

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Manager de proximité, métier sous tension - L'apport de la métacognition

Auteure : Amélie Gilbert
Promoteur : Docteur Michel Ajzen
Année académique 2023-2024
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire universitaire.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement mon promoteur, le docteur Michel Ajzen, pour son encadrement, ses précieux conseils et son soutien tout au long de ce projet. Votre expertise et votre disponibilité ont été indispensables à l'aboutissement de ce travail.

Je remercie également mon amie et relectrice, Natacha, pour son aide précieuse, sa patience, son œil attentif et ses remarques judicieuses.

Un immense merci à Jean-Paul pour ses conseils techniques avisés. Ton aide a été inestimable !

Un merci spécial à mes enfants, Sofia et Lilian, pour leur patience et leur compréhension durant les deux années où j'ai été absorbée par ce parcours universitaire. Vous êtes ma source de force et de fierté .

Je remercie également leur papa pour son aide et sa flexibilité. Merci, sans toi, ça aurait été beaucoup plus compliqué.

Je remercie du fond du cœur ma famille, pour leur soutien inconditionnel et leur encouragement constant tout au long de ce périple académique.

Mon amie, Françoise, pour son écoute et son réconfort. Merci d'avoir été là pour me remonter le moral et m'encourager dans les moments de doute.

Un grand merci à mes copines de master, Anaïs et Sophie, pour le soutien mutuel et la solidarité dont nous avons fait preuve. Votre amitié et vos encouragements ont été essentiels à la réussite de ce parcours. Je suis heureuse de vous avoir rencontré.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à mes collègues pour leur soutien professionnel et personnel tout au long de cette aventure. Votre camaraderie, vos encouragements et votre esprit d'équipe ont été d'un grand réconfort.

À vous tous, un immense merci pour votre contribution à ce travail. Sans vous, cela n'aurait pas été possible.

Table des matières

Introduction.....	1
1. Le métier de manager de proximité, ses tensions et paradoxes.....	2
1.1. Définition du métier de manager de proximité.....	2
1.1.1. Place du manager de proximité dans la hiérarchie managériale.....	2
1.1.2. Évolution des différentes approches du métier de manager.....	2
1.1.3. Évolution du contexte du métier de manager	4
1.1.4. Définition du métier de manager de proximité	5
1.2. Tensions et paradoxes du métier de manager de proximité	7
1.2.1. Tensions entre les proximités.....	8
1.2.2. Tensions entre les aspects formel et humain du métier	9
1.2.3. Paradoxes	11
1.2.4. Conséquences des tensions et paradoxes sur le métier de manager de proximité.....	12
1.2.4.1. Impacts sur le bien-être et le mal-être du manager de proximité	12
1.2.4.2. Désaffection du métier de manager	13
1.3. Enjeux.....	14
2. La métacognition.....	15
2.1. Définition.....	15
2.1.1. La cognition.....	15
2.1.2. La métacognition	16
2.2. Les composantes de la métacognition	16
2.2.1. Les connaissances métacognitives.....	16
2.2.2. Les expériences métacognitives	18
2.2.3. Les compétences métacognitives	19
2.3. Le fonctionnement métacognitif.....	19
2.4. Les situations de manifestation de la métacognition.....	21
2.5. Les processus de régulation de la cognition et des émotions.....	21
2.5.1. L'autorégulation.....	21
2.5.2. La corégulation et la régulation par les autres.....	22
3. Les études de la métacognition dans le domaine du management	23
4. Pistes d'apports potentiels de la métacognition pour le manager de proximité	25
4.1. Dans le cadre de la pratique de son métier.....	25
4.1.1. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des activités du manager de proximité.....	25
4.1.2. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des rôles du manager de proximité.....	27

4.1.3. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des responsabilités du manager de proximité.....	27
4.1.4. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des comportements attendus du manager de proximité	28
4.2. Dans le cadre de son ajustement aux tensions et aux paradoxes.....	28
4.2.1. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre de l'ajustement du manager de proximité aux tensions de proximités.....	28
4.2.2. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre de l'ajustement du manager de proximité aux tensions entre les aspects formels et humains de sa fonction.....	29
4.2.3. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre de l'ajustement du manager de proximité aux paradoxes organisationnels	29
Conclusion	30
Bibliographie.....	III
Annexe 1 – Tensions et paradoxes du métier de manager de proximité.....	XV
Annexe 2 – Composantes métacognitives.....	XVI
Annexe 3 – Cadre conceptuel clarifiant le lien entre la métacognition et les compétences et performances en milieu de travail	XVII

Introduction

Dans le paysage contemporain des organisations, caractérisé par une évolution rapide et des défis croissants, le rôle du manager de proximité s'avère essentiel mais éminemment complexe. Situé à l'interface entre la stratégie de l'entreprise et son exécution opérationnelle, ce manager est chargé de la mise en œuvre et du contrôle des actions concrètes visant l'atteinte des objectifs stratégiques tout en soutenant ses équipes au quotidien. Cependant, cette position d'entre-deux l'expose à une multitude de tensions et de paradoxes, affectant non seulement sa performance mais également son bien-être et son engagement envers son métier.

Les défis auxquels sont confrontés les managers de proximité sont nombreux : il doit naviguer entre les exigences opérationnelles et les besoins humains, gérer les conflits, favoriser la motivation de son équipe, tout en répondant aux attentes de performance de la direction. Ces défis sont exacerbés par des changements organisationnels rapides, une pression constante pour l'innovation et l'efficacité, et un environnement de travail qui peut souvent sembler contradictoire et instable.

C'est dans ce contexte que se pose la question centrale de ce travail : comment la métacognition peut-elle soutenir le manager de proximité face à la complexité, aux tensions et aux paradoxes de sa fonction ? Cette question guide notre exploration du potentiel de la métacognition, définie comme la capacité à réfléchir sur ses propres processus cognitifs et émotionnels, comme outil pour le manager de proximité, afin de voir si et comment elle peut être une ressource pour le manager de proximité. En effet, la capacité à analyser et réguler ses propres pensées et émotions pourrait offrir au manager de proximité des outils pour mieux gérer les défis inhérents à son rôle.

Pour aborder cette question de recherche, notre méthodologie est structurée autour de quatre axes principaux. Nous débutons par une revue de la littérature concernant le métier de manager de proximité, en mettant l'accent sur l'évolution des différentes approches managériales, sur le contexte dans lequel ce manager évolue, sur les tensions et paradoxes auxquels il fait face et sur leurs répercussions en termes de bien-être, de mal-être et de désaffection envers ce métier. Nous poursuivons avec une revue de la littérature concernant la métacognition. Cette exploration comprend la définition de la métacognition, l'identification de ses composantes, la description de son fonctionnement, et l'examen des situations dans lesquelles elle se manifeste et des processus de régulation qu'elle permet. Nous étudions ensuite les recherches existantes sur la métacognition dans le domaine du management, évaluant son potentiel comme outil de soutien pour le manager de proximité. Enfin, nous explorons des pistes d'apports potentiels de la métacognition pour soutenir le manager de proximité dans la pratique de son métier et dans son ajustement aux tensions et aux paradoxes.

1. Le métier de manager de proximité, ses tensions et paradoxes

Dans ce premier chapitre, nous définirons le métier de manager de proximité, les tensions et paradoxes qui l'impactent, leurs conséquences et les enjeux pour l'exercice contemporain du métier.

1.1. Définition du métier de manager de proximité

1.1.1. Place du manager de proximité dans la hiérarchie managériale

Commençons par situer le manager de proximité dans la hiérarchie managériale. Celle-ci est composée des top managers, des managers intermédiaires et des managers de proximité (Dietrich, 2009 ; Ajzen et al., 2017). Au sommet de la pyramide managériale, les top managers prennent des décisions d'ordre stratégique. Sous le top management, les managers intermédiaires remplissent un double rôle : la traduction de la stratégie de l'organisation en données exploitables par leurs collaborateurs, et la communication ascendante. À la base de la pyramide managériale, les managers de proximité constituent « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels », ils gèrent les activités quotidiennes en encadrant les non-cadres et « jouent un rôle charnière dans les projets de changement » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115).

1.1.2. Évolution des différentes approches du métier de manager

La définition du métier de manager de proximité, résultant de l'évolution des différentes approches qui lui ont été appliquées, va être examinée à travers une revue de ces différentes approches historiques qui ont progressivement conduit à l'approche contemporaine basée sur les savoirs. Initialement axées sur la fonction de manager de manière générale, quel que soit son niveau hiérarchique, ces approches ont plus récemment été étudiées sous l'angle spécifique du métier de manager de proximité.

La question de la définition du métier de manager se pose dès la création des sciences de gestion, au début du XX^{ème} siècle. La première définition est proposée par l'approche par les **activités** de Fayol (1916), reconnu comme le père de la théorie moderne du management, qui définit le rôle du manager à travers cinq activités principales : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler (Robbins et al., 2021). Une seconde définition est amenée par Mintzberg (1975, dans Mintzberg 1990) avec l'approche par les **rôles** qui décrit le travail de manager à travers dix rôles regroupés en trois catégories principales: les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison dans la catégorie des rôles interpersonnels ; les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole dans la catégorie des rôles informationnels ; et les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur des ressources et de négociateur dans la catégorie des rôles décisionnels. D'après Mintzberg, pour être efficace dans sa fonction, le manager doit jongler avec la simultanéité, et souvent la contradiction de ces rôles en fonction de ses activités. D'un point de vue plus contemporain mais tout en restant dans la lignée de ces approches classiques du métier de manager par les activités et les rôles, Robbins et al. (2021) proposent quatre fonctions interdépendantes du management : planifier, organiser, diriger et contrôler. La planification implique la définition des objectifs organisationnels et la détermination des actions

nécessaires pour les atteindre. Cela comprend l'identification des ressources requises, l'établissement des délais et la prévision des obstacles potentiels. La planification sert de feuille de route stratégique pour atteindre les résultats souhaités. L'organisation consiste à structurer les ressources et les activités de manière à atteindre les objectifs définis lors de la phase de planification. La direction concerne la motivation, le leadership et la gestion des personnes au sein de l'organisation. Le contrôle implique la surveillance et l'évaluation des performances organisationnelles par rapport aux objectifs fixés.

