et 21/11/2025
Conseil National du
SNFOCOS

**POUR INFORMATION VOUS RETROUVEREZ
LA LETTRE DE LA MICHODIÈRE LE 13 NOVEMBRE PROCHAIN.**

POUR ADHÉRER AU SNFOCOS
Contactez les élus ou représentants SNFOCOS
présents dans votre organisme
ou adhérez via le formulaire en ligne sur :
<https://snfocos.org/adherer/>



Un syndicat en action, une force pour les cadres