À partir des années 1980, les aspects informels de la fonction de manager, comme les softs skills et la création de sens, sont venus enrichir les approches classiques des activités et des rôles abordés précédemment (de Ridder et al., 2019). Pour Hales (1986), l'efficacité managériale est définie comme le degré de conformité entre les actions réelles du manager et ce qu'il est supposé accomplir. Il considère que ce qu'il appelle « les deux côtés de l'équation de l'efficacité » (Hales, 1986, notre traduction) doivent être connus, et propose donc une distinction entre les activités et comportements du manager (ses actions réelles) et ses tâches, responsabilités et fonctions (ce qu'il est supposé accomplir). Hales poursuit ses travaux et liste en 2001 les activités communes à la plupart des managers sur base de données issues de cinquante ans de recherche (Hales, 2001, pp.50-51, notre traduction) :

- Agir en tant que figure de proue, représentant ou point de contact pour une unité de travail.
- Contrôler et diffuser l'information.
- Travailler en réseau.
- Négocier avec un large public.
- Planifier et programmer le travail.
- Affecter des ressources aux différentes activités de travail.
- Diriger et contrôler le travail des subordonnés.
- Activités spécifiques de gestion des ressources humaines.
- Résoudre les problèmes et gérer les perturbations du déroulement du travail.
- Innover en matière de processus et de produits.
- Travaux techniques liés à la spécialisation professionnelle ou fonctionnelle du cadre.

L'évolution des approches de la fonction de manager se poursuit avec notamment l'approche du **management du travail** qui replace le travail comme la valeur centrale de l'entreprise en renforçant l'autonomie des salariés et en établissant un environnement organisationnel et managérial qui favorise, soutient et facilite la réalisation de cette vision (Conjard, 2014). Pour Morin (2020, p.152), le management du travail « se concentre [...] sur les éléments observables et tangibles issus du travail (les événements, les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de l'effort fourni...) ». Une approche **comportementale** des managers est ensuite proposée. Morin et al. (2020, pp. 124 et 150) dressent une liste de vingt comportements managériaux, regroupés en cinq catégories :

[...] donner une direction claire et utile (purpose), encourager leur autonomie (autonomie), les aider à résoudre des problèmes (efficacité), soutenir le développement de leurs compétences (compétences), et veiller à la santé et à la sécurité des membres de son équipe (bienveillance).

Inglebert-Frydman et al. (2023, p.26) distinguent trois schémas de comportement du manager de proximité : le premier est un rôle de facilitateur/intégrateur ; le second, apparu dans les années 2000, est celui de créateur de sens pour ses équipes ; le troisième est celui d'une personne morale « qui comprend à la fois des aspects éthiques et psychologiques ».

Aytaç & Mandou (2018, p.39) proposent une approche où

Manager, c'est savoir composer un habile mélange entre :

- Des compétences : animer, écouter, synthétiser, organiser, communiquer, prendre des décisions, déléguer, prioriser, gérer ses émotions, contrôler, motiver...
- Des comportements : être exemplaire, gérer son équipe, prendre des risques, assumer les décisions de l'organisation...
- Des expériences : la diversité des expériences, des situations et des équipes rencontrées...

Enfin, une approche du métier de manager par les **savoirs** a été explorée par les chaires LaboRH de 2012 à 2020 puis labor-H depuis 2020. Cette approche par les savoirs, centrée sur les attentes vis-à-vis du manager en termes de savoirs, savoir-être et savoir-faire est proposée par Ajzen et al. (2017). Les travaux d'Inglebert-Frydman et al. (2023) permettent de l'affiner en organisant les diverses approches en fonction des activités, des rôles et des comportements, selon l'approche par les savoirs. Cette approche du métier de manager par les savoirs rejoint l'idée de Lanoë (2019) selon laquelle le rôle de manager n'est pas la substitution d'un rôle pour un autre mais bien le cumul des différents rôles déjà existants. Nous reviendrons de manière plus détaillée sur l'approche par les savoirs dans la définition du métier de manager de proximité développée au point 1.1.4.

1.1.3. Évolution du contexte du métier de manager

Comme nous venons de l'aborder, le métier de manager fait face à une évolution de ses approches, redéfinissant notamment ses rôles, ses activités, ses comportements et ses savoirs. Ces dernières ne sont toutefois pas les seules sources de transformation du métier. Le contexte de travail du manager a lui aussi fortement évolué au cours des dernières décennies, poussant le métier à s'y adapter. La littérature décrit plusieurs dimensions dans lesquelles s'inscrivent les transformations majeures affectant la société et les organisations :

- Des changements de nature économique qui redéfinissent les structures économiques locales et globales, avec des phénomènes tels que la mondialisation, qui entraîne une interconnexion accrue des économies ; la financiarisation des marchés, qui a renforcé l'influence des marchés financiers sur les entreprises ; et la tertiarisation de l'économie, qui a marqué le passage d'une économie industrielle à une économie dominée par les services (e.g. Ajzen et al., 2017 ; Cerdin, 2017 ; Foucher, 2007 ; Payre & Scouarnec, 2015 ; Taskin & Dietrich, 2020) ;
- Des évolutions démographiques, avec la féminisation croissante de la main d'œuvre, le vieillissement de la population, la coexistence de différentes générations sur le lieu de travail (e.g. Ajzen et al., 2017 ; Taskin & Dietrich, 2020) et la multiculturalité (e.g. Aytaç & Mandou, 2018 ; Barel & Frémeaux, 2013 ; Cerdin, 2017 ; de Ridder et al., 2019), qui

entraînent des répercussions importantes sur les pratiques managériales et les politiques d'emploi ;

- Des évolutions sociologiques, avec une augmentation de l'individualisation et l'émergence de nouvelles formes de solidarité, comme l'économie circulaire et collaborative (e.g. Ajzen et al., 2017 ; Lanoë, 2019, Taskin & Dietrich, 2020), qui reflètent un changement des valeurs et des comportements sociétaux privilégiant de plus en plus des modes de vie et de consommation plus responsables ;
- Des évolutions technologiques, avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de la virtualisation et de la digitalisation (e.g. Ajzen et al., 2017 ; Bellini, 2005 ; Castells, 2000 cité dans Taskin & Dietrich, 2020 ; Hales, 2001) qui ont profondément modifié les modes de fonctionnement des entreprises et introduit de nouvelles formes de travail et de collaboration ;
- Des changements institutionnels, avec une diminution du pouvoir des organes de régulation du travail au bénéfice des détenteurs de capitaux (Ajzen et al., 2017 ; Taskin & Dietrich, 2020) qui impacte les relations de travail et la gouvernance de l'entreprise, souvent au détriment des protections offertes par les institutions traditionnelles ;
- Des transformations organisationnelles, avec la flexibilisation du travail, le développement de la gestion de la connaissance et l'adoption de pratiques de management participatif (e.g. Ajzen et al., 2017 ; Ajzen, 2022 ; Aytac & Mandou, 2018 ; Bollecker & Nobre, 2016 ; Lanoë, 2019 ; Taskin & Dietrich, 2020 ; Weick & Quinn, 1999) ;
- Des évolutions des attentes des salariés, avec les nouvelles générations de travailleurs (millénials et génération Z) qui ont des attentes différentes vis-à-vis du travail, privilégiant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, la quête de sens et l'épanouissement personnel (Ajzen, 2022 ; Aytac & Mandou, 2018 ; Bamps, 2019 ; Bellini, 2005 ; de Ridder et al., 2019 ; Duplaà-Hermer & Rascol-Boutard, 2018 ; Lanoë, 2019 ; Lorin, 2020). Les managers et les organisations doivent ainsi adapter leur style de management pour répondre à ces nouvelles aspirations.

Ces différentes transformations complexifient et diversifient le contexte de travail du manager. Il est certain que de nouvelles transformations continueront à l'influencer à l'avenir et que la caractérisation du métier de manager devra continuer à évoluer avec elles, le changement étant constant, évolutif et cumulatif (Weick & Quinn, 1999).

1.1.4. Définition du métier de manager de proximité

Bien que l'existence des managers soit reconnue dans la littérature depuis plus d'un siècle, sa définition conserve à ce jour une certaine ambiguïté en raison de la diversité de ses interprétations (Ajzen, 2022 ; Bellini, 2019b ; Bouty & Montarges, 2023 ; de Ridder et al., 2019 ; Dossin, 2023 ; Inglebert-Frydman et al., 2023 ; Lanoë, 2019 ; Lorin, 2020 ; Payre & Scouarnec, 2015). L'examen de ces approches montre qu'un débat persiste encore aujourd'hui sur les rôles et activités de la fonction de manager. Les discussions s'étendent même sur le fait de qualifier le manager de métier ou non. En effet, certains auteurs, comme Segon et al. (2018), considèrent que manager n'est pas une profession. Pour d'autres, il s'agit bien d'un métier (e.g. Aytac & Mandou, 2018 ; Bellini, 2005b ; Bouty & Montarges, 2023 ; Cadet & Mahlaoui, 2021 ;

de Ridder et al., 2019 ; Dejoux, 2017 ; Delsaux et al., 2017 ; Duplaà-Hermer & Rascol-Boutard, 2018 ; Hales, 2001 ; Payre & Scouarnec, 2015 ; Taskin & Dietrich, 2020). Pour Inglebert-Frydman et al. (2023, p. 29), il est considéré « comme un métier en soi pour lequel des responsabilités, des rôles et une définition du contenu du travail et des comportements ont été élaborés ».

Malgré l'exploration de ce sujet par des études récentes, les interprétations restent diversifiées. Ainsi, selon Bouty & Montarges (2023), la littérature contemporaine traite la définition de manager indirectement et de quatre façons distinctes : en fonction de son statut individuel, de son travail, comme une fonction ou comme acteur dans un système politique de domination ; sans qu'aucune de ces approches ne fournisse suffisamment de preuves convaincantes et consensuelles pour offrir une définition claire de ce qu'est un manager. D'autres auteurs apportent néanmoins des clarifications, comme Payre et Scouarnec (2015, p.9), pour qui le manager est

[...] toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement.

La définition la plus récente du manager de proximité est fournie par Inglebert-Frydman et al. (2023, p.55) :

Le métier de manager de proximité ... compris également comme le manager de première ligne ou encore le responsable d'équipe ; [...] fait le lien final entre la hiérarchie et l'opérationnel (Autissier & Vandangeon-Derimez, 2007). Leur métier concerne aussi l'encadrement des personnes, au plus proche de la production.

« À la fois premier encadrant et dernier maillon, de la ligne hiérarchique » (Inglebert-Frydman et al., 2023, p.20), le manager de proximité est caractérisé par sa « position duale », selon Louart & Benmehidi (1984), position également soulignée par d'autres chercheurs, dont Bellini (2004 et 2005a) et Roethlisberger (1976, cité dans Bellini 2005a, 2005b ; Lorin, 2020 ; Inglebert-Frydman et al., 2023 ; Sebt, 2018). Cette position entre-deux souligne l'exposition du manager de proximité à des injonctions contradictoires (Bellini, 2005b ; Bollecker & Nobre, 2016 ; Lanoë, 2019 ; Srajek, 2003).

L'activité quotidienne du manager de proximité relève de la gestion d'une ou plusieurs équipes, composées de membres du personnel sans responsabilités hiérarchiques. En contact direct avec le niveau le plus proche de la production, la capacité à mobiliser ses équipes constitue une de ses compétences essentielles. Les rôles informationnels d'observateur actif, de diffuseur d'informations et de porte-parole définis par Mintzberg représentent une fonction essentielle du manager de proximité contemporain (Lorin, 2020). L'aspect de supervision conserve également une approche traditionnelle en termes de planification, répartition du travail et discipline. La capacité d'adaptation du manager de proximité constitue une de ses caractéristiques transversales (Aytaç & Mandou, 2018 ; Barel & Frémeaux, 2013 ; Dejoux & Léon, 2018 ; de Ridder et al., 2019 ; Inglebert-Frydman et al., 2023 ; Lanoë, 2019 ; Lorin, 2020), particulièrement illustrée chez le manager hyperconnecté (Duplaà-Hermer & Rascol-Boutard,

2018). Quant à la gestion de la mobilité de carrière des membres des équipes, elle demeure une attribution du manager intermédiaire (N+2) et des équipes RH dans laquelle le manager de proximité est moins impliqué en raison de son accès partiel aux processus RH.

L'approche du métier de manager par les savoirs proposée par Ajzen et al. (2017) et affinée par Inglebert-Frydman et al. (2023) illustre les caractéristiques qui peuvent être attribuées au manager de proximité contemporain. Selon cette approche, les activités du manager de proximité comprennent des savoirs relatifs à l'expertise opérationnelle, des savoir-être en termes d'échanges informels avec et pour ses équipes, et des savoir-faire comprenant la gestion d'équipe et de personnes, la gestion de processus et de projets, la prise de décision, le développement de son équipe, le commandement, la coordination et le contrôle. Les rôles du manager de proximité sont également déclinés en savoirs, savoir-être et savoir-faire. Les savoirs en termes de rôles portent sur l'expertise managériale, qui se manifeste dans les rôles d'agent de liaison (rôle interpersonnel), d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole (rôles informationnels), de régulateur et de négociateur (rôles décisionnels), issus de Mintzberg. Les savoir-être en termes de rôles portent sur la mobilisation de son équipe et la capacité de la motiver. Quant aux savoir-faire en termes de rôles du manager de proximité, ils sont liés à son rôle spécifique de « maillon central de la chaîne de création de sens » (Inglebert-Frydman et al., 2023, p.27). Au niveau des responsabilités du manager de proximité, celles-ci portent sur les savoirs au niveau de la performance de son équipe, sur les savoir-être en lien avec le maintien ou la progression de la motivation individuelle et collective de son équipe, en enfin sur les savoir-faire au niveau de la rémunération. Ces trois domaines de responsabilité du manager ont été définis par Whitely (1985). Pour terminer, les comportements attendus du manager de proximité contemporain font appel à des savoirs en termes de soft skills comme l'incitation au changement et l'inspiration ; à des savoir-être comme l'exemplarité, la responsabilité, la polyvalence, l'innovation, l'agilité, la diplomatie, le charisme, la collaboration et la positivité ; et à des savoir-faire en termes de communication, d'aide, de rassurement et de guidance apportés à son équipe.

1.2. Tensions et paradoxes du métier de manager de proximité

Après avoir défini la notion de manager de proximité à travers la revue de littérature ci-avant, nous allons aborder les tensions et paradoxes qui l'impactent. En effet, la fonction contemporaine du manager de proximité évolue, selon Lanoë (2019, p.29),

[...] au sein d'un univers complexe en relation avec de multiples parties prenantes, du fait de sa position intermédiaire, qui la place de fait au cœur des tensions et des contradictions de l'entreprise.

Le métier de manager a toujours été empreint de tensions. Loubes, en 1997, parle de tensions de rôles, et Hales détermine, en 2001, que le travail de manager se caractérise notamment par « un certain degré de tension, de pression et de conflit en cherchant à jongler avec des demandes concurrentes » (Hales, 2001, p.51, notre traduction). De nombreux auteurs soulignent l'exacerbation des tensions subies par le manager (Bellini, 2005, 2019 ; Bollecker et Nobre, 2016 ; Borrás, 2017 ; Conjard, 2014 ; de Ridder et al., 2019 ; Inglebert-Frydman et al., 2023 ; Lanoë, 2019 ; Lorin, 2020 ; Payre & Scouarnec, 2015).

Lanoë (2019) suggère que la tension à laquelle les managers sont confrontés provient principalement des changements dans les organisations et les conditions de travail plutôt que des pratiques managériales elles-mêmes. Le métier de manager contemporain reste imprégné des principes tayloriens de 1911, qui prônent une maximisation de l'efficacité avec des ressources limitées ; des activités de planification, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle définies par Fayol en 1916 ; et de responsabilités en termes de rentabilité avec l'atteinte d'objectifs quantifiables. Parallèlement, le manager de proximité contemporain fait l'objet d'attentes en termes de pilotage du changement, d'agilité, d'écoute de ses équipes et des clients, de réactivité, de gestion d'équipes parfois dispersées géographiquement, tout en s'adaptant à l'évolution technologique qui modifie l'environnement de travail. Ce métier est ainsi marqué à la fois par une intensification des tensions entre différentes formes de proximité, et entre ses aspects formel et humain (Inglebert-Frydman et al., 2023) ; et par une multiplication des paradoxes organisationnels.

Avant de les aborder, distinguons ces deux notions de tension et paradoxe. Les tensions se manifestent entre des éléments qui semblent logiques individuellement mais incohérents, voire absurdes, lorsqu'ils sont juxtaposés. Le paradoxe, composé des tensions sous-jacentes et des réponses qui y sont apportées, est défini comme l'existence simultanée et persistante dans le temps d'éléments contradictoires mais interdépendants (Smith & Lewis, 2011, p. 385, notre traduction). Un tableau récapitulatif des tensions et paradoxes du métier manager de proximité est disponible en annexe 1, p. XV.

1.2.1. Tensions entre les proximités

Le manager de proximité se distingue par son attribut de proximité. Les auteurs distinguent plusieurs niveaux de proximité (Bellini, 2005a, 2005b ; Lanoë, 2019). Plus récemment, Inglebert-Frydman et al. (2023) confirment cette pluralité de proximités et font émerger deux binômes de proximités, dont la gestion constitue un enjeu pour le manager de proximité.

Le premier binôme est constitué des **proximités physique et géographique**. La proximité physique, influencée par la taille des équipes, implique un partage des mêmes espaces et permet un contact visuel direct entre les membres. Essentielle pour la création de la cohésion au sein de l'équipe, elle constitue un enjeu majeur pour le manager de proximité chargé de la promouvoir. Le défi réside dans la capacité à équilibrer son utilisation comme moyen de renforcer la cohésion tout en reconnaissant la nécessité de s'en éloigner pour réaliser certaines tâches spécifiques. La proximité géographique quant à elle désigne le partage d'une zone géographique commune. On pourrait, à titre d'exemple faire un parallèle entre la proximité physique et le fait de partager le même local dans l'entreprise ; et la proximité géographique avec la présence au sein d'un même étage, ou d'un même bâtiment de l'entreprise. La proximité géographique de ses équipes impacte fortement le quotidien du manager de proximité. En effet, une importante dispersion géographique des équipes en complique considérablement la gestion quotidienne. Selon Inglebert-Frydman et al. (2023, p.98), ces deux proximités, physique et géographie, « peuvent soit s'opposer, ou au contraire se renforcer mutuellement ». Les tensions qui peuvent découler de la gestion de ces deux proximités pour le manager de proximité sont

d'une part la tension entre la nécessité d'une proximité physique à la fois créatrice de cohésion d'équipe et respectueuse du besoin de s'isoler ; et d'autre part la tension possible entre les deux proximités elles-mêmes.

Le second binôme comprend les **proximités hiérarchique et relationnelle**. La proximité relationnelle s'incarne dans deux aspects. D'une part, par la création, par le manager de proximité, de relations personnelles dépassant les simples interactions professionnelles avec les membres de son équipe. D'autre part, par son adaptation aux divers profils individuels qui constituent son équipe. La proximité hiérarchique entre le manager de proximité et son équipe est marquée par une dynamique de pouvoir. Les défis de la proximité hiérarchique sont la réduction de la distance créée par la dynamique de pouvoir et l'atténuation des impacts négatifs qui peuvent en découler, notamment en termes de rétention d'informations. La difficulté à trouver un équilibre entre ces deux proximités peut représenter une source de tensions pour le manager de proximité.

1.2.2. Tensions entre les aspects formel et humain du métier

La littérature identifie plusieurs types de tensions auxquelles le manager de proximité est exposé, associées aux aspects suivants :

- L'encadrement des personnes (facette sociale) confronté au pilotage et au contrôle de l'activité et de la production (facette économique) (Payre & Scouarnec, 2015) ;
- L'équilibre entre des activités de production et une expertise technique (Conjard, 2014) ;
- L'exercice de l'autorité du manager de proximité (Bellini, 2005b) ;
- L'intensification des exigences émanant des nouvelles formes d'organisation du travail (e.g. Lanoë, 2019) ;
- La gestion des individualités conjointement à la fédération d'un collectif (Ajzen et al., 2017, de Ridder et al. 2019) ;
- La position intermédiaire du manager de proximité (Bellini, 2005b, Bollecker & Nobre, 2016 ; Lanoë, 2019 ; Srajek, 2003) ;
- La responsabilité des décisions et des résultats (Ajzen et al., 2017 ; de Ridder et al. 2019) ;
- Le conflit de rôles (Bellini, 2005a et 2005b ; Lanoë, 2019) ;
- Le contenu du métier même de manager de proximité, entre une expertise gestionnaire et technique (Ajzen et al., 2017 ; de Ridder et al. 2019) ;
- Les attentes multiples et potentiellement contradictoires le concernant (Conjard, 2014).

Trois tensions majeures ont été identifiées par les chaires LaboRH, avec les travaux de Ajzen et al. (2017) et de de Ridder et al. (2019) ; et labor-H, avec la recherche d'Inglebert-Frydman et al. (2023). Selon cette dernière, ces trois tensions majeures marquent la dualité des proximités hiérarchique et relationnelle.

Une première tension se situe entre les **responsabilités centralisées et déléguées** (Ajzen et al., 2017 ; de Ridder et al., 2019). Elle illustre la tendance du manager de proximité à préférer la délégation des responsabilités, moins coercitive, favorisant l'autonomisation de l'équipe et

l'adoption d'une posture de coach ; en contraste avec la centralisation des responsabilités auprès du manager, perçue soit comme une contrainte liée à la fonction, soit comme un moyen de protection de son équipe. « La tension tient ici de la limite jusqu'à laquelle la fonction d'autorité qu'incarne le manager est partagée » (de Ridder et al., 2019, p.53) et soulève également la question de qui porte la responsabilité des résultats – positifs ou négatifs – de l'équipe.

Une seconde tension oppose **l'orientation opérationnelle et la gestion des personnes**. Elle concerne d'une part la gestion du temps alloué par le manager de proximité à chacune de ces deux activités, et à la nécessité de parfois réguler le temps consacré à l'une au détriment de l'autre ; et d'autre part les compétences spécifiques requises pour chacune de ces activités (Inglebert-Frydman et al., 2023). Dans les perspectives du manager de 2030, Ajzen et al. (2017) montrent que le contenu du métier de manager pourrait être davantage orienté sur la gestion des personnes, le manager ne serait plus un expert opérationnel mais conserverait un rôle de référent opérationnel, guidant et conseillant les membres de son équipe vers la découverte de solutions par eux-mêmes. Cette « distinction des liens hiérarchique et fonctionnel [...] demeure une tension pour le métier de manager, demain » (de Ridder et al., 2019, p.54).

Une troisième tension se joue entre **la légitimité et l'accessibilité** du manager de proximité. Elle touche la difficulté de trouver le bon équilibre entre « le besoin de réaffirmer son autorité en rappelant son rôle de preneur de la décision finale » et « la nécessité de cultiver son accessibilité pour son équipe » (Inglebert-Frydman et al., 2023, p.99).

Une quatrième tension potentielle, propre à **la gestion des personnes**, émerge de la recherche d'Ajzen et al. (2017) qui envisagent une évolution du rôle de manager vers celui de « people manager » d'ici 2030 (Ajzen et al., 2017, p.68). Cette tension découle de la gestion simultanée des niveaux individuel et collectif, d'une part en augmentant l'attention portée aux besoins individuels des membres de son équipe et d'autre part en garantissant la cohésion collective, une dualité dont la présence est déjà confirmée dans les entreprises agiles par Ajzen (2022).

La manifestation et la gestion des tensions peuvent varier considérablement en fonction de plusieurs facteurs interdépendants : le contexte organisationnel (tel que la structure de l'organisation – par exemple, hiérarchique vs. plate ; la culture de l'organisation – par exemple, compétitive vs. collaborative) ; les acteurs impliqués ; les méthodes de gestion de ces tensions propres à chacun des acteurs (de Ridder et al., 2019).

Face à ces diverses tensions, le manager de proximité doit de prendre des décisions et déterminer comment les équilibrer. La complexité de sa profession réside, selon Inglebert-Frydman et al. (2023), dans la recherche d'un équilibre entre les aspects formels et humains, qui sont en réalité les deux facettes principales de son métier. L'aspect formel est composé des sources de tensions liées à la responsabilité centralisée, à l'orientation opérationnelle et à la légitimité, tandis que l'aspect humain se compose du versant opposé de ces tensions : les responsabilités partagées, la gestion des personnes et l'accessibilité. Il est important de noter que cet équilibre peut varier et être constamment renégocié en fonction des circonstances.

1.2.3. Paradoxes

Rappelons que le paradoxe, composé des tensions sous-jacentes et des réponses qui y sont apportées, est défini comme l'existence simultanée et persistante dans le temps d'éléments contradictoires mais interdépendants (Smith & Lewis, 2011, p. 385, notre traduction).

La définition du manager de proximité, avec son positionnement d'entre-deux, met en évidence la confrontation de ce dernier à des injonctions contradictoires (Bellini, 2005b ; Bollecker & Nobre, 2016 ; Lanoë, 2019 ; Srajek, 2003), face auxquelles il développe une expertise afin de gérer au mieux ce positionnement qui le caractérise (Inglebert-Frydman et al., 2023).

Ces injonctions contradictoires, aussi appelés paradoxes organisationnels, sont les conséquences des modifications permanentes des propriétés des organisations face aux tensions contradictoires, internes ou externes, auxquelles elles sont soumises (Bollecker & Nobre, 2016). Ces tensions contradictoires sont qualifiées de paradoxes lorsqu'elles se manifestent sous la forme de « contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout » (Cameron & Quinn, 1988, cités dans Bollecker & Nobre, 2016).

Le manager de proximité peut être confronté à quatre types de paradoxes (Bollecker & Nobre, 2016). Le **paradoxe d'appartenance ou d'identité** est constitué par une tension entre les valeurs et croyances des acteurs de l'organisation, et celles de l'ensemble ou d'une partie de l'organisation. Le **paradoxe d'organisation** est constitué d'une tension continue entre différenciation et intégration organisationnelle des différents sous-systèmes interdépendants qui composent l'organisation dans sa globalité. Le **paradoxe de rôle** est causé par une tension entre des rôles et des tâches contradictoires résultant d'objectifs organisationnels complexes générés par des attentes antagonistes des décideurs. Le **paradoxe d'apprentissage** est la conséquence d'une tension entre l'apprentissage par l'exploitation (appliquer quelque chose de connu) ou par l'exploration (innover) confrontant les acteurs à un besoin simultané de stabilité et de changement. À l'origine des trois paradoxes précédents, le paradoxe d'apprentissage est difficilement observable isolément.

Le paradoxe de rôle est particulièrement pointé chez le manager de proximité par sa position d'entre-deux (Ajzen et al., 2017 ; Bellini 2005a, 2005b ; Lorin, 2020 ; Inglebert-Frydman et al. ; Louart & Benmehidi, 1984 ; Sebt, 2018). Pour parvenir à gérer ce paradoxe de rôle, le manager de proximité dispose de trois options de réaction : la première consiste à adopter le rôle du manager, avec un rejet du rôle d'expertise ; la seconde, à accentuer le rôle du manager, en prenant de la distance avec le rôle d'expertise mais sans le rejeter ; et la troisième, à accentuer le rôle d'expertise, en prenant de la distance par rapport au rôle managérial (Kirchhoff & Karlsson, 2019).

1.2.4. Conséquences des tensions et paradoxes sur le métier de manager de proximité

Les tensions auxquelles est confronté le manager de proximité, exacerbées par l'incertitude engendrée par la remise en question des structures hiérarchiques due à l'évolution du monde du travail et de ses attentes, mettent en lumière les questions autour de l'attractivité des fonctions de management. L'éloignement des lieux de travail, la répartition floue des responsabilités, l'accumulation d'objectifs spécifiques et la diminution de l'autonomie ont réduit les capacités du manager de proximité à gérer les tensions professionnelles et à diriger efficacement ses équipes. Cette situation a entraîné une réduction de l'attrait pour ces fonctions et une augmentation du mal-être parmi ceux qui exercent ces rôles socialement dévalorisés (Lanoë, 2022).

1.2.4.1. Impacts sur le bien-être et le mal-être du manager de proximité

La recherche d'Inglebert-Frydman et al. (2023) identifie trois grandes familles de facteurs agissant sur le bien-être et le mal-être du manager de proximité : le contexte organisationnel (culture et structure de l'organisation, appui RH), le périmètre d'actions et des attentes de rôles, et le people management (management, gestion des collectifs et des personnes). Ils mettent en évidence que le mal-être ne se définit pas simplement par l'absence de bien-être, ni l'inverse, mais que chacun existe de manière autonome et peut influencer l'autre.

Il est possible d'établir des liens potentiels entre les facteurs de bien-être et de mal-être et les tensions et paradoxes auxquels le manager de proximité peut être confronté. Les facteurs du contexte organisationnel peuvent présenter des liens avec les paradoxes organisationnels concernant l'appui des RH et du top management, la taille de l'organisation et des équipes, les caractéristiques de la structure organisationnelle (rigide ou volatile), la cohérence du projet organisationnel et la capacité d'agir. Des liens peuvent également être établis avec les tensions entre proximité physique et géographique, en termes de taille et de dispersion d'équipe et de leurs impacts sur la cohésion. Les facteurs en lien avec les rôles du manager de proximité peuvent quant à eux présenter des liens avec le paradoxe de rôle ; le paradoxe d'organisation en termes de ressources, d'outils et de processus qui impactent le sentiment d'efficacité et d'utilité ; et les tensions entre l'orientation opérationnelle et la gestion des personnes dans le sens où les sentiments d'efficacité et d'utilité reflètent le sentiment de compétence du manager de proximité dans ces deux domaines. Ce même lien peut être établi avec les facteurs au niveau des activités du manager de proximité en raison des sentiments de compétence et de qualification (ou leur contraire) engendrés par la polyvalence de la fonction. Les activités de planification et d'évaluation peuvent quant à elles présenter des liens avec les tensions entre légitimité et accessibilité, notamment via l'attitude de collaboration manifestée par les membres de l'équipe. Quant aux facteurs dans le domaine du people management, des liens peuvent être établis avec les tensions entre l'orientation opérationnelle et la gestion des personnes et avec la tension propre à la gestion des personnes avec les niveaux individuels et collectifs, en termes de gestion des conflits interpersonnels et des diversités. Un lien avec le paradoxe

d'appartenance ou d'identité pourrait également se distinguer en cas d'attitude sacrificielle trop importante du manager de proximité.

Son incapacité à prendre en charge ces tensions, expose le manager de proximité à un épuisement physique et nerveux qui impacte négativement la relation de confiance qu'il entretient avec les différents acteurs de l'organisation (Bollecker & Nobre, 2016).

1.2.4.2. Désaffection du métier de manager

Depuis plus d'une dizaine d'années, nous voyons apparaître dans la littérature, grise comme scientifique, des études pointant un phénomène de désaffection du métier de manager, et notamment du manager de proximité (e.g. Cadet & Malhaoui, 2021 ; Lanoë, 2020 ; Lanoë, 2022). Les causes identifiées y sont nombreuses et variées et la plupart sont liées aux tensions : paradoxes et évolution de l'environnement de travail et des attentes envers le manager de proximité ; sentiment de pression constante (Bamps, 2019), stress (BCG, 2019) ; crise identitaire (Bamps, 2019), leur fonction est perçue par les managers eux-mêmes comme inutile dans le monde du travail actuel (Opinion Way, 2018), pessimisme quant à l'avenir de leur fonction : plus d'un tiers craignant sa disparition dans les 5 à 10 ans (BCG, 2019), démotivation (BCG, 2019) ; surcharge de travail (BCG, 2019) ; mission aux attentes floues ; injonctions contradictoires ; complexification et intensification des exigences du métier (BCG, 2019 ; Labit, 2022 ; Létondal, 1997, Loubes, 1997), notamment avec l'apparition des nouvelles formes de travail.

Ce phénomène de désaffection du métier de manager présente une double manifestation. La première s'exprime par un recul de l'attrait pour ces postes, pour ceux qui ne l'exercent pas encore (Beswic, 2017 ; Borrás, 2017 ; Opinion Way, 2018), attrait déclinant « à mesure que les salariés évoluent dans le monde de l'entreprise » (donc avec l'âge et l'expérience) selon Page (2019). Les raisons évoquées dans son étude sont « la certitude de ne pas disposer des compétences pour ce rôle » (54%), le désintérêt pour la gestion ou le développement d'une équipe (36%), et le refus d' « assumer les responsabilités liées à la fonction » (Page, 2019). La seconde manifestation apparaît sous la forme de difficultés de rétention des managers en place (Beswic, 2017 ; Borrás, 2017). Une étude menée par OpinionWay pour Indeed en mars 2021 fait ressortir que « 20% des cadres, et 25% des femmes cadres, ne veulent pas gérer d'équipe » et que « 13% des managers vont jusqu'à déclarer qu'ils n'aiment pas diriger leur équipe ». Ces données restent néanmoins à considérer avec précaution, le contexte de la crise COVID-19 risquant de les avoir accentuées (Indeed, 2021).

L'accumulation des contraintes liées au métier de manager de proximité pourrait ancrer ce phénomène de désaffection dans des tendances durables.

1.3. Enjeux

Ce premier chapitre offre une exploration détaillée et nuancée du rôle et des défis du manager de proximité dans le contexte organisationnel contemporain. Il met en lumière les tensions et paradoxes que ces managers rencontrent au quotidien, notamment en raison de leur position unique à l'interface entre la stratégie de l'organisation et l'exécution opérationnelle. La revue approfondie des évolutions historiques et des approches théoriques du manager a permis de contextualiser le métier de manager de proximité dans un cadre plus large, soulignant les compétences cruciales requises pour naviguer efficacement entre les exigences formelles et les impératifs humains de leur fonction. Cette analyse a également mis en évidence les conséquences de ces tensions sur le bien-être des managers et sur l'attrait de ce métier.

Il apparaît fondamental de soutenir le manager de proximité dans la gestion des contraintes associées à sa fonction. La littérature fournit de nombreuses recommandations dans ce sens, notamment en termes de reconnaissance du métier, du rôle, de la complexité et de la place du manager de proximité dans la ligne hiérarchique ; et en termes de reconnaissance et de gestion des tensions liées au métier (e.g. de Ridder et al., 2019 ; Inglebert-Frydman et al., 2023 ; Bollecker & Nobre, 2016).

Inglebert-Frydman et al. (2023, p.103) relèvent que le manager de proximité manque d'opportunités de réflexivité sur ses processus et méthodes, par manque « d'espaces et de temps propices à la prise de recul sur [...] [ses] occupations ». Ils soulignent également que des outils ou activités permettant de mieux se connaître et de mieux connaître son équipe permettraient de contribuer au bien-être du manager de proximité.

Pour relever ces défis, il devient impératif que le manager soit outillé de compétences avancées, notamment sur la prise de conscience de ses modes de gestion des tensions et de leurs effets. C'est dans ce contexte que le concept de métacognition pourrait trouver une pertinence. Nous nous proposons donc d'étudier la manière dont la métacognition pourrait soutenir le manager de proximité dans la gestion des défis quotidiens et des tensions liées à l'exercice de son métier dans des environnements de travail de plus en plus complexes.

2. La métacognition

Dans ce chapitre, nous définirons la métacognition, ses composantes, son fonctionnement et les situations propices à sa manifestation, pour aborder ensuite ses apports en termes de processus de régulation de la cognition et des émotions.

La recherche concernant la métacognition, dans des domaines variés tels que de la psychologie du développement, la psychologie expérimentale et cognitive, la psychologie de l'éducation, la neuropsychologie, et plus récemment la psychologie clinique, reflète l'intérêt général porté à ce concept. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), lors du sommet sur les compétences 2024, a identifié les compétences métacognitives comme essentielles pour les économies et les sociétés futures. Encore peu étudiée chez les managers (Jain et al., 2023), nous souhaitons nous intéresser aux effets potentiels de la métacognition pour soutenir le manager au quotidien dans les défis de sa fonction. La variété de domaines de recherche sur la métacognition implique une aussi vaste variété de perspectives quant à son utilisation et entraîne une caractérisation floue de son concept. Les travaux de recherche réalisés par Efklides (2008) proposent un modèle multifactoriel et multiniveau de la métacognition permettant d'apporter une cohérence théorique. Par souci d'exhaustivité, c'est ce modèle que nous avons choisi de retenir.

2.1. Définition

Le terme métacognition se compose des deux parties « méta » et « cognition ». « Cognition » vient du latin *cognitio* (action de connaître) dérivé de *cognoscere* (prendre connaissance, par les yeux ou par ouï-dire) composé de *co-* et *noscere* (savoir). Le préfixe « méta », issu du grec ancien *μετά*, signifie au-delà, après, indiquant le changement, la postérité, la supériorité, le dépassement. En anglais, il est utilisé pour dénoter un concept qui est une abstraction à partir d'un autre concept, servant à parler de ce concept original d'une manière réflexive.

2.1.1. La cognition

La cognition désigne les mécanismes de pensée, l'ensemble des processus cognitifs ou actes mentaux par lesquels on acquiert une connaissance. Elle désigne à la fois les processus de traitement de l'information interne et externe dits de bas niveau (les fonctions cognitives de base qui opèrent souvent de manière automatique et rapide, sans besoin d'une intervention consciente ou d'un effort significatif, comme la perception sensorielle, l'attention sélective, le traitement primaire des émotions), que ceux dits de haut niveau (les opérations mentales complexes qui impliquent l'analyse, la synthèse, et la manipulation d'informations afin de comprendre, apprendre, et résoudre des problèmes, comme la prise de décision, la planification, la pensée critique) (Quiles, 2014).

2.1.2. La métacognition

Le concept de métacognition a été introduit et défini par Flavell de la manière suivante :

La métacognition fait référence à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs et de leurs produits ou de ce qui leur est relié, par exemple, les propriétés différentes des informations ou des données pertinentes pour leur apprentissage. La métacognition se rapporte, entre autres choses, au contrôle actif, à la régulation et à l'orchestration de ces processus en fonction des objets cognitifs et des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un objectif ou un but concret. (Flavell, 1976, cité dans Romainville et al., 1995, p.49).

Cette première définition englobe deux phénomènes de nature différente : la connaissance de sa cognition, et la régulation de celle-ci. Gombert (1990, p.27) reprend cette dichotomie :

Métacognition : domaine qui regroupe ; 1 – les connaissances introspectives conscientes qu'un individu particulier a de ses propres états et processus cognitifs, 2 – les capacités que cet individu a de délibérément contrôler et planifier ses propres processus cognitifs en vue de la réalisation d'un but ou d'un objectif déterminé.

Noël (1997, p.19), apporte une définition plus opératoire :

La métacognition est un processus mental dont l'objet est soit une activité cognitive, soit un ensemble d'activités cognitives que le sujet vient d'effectuer ou est en train d'effectuer, soit un produit mental de ces activités cognitives. La métacognition peut aboutir à un jugement (habituellement non exprimé) sur la qualité des activités mentales en question ou de leur produit et éventuellement à une décision de modifier l'activité cognitive, son produit ou même la situation qui l'a suscitée.

La définition proposée par Noël souligne que la métacognition englobe une réflexion qui peut se focaliser tant sur l'activité en cours que sur une activité antérieure, intégrant une dimension rétrospective à ce concept (Wagener, 2011).

La métacognition est utilisée quotidiennement par chacun d'entre nous, dans des situations d'apprentissage ou de résolution de problème. Même si elle a plus souvent été étudiée chez les enfants, adolescents et jeunes adultes, certaines études ont montré que le monitoring métacognitif n'était pas altéré avec l'âge mais que des sujets plus âgés pouvaient recourir à une mauvaise utilisation des stratégies métacognitives, non à cause de leur absence mais en raison de leur inactivation. Un entraînement à l'exploitation des ressources métacognitives permettrait donc certainement d'en améliorer les performances (Wagener, 2011).

2.2. Les composantes de la métacognition

La métacognition comporte trois grandes composantes : les connaissances métacognitives, les expériences métacognitives, et les compétences métacognitives. (Allix et al., 2023 ; Berger, 2015 ; Efklides, 2008 ; Frenkel, 2014 ; Quiles, 2014). Un tableau récapitulatif des composantes de la métacognition est disponible en annexe 2, p. XVI.

2.2.1. Les connaissances métacognitives

Les connaissances métacognitives ou Metacognitive Knowledge (MK) correspondent aux connaissances dont un individu dispose à propos des processus cognitifs humains, de leurs

conséquences, de leurs limites, et des facteurs qui les influencent (Flavell et al., 2002, cités dans Allix et al., 2023). Elles concernent donc la cognition en général, ainsi que les connaissances sur ses propres processus cognitifs. Elles peuvent être vues comme la base de données que l'individu consulte et enrichit progressivement au gré de ses expériences lorsqu'il est confronté à des problèmes à résoudre. Ces connaissances métacognitives sont conservées dans la mémoire à long terme et peuvent être rappelées par un effort conscient et intentionnel, ou être déclenchées automatiquement par des indices contenus dans la tâche actuelle (Flavell, 1979 ; Wagener, 2011). Les connaissances métacognitives « regroupent donc les connaissances, qu'elles soient correctes ou erronées, qu'une personne a de son propre fonctionnement cognitif et de celui d'autrui » (Frenkel, 2014, p.430), c'est pourquoi elles sont parfois qualifiées de croyances par certains auteurs (Berger, 2015).

Quatre catégories principales de connaissances métacognitives sont différenciées :
1 – Les connaissances métacognitives des personnes comprennent tout ce qu'une personne croit et sait sur ses propres activités cognitives et sur celles des autres. Elles portent sur la façon dont nous ou d'autres personnes traitons diverses tâches, sur le résultat de ces traitements, mais également sur ce qui a été ressenti durant le traitement de ces tâches spécifiques (Efklides, 2008). Ce sont des connaissances comparatives de différences interindividuelles (ex : savoir ou croire que l'on est plus ou moins performant que telle autre personne dans telle compétence, matière, action, situation, ... : mon collègue est plus performant en leadership que moi) ou intraindividuelles (ex : savoir ou croire que l'on est plus ou moins performant dans telle compétence, matière, action, situation, ... plutôt que dans telle autre : je suis plus performant en télétravail qu'au bureau) (Allix et al., 2023 ; Berger, 2015 ; Quiles, 2014 ; Wagener, 2011).

2 – Les connaissances métacognitives des tâches concernent les catégories de tâches et leurs caractéristiques, la manière dont elles sont traitées ainsi que les relations entre les tâches. Elles correspondent aux savoirs que la personne détient sur la manière dont des variables d'une tâche, comme la quantité et la qualité de l'information disponible, ou le niveau d'exigence des objectifs à atteindre, peuvent influencer les activités cognitives, leur niveau de difficulté ou la durée de résolution de celles-ci. Au niveau du contexte, les connaissances métacognitives portent sur la façon dont celui-ci peut impacter la cognition de manière générale (ex : il est plus difficile de travailler quand il y a beaucoup de bruit) (Allix et al., 2023 ; Berger, 2015 ; Quiles, 2014 ; Wagener, 2011).

3 – Les connaissances métacognitives des stratégies cognitives portent sur les savoirs acquis sur les procédures et stratégies utiles pour la cognition ainsi que sur leurs conditions d'utilisation. Elles se subdivisent en trois domaines : les connaissances déclaratives (ensemble des stratégies mémorisées pour les différentes activités cognitives), les connaissances procédurales (manière d'utiliser les différentes stratégies mémorisées), et les connaissances du contexte (savoir quand et pourquoi utiliser telle ou telle stratégie) (Alexander et al., 1995 ; Alix et al., 2023 ; Frenkel, 2014 ; Quiles, 2014 ; Schraw & Moshman, 1995 ; Wagener, 2011).

4 – Les connaissances métacognitives des objectifs comprennent les savoirs développés sur les objectifs poursuivis par les personnes lors de la confrontation à des tâches ou situations spécifiques (Efklides, 2008).

D'après Khun (2020), les **connaissances épistémologiques sur la connaissance et la cognition** peuvent également être considérées comme faisant partie des connaissances métacognitives (ex : savoir qu'il est possible de mal comprendre ou d'oublier quelque chose). Selon Efklides (2008, p.280, notre traduction), elles sont « cruciales pour l'évaluation critique de la pensée, des connaissances et des théories de l'individu et des autres sur le monde, et pour la régulation de la cognition de l'individu et des autres. »

La mobilisation de ces différentes connaissances métacognitives dans la réalisation d'une tâche n'est pas compartimentée, elles agissent en une interaction modulable au cours de la tâche. Selon Efklides (2008, p.280, notre traduction),

Les connaissances métacognitives sont continuellement enrichies, mises à jour et différenciées par l'intégration d'informations provenant de la surveillance de la cognition à un niveau conscient par l'observation de son propre comportement/activité et de celui des autres, ainsi que de leurs résultats lors de l'exécution de tâches spécifiques dans divers contextes (Fabricius & Schwanenflugel, 1994), par la prise de conscience de notre expérience métacognitive (Flavell, 1979), ainsi que par la communication et l'interaction avec les autres (Ruffman, Slade & Crowe, 2002).

Les connaissances métacognitives représentent le suivi « off-line » de la cognition, les expériences métacognitives quant à elles en sont des manifestations du suivi « on-line » (Efklides, 2008).

2.2.2. Les expériences métacognitives

Les expériences métacognitives ou metacognitive expériences (ME) sont toutes les expériences cognitives ou affectives conscientes qui accompagnent et concernent toute entreprise intellectuelle (Flavell, 1979). Elles représentent ce que la personne perçoit et ressent de manière consciente lorsqu'elle est confrontée à une tâche et qu'elle traite les informations associées (Efklides, 2001, 2006 / 2008). Elles agissent comme un lien entre l'individu et la tâche, et représentent la conscience dont la personne dispose à propos des caractéristiques de la tâche, de la fluidité du traitement cognitif, de la progression vers l'objectif fixé, de l'effort exercé sur le traitement cognitif et du résultat de ce traitement. Elles sont des expressions du monitoring continu du traitement cognitif de la tâche. Pour Frenkel (2014, p.430), les expériences métacognitives constituent les « mécanismes Bottom-Up de régulation de la cognition ».

Efklides distingue trois catégories d'expériences métacognitives (Efklides, 2001, 2006 / 2008 ; Efklides, 2002) :

1 – **Les sentiments métacognitifs** sont constitués des sentiments de connaissance, de familiarité, de confiance, de difficulté et de satisfaction. Ils peuvent être plaisants ou déplaisants, guident l'action en cours et sont considérés comme cruciaux pour l'autorégulation de l'effort. Cette première catégorie d'expériences métacognitives est de nature à la fois affective et cognitive, mais non analytique.

2 – **Les jugements/estimations métacognitifs** comprennent les jugements d'apprentissage, l'estimation de la dépense de l'effort, du temps nécessaire ou passé, de la justesse de la solution. Les jugements/estimations métacognitifs s'associent aux sentiments métacognitifs de confiance

et de difficulté. Cette seconde catégorie d'expériences métacognitives peut être autant de nature analytique que non-analytique.

3 – **Les connaissances « on-line » spécifiques à la tâche** comprennent les informations relatives à la tâche auxquelles une attention est prêtée, les idées ou pensées conscientes lors du traitement de la tâche, et les connaissances spécifiques à la tâche extraites de la mémoire afin de traiter la tâche. Cette dernière catégorie d'expériences métacognitives est de nature analytique.

Les expériences métacognitives (ME), produit du monitoring durant la réalisation de l'activité cognitive ; et les connaissances métacognitives (MK), stockées dans la mémoire à long terme, interagissent de manière étroite dans le processus d'autorégulation et constituent la base des compétences métacognitives.

2.2.3. Les compétences métacognitives

Les compétences métacognitives ou metacognitive skills (MS) font référence au recours délibéré à des stratégies ayant pour but de contrôler son activité cognitive. Les compétences métacognitives sont donc des connaissances procédurales, qui comprennent les **stratégies d'orientation et de planification** mises en œuvre en amont de la tâche ; les **stratégies de régulation du traitement cognitif et de contrôle de l'exécution de l'action planifiée** mises en œuvre au cours de l'exécution de la tâche ; et les **stratégies d'évaluation du résultat du traitement de la tâche** mises en œuvre après l'exécution de la tâche. Colognesi et al. (2020) distinguent l'évaluation du résultat, tant par l'atteinte ou non de l'objectif fixé que par les traitements cognitifs mis en œuvre (rapidité, clarté) ; et l'évaluation de la procédure, par la pertinence et l'efficacité des stratégies mises en œuvre pour l'obtention du résultat. Ces trois types de stratégies sont considérées par Frenkel (2014, p.430) comme les « mécanismes Top-Down de régulation de la cognition ».

2.3. Le fonctionnement métacognitif

Nelson et Narens (1994) proposent un modèle simplifié de la métacognition qui comporte deux niveaux interconnectés. Le premier, le « niveau objet » correspond au niveau cognitif et regroupe les processus cognitifs en cours. Le second, le « méta-niveau » correspond au niveau métacognitif, il « contient un modèle dynamique du niveau objet sur lequel il va s'appuyer pour intervenir au niveau objet » (Wagener, 2011, p.16) et est constitué par les informations issues des connaissances métacognitives et celles issues du monitoring. Ces deux niveaux, objet et méta, échangent des flux d'informations bidirectionnels par le biais du contrôle et du monitoring métacognitifs, illustrés dans la figure 1.

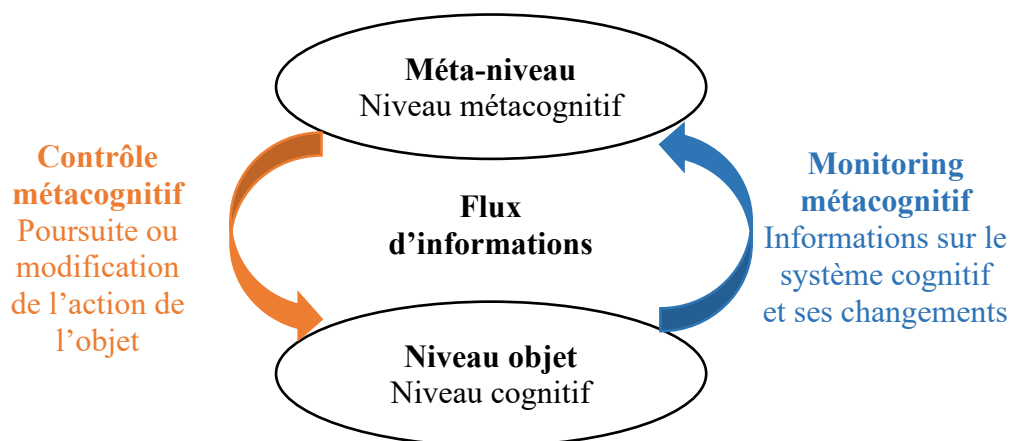


Figure 1 – Modèle de fonctionnement cognitif en sciences cognitives
(adapté du modèle de Nelson et Narens proposé dans Wagener, 2011, p.17 et Quiles, 2014, p.23)

Le monitoring métacognitif transmet de l'information du niveau objet vers le méta-niveau et permet ainsi d'informer le niveau métacognitif de changements ou de l'absence de changement au niveau cognitif. Le contrôle métacognitif transmet quant à lui de l'information du méta-niveau vers le niveau objet et permet d'initier, poursuivre, modifier ou terminer des actions au niveau objet.

Efklides (2008) complète le modèle simplifié de Nelson et Narens et propose un modèle de la métacognition plus complexe, qualifié de multifacette et multiniveau, présenté en figure 2.

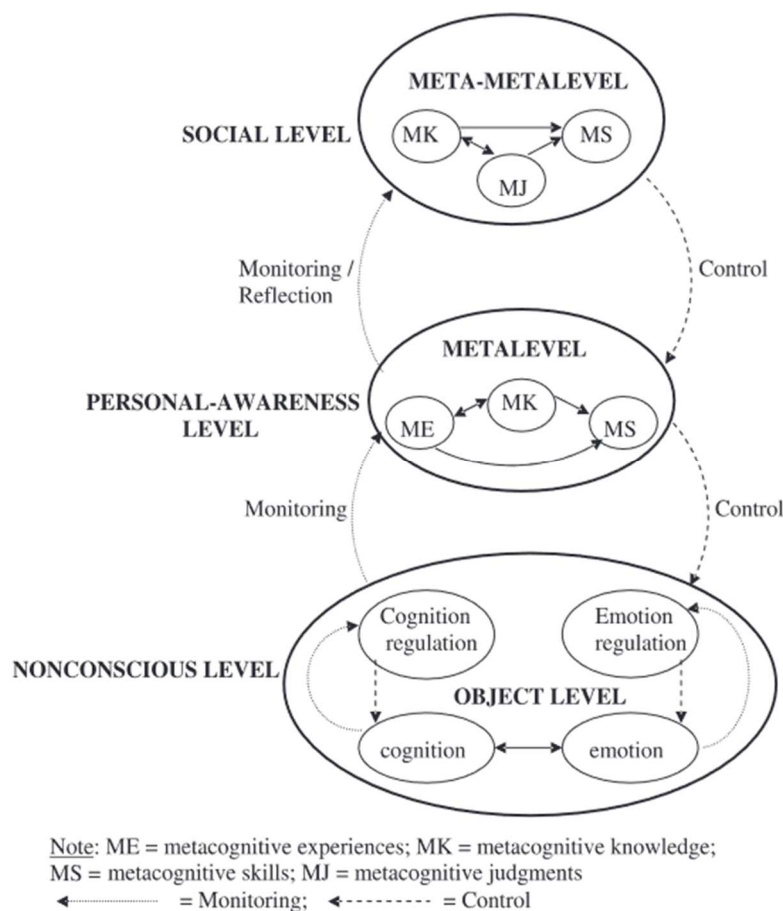


Figure 2 – Modèle multifacette et multiniveau de la métacognition
(extrait de Efklides, 2008, p.283)

Ce modèle illustre les fonctions de monitoring et de contrôle en fonction de chaque composante métacognitive ; et postule que le niveau objet fonctionne à un niveau non conscient et comprend les processus impliqués dans la cognition et dans les émotions. La métacognition est scindée en deux niveaux : un méta niveau et un méta-méta niveau. Le méta niveau est de l'ordre de la conscience personnelle où les expériences et connaissances métacognitives (ME et MK) peuvent activer la boucle de régulation cognitive à travers les compétences métacognitives (MS) en cas de besoin de contrôle. Les sentiments métacognitifs (faisant partie de ME) peuvent quant à eux activer la boucle de régulation affective, soit directement soit par l'intermédiaire des connaissances et compétences métacognitives (MK et MS). Le méta-méta niveau représente le niveau social de la métacognition, il comprend les connaissances et compétences métacognitives (MK et MS) de l'individu et des autres, ainsi que les jugements métacognitifs (MJ) sur l'expérience métacognitive (ME). Ce niveau reçoit de l'information par le niveau de conscience personnelle (méta niveau) et par l'interaction continue avec les autres individus. Le monitoring, explicite et réflexif, à ce niveau conduit à une représentation socialement partagée et négociée de l'individu dans son contexte. L'accès du contrôle du méta-méta niveau jusqu'à la cognition et à l'affect de l'individu et des autres au niveau de l'objet est analytique et conscient. Cet accès du méta-méta niveau, d'ordre social, vers le niveau de l'objet n'est pas direct, il passe par l'intermédiaire du niveau de conscience personnelle (méta niveau) des personnes en interaction.

Ce modèle démontre l'étendue et les potentialités du concept de la métacognition.

2.4. Les situations de manifestation de la métacognition

Pour les apprentissages simples, réalisés de manière implicite, et les tâches répétitives pour lesquelles une expertise a été développée, la métacognition ne serait utile ou nécessaire qu'en cas de difficulté soudaine ou nouvelle, ou d'apparition d'une contradiction (Mariné & Huet, 1998 ; Flavell, 1987). Elle serait nécessaire et bénéfique lors d'apprentissages complexes et de résolution de problèmes de haut niveau (Wolfs, 2005 cité dans Wagener, 2011).

2.5. Les processus de régulation de la cognition et des émotions

Comme nous avons pu le constater dans les éléments abordés précédemment, les composantes de la métacognition, en étroites interrelations, remplissent différentes fonctions dans les processus de régulation de la cognition et des émotions. Nous pouvons distinguer l'autorégulation, la corégulation et la régulation par les autres (Efklides, 2008).

2.5.1. L'autorégulation

L'autorégulation se réfère à la capacité d'une personne à gérer et à contrôler ses propres processus cognitifs, émotionnels et comportementaux. L'autorégulation cognitive intervient au niveau de la conscience personnelle où le contrôle se produit grâce à l'information issue du monitoring exercé par les expériences et les connaissances métacognitives (ME et MK). En réaction à cette information du monitoring, les compétences métacognitives (MS) sont mises en œuvre pour l'autorégulation de la cognition. L'autorégulation affective intervient elle aussi au niveau de la conscience personnelle mais sous l'effet du monitoring apporté par les

sentiments métacognitifs (faisant partie des expériences métacognitives (ME), soit directement soit par l'intermédiaire des connaissances et compétences métacognitives (MK et MS)).

2.5.2. La corégulation et la régulation par les autres

La corégulation s'applique lorsque la régulation d'une activité cognitive ou comportementale est partagée entre plusieurs individus. Elle implique le dialogue ou la collaboration. La régulation par les autres se réfère à la manière dont les individus peuvent être régulés par les actions et interventions d'autres personnes. Dans les cas de corégulation et de régulation par les autres, le contrôle de la cognition intervient au niveau social sous l'effet du monitoring exercé par les connaissances métacognitives (MK) et les jugements métacognitifs (MJ, faisant partie des expériences métacognitives (ME)) portés sur le traitement cognitif des autres individus. Les stratégies métacognitives (MS) sont alors mises en œuvre pour réguler la cognition.

Ce chapitre a approfondi la compréhension de la métacognition, définissant ses composantes et son fonctionnement, et soulignant son rôle fondamental dans la régulation des processus cognitifs, comportementaux et émotionnels. L'étude des connaissances, des expériences et des compétences métacognitives révèle leur impact potentiel sur l'amélioration de la prise de décision et de l'efficacité personnelle, en permettant une réflexion critique et un ajustement adaptatif face aux situations complexes. Cette section établit les fondements pour explorer, dans les sections suivantes, les contributions potentielles de la métacognition pour le manager de proximité

3. Les études de la métacognition dans le domaine du management

Maintenant que nous avons défini la métacognition, ses composantes, son fonctionnement, les situations où elle se manifeste et les processus de régulation qu'elle permet ; étudions sa potentialité pour le manager de proximité.

La revue de la littérature révèle la présence de recherches sur la métacognition dans divers domaines professionnels mais elles restent rares dans le domaine du management.

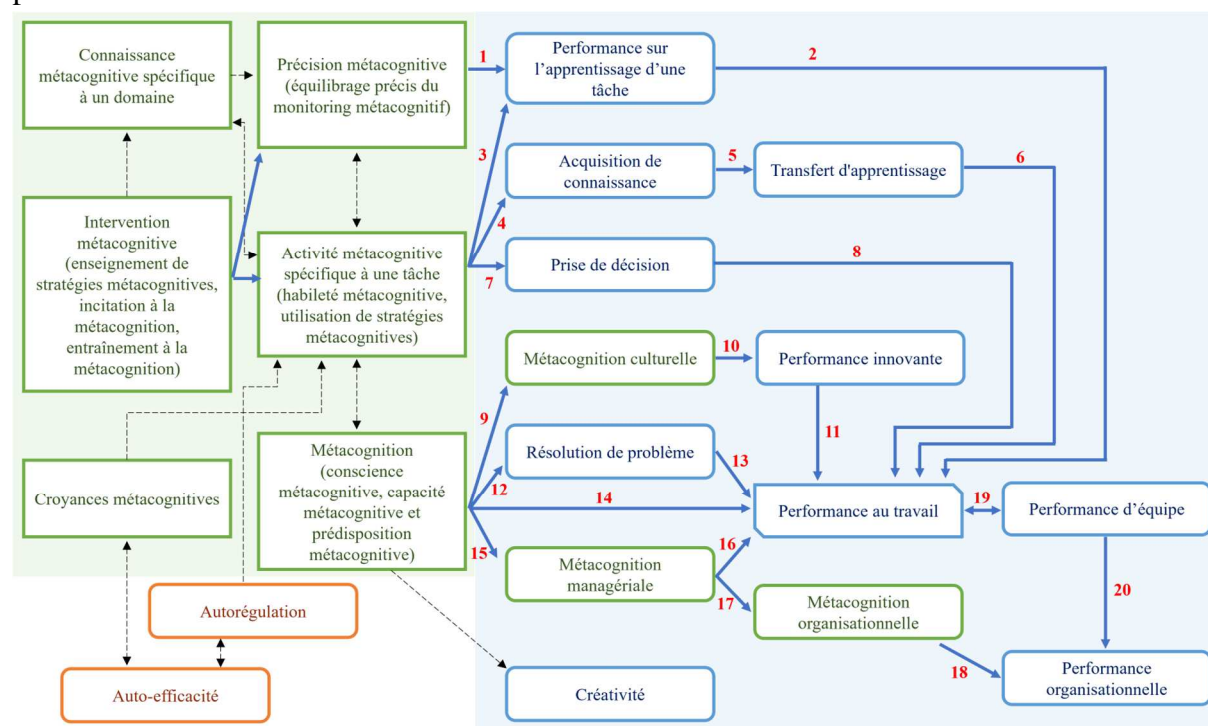
Des liens entre la métacognition et la performance organisationnelle, individuelle et d'équipe ont été établis. Ainsi, Lok et al. (2016) suggèrent que l'innovation et la proactivité pourraient être les principaux mécanismes par lesquels la métacognition de l'équipe dirigeante favorise une meilleure performance organisationnelle. Lyons et al. (2019) identifient des relations très fortes entre les indicateurs de performance individuelle et les variables métacognitives et concluent que l'auto-efficacité et l'auto-évaluation, considérées comme des variables indirectes de performance individuelle, sont fortement liées entre elles, ainsi qu'aux mesures de l'apprentissage métacognitif dans les domaines de la connaissance et de l'évaluation. L'étude d'Hamilton et al. (2017) montre quant à elle que les expériences métacognitives (sentiments métacognitifs, jugements métacognitifs et connaissances « off line » spécifiques à la tâche) interagissent pour prédire la performance de l'équipe.

Au niveau de l'équipe, les travaux de McCarthy et al. (2008) soutiennent qu'une dimension importante de l'apprentissage en équipe se concentre sur les processus métacognitifs. Ils font valoir que l'aspect principal de l'apprentissage d'équipe est le désapprentissage, qui implique de réfléchir, de s'auto-vérifier et d'apprendre à apprendre.

La métacognition managériale n'est pas spécifiquement définie dans la littérature. Cependant, des études comme celle de Lok et al. (2016) illustrent les liens entre la métacognition de l'équipe de direction avec la performance organisationnelle. Cerdin (2017) souligne l'importance de la métacognition culturelle, définie par Thomas et al. (2008), pour les leaders dans un contexte de globalisation. Cho & Linderman (2019) déterminent que la métacognition managériale augmente l'efficacité des pratiques d'amélioration des processus, engendrant une hausse de l'avantage concurrentiel de l'organisation. Yoo et al. (2018) concluent que la métacognition organisationnelle des directeurs généraux et des cadres intermédiaires influe la capacité d'innovation technologique, la performance de l'entreprise et l'efficacité organisationnelle.

L'étude de Jain et al. (2023) a pour ambition de relier la métacognition et le lieu de travail. La rareté de la littérature sur les managers dans le domaine de la métacognition y est soulignée, notamment au niveau du lien entre la métacognition managériale et la performance au travail. À travers une analyse de trente-neuf études empiriques présentant à la fois des liens entre la métacognition et les compétences et performances cognitives, et des implications directes pour le domaine de la gestion, Jain et al. (2023) établissent des liens entre la métacognition et les compétences cognitives en milieu de travail et proposent un cadre conceptuel clarifiant ces liens, que nous reprenons en figure 3, disponible en annexe 3, p. XVII.. Les chiffres mentionnés en rouge, renvoient, dans l'article de recherche original, à la revue des liens connus entre la métacognition et les compétences cognitives en milieu de travail issus des trente-neuf études

empiriques retenues par les auteurs et représentent les vingt liens qui ont pu être établis par Jain et al. (2023) entre la métacognition et les compétences cognitives en milieu de travail et la performance.



→	Relation unidirectionnelle		
↔	Relation bidirectionnelle		
-----	Relation conceptuelle unidirectionnelle attendue qui n'a pas été spécialement étudiée dans le cadre de la présente étude		
	Composantes et sous-composantes de la métacognition		Compétences cognitives

Figure 3 – Cadre conceptuel clarifiant le lien entre la métacognition et les compétences et performances en milieu de travail (extrait et traduit par nos soins de Jain et al., 2023, p.130)

L'état actuel de la littérature prouve ainsi les liens entre la métacognition et ses composantes, et les compétences cognitives en milieu du travail de performance sur l'apprentissage d'une tâche, d'acquisition de connaissances, de prise de décision, de résolution de problèmes, de transfert d'apprentissage et d'innovation. Ces relations impactent la performance individuelle au travail, la performance d'équipe et la performance de l'organisation.

4. Pistes d'apports potentiels de la métacognition pour le manager de proximité

D'après le cadre conceptuel sur les liens entre la métacognition et les compétences et performances en milieu de travail proposé par Jain et al. (2023), la métacognition managériale est considérée comme issue de la conscience, des capacités ou des prédispositions métacognitives du manager. Elle est liée à la performance au travail, elle-même en lien bidirectionnel avec la performance d'équipe ; et à la métacognition organisationnelle, liée quant à elle à la performance organisationnelle. La métacognition managériale n'est qu'un aspect de cette application. Le manager de proximité, tout comme n'importe quelle personne, peut évidemment utiliser la métacognition pour réguler l'ensemble de ses compétences cognitives (Jain et al, 2023) et de ses émotions (Efklides, 2008). Les processus de régulation (autorégulation, corégulation et régulation par les autres) du manager de proximité peuvent être appliqués à l'ensemble de ses activités cognitives et de ses émotions.

À la lumière des connaissances apportées par cette revue de la littérature sur le métier de manager de proximité et sur la métacognition, examinons quelques pistes concrètes d'apports potentiels offerts par la pratique de la métacognition pour le manager de proximité.

4.1. Dans le cadre de la pratique de son métier

4.1.1. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des activités du manager de proximité

La métacognition peut soutenir l'activité d'**expertise opérationnelle** du manager de proximité grâce aux liens établis entre la métacognition et les compétences cognitives de performance sur l'apprentissage d'une tâche, d'acquisition de connaissance, de transfert d'apprentissage, de prise de décision et de résolution de problème.

Illustrons les mécanismes d'autorégulation, de corégulation et de régulation par les autres qui pourraient être appliqués par le manager de proximité sur son activité d'expertise opérationnelle. Le mécanisme d'autorégulation a lieu lorsque le manager de proximité réalise une activité d'expertise opérationnelle, la monitore grâce à ses expériences et connaissances métacognitives, applique si nécessaire un contrôle en mobilisant les stratégies métacognitives à sa disposition, évalue le résultat tant de son activité d'expertise opérationnelle que de l'efficacité des stratégies métacognitives appliquées, et enfin, enrichi ses expériences et connaissances métacognitives de cette nouvelle expérience.

Le mécanisme de corégulation opère lorsque le manager de proximité réalise une activité d'expertise opérationnelle en collaboration avec d'autres personnes, le monitoring s'exerce alors grâce aux connaissances métacognitives des différents intervenants et aux jugements métacognitifs portés sur le traitement cognitif des autres individus, en cas de besoin de contrôle les stratégies métacognitives du groupe (au niveau social) viennent alimenter et enrichir les stratégies métacognitives personnelles (niveau de la conscience personnelle) avant de pouvoir être appliquée à l'activité d'expertise opérationnelle en cours.

Le mécanisme de régulation par les autres, quant à lui, agit lorsque le manager de proximité réalise une activité d'expertise opérationnelle, et régule le traitement cognitif qu'il lui apporte

suite à l'action ou l'intervention d'une ou plusieurs autres personnes. Il peut s'agir de son manager direct (N+1), d'un pair, d'un membre ou de l'ensemble de son équipe. Les trois mécanismes illustrés ci-avant avec l'expertise opérationnelle du manager de proximité peuvent être appliqués à l'ensemble des activités cognitives et des émotions du manager de proximité.

La métacognition peut également soutenir l'activité d'**échanges informels du manager de proximité avec et pour ses équipes**. En conscientisant les résultats de ses expériences métacognitives en la matière, il alimente ses connaissances et stratégies métacognitives afin de discriminer et mobiliser celles qui lui ont permis de mener ces activités d'échanges informels de manière efficace, de les reproduire ou de les améliorer. La métacognition culturelle pourrait permettre au manager de proximité d'adapter ces échanges informels à la diversité des membres de son équipe

En termes de **gestion d'équipe et de personnes**, la métacognition peut intervenir, sous forme de métacognition culturelle dans le développement de l'intelligence culturelle permettant au manager de proximité de développer son propre capital humain et celui de ses équipes dans le contexte d'équipes multiculturelles, que l'organisation soit concernée par des enjeux de globalisation ou simplement par la composition des membres de son personnel (Thomas et al., 2008 ; Cerdin, 2017). La métacognition peut également être utilisée en gestion d'équipe et de personnes pour rencontrer les besoins particuliers des générations Y et Z, notamment en termes de rétroaction, de reconnaissance et de sens (Duperray, 2022).

Au niveau du savoir-faire attendu du manager de proximité pour l'activité de **gestion des processus et des projets**, la métacognition managériale a été positivement corrélée à la performance des pratiques d'amélioration des processus (Cho & Linderman, 2019).

Les travaux de Batha & Carroll (2007) ont démontré une relation entre la conscience métacognitive et la performance en matière de **prise de décision**, la régulation de la cognition ayant un impact plus important sur la prise de décision que la connaissance de la cognition.

Au niveau du savoir-faire lié au **développement de son équipe**, le manager de proximité peut développer des pratiques métacognitives avec son équipe. En effet, la littérature a démontré des liens entre la métacognition et les compétences cognitives d'acquisition de connaissance et de performance dans une tâche d'apprentissage (Jain, 2023). Pour McCarthy & Garavan (2008, p.519, notre traduction), « une dimension importante de l'apprentissage en équipe se concentre sur les processus métacognitifs. » Pour Marsaudon (2014), le passage par la métacognition est une condition indispensable pour que l'appropriation d'un apprentissage soit possible. Le manager doit alors soutenir cette appropriation en accompagnant le(s) membre(s) de son équipe « dans une démarche de prise de conscience de ses acquis. » (Marsaudon, 2014, p.131). Pour Bourgeois (2014), le manager doit soutenir et accompagner les collaborateurs dans un apprentissage réflexif autour de leur pratique de travail par l'analyse de pratique en groupe. Un autre exemple où la métacognition peut être exploitée dans le cadre du développement de l'équipe est le mentorat inversé, proposé par Boutinet (2022), dans le contexte d'équipes multigénérationnelles. Un travailleur junior de la génération millénaire partage ses connaissances numériques avec un travailleur senior de la génération baby-boom. Le Senior quant à lui, par ses expériences reconnues et sa pratique confirmée guide le junior dans son

apprentissage du métier. Ce mentorat inversé, aux responsabilités partagées développe des liens intergénérationnels.

La métacognition pourra également être appliquée aux activités de savoir-faire **commander**, **coordonner** et **contrôler** lors de la réalisation de celles-ci afin de conscientiser les connaissances, expériences et stratégies métacognitives mises en œuvre de ces cadres spécifiques, enrichissant de ce fait les boucles de monitoring et de contrôle qui peuvent être exercées sur ces activités, et ainsi en améliorer ainsi la performance.

4.1.2. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des rôles du manager de proximité

Au niveau des rôles du manager de proximité, la métacognition, appliquée non pas sur les rôles eux-mêmes mais sur la manière dont le manager de proximité les incarne et les ressent émotionnellement, pourrait permettre une autorégulation, une corégulation ou une régulation par les autres de la manière la plus performante et la plus confortable de les incarner.

4.1.3. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des responsabilités du manager de proximité

Le manager de proximité est responsable de la **performance de son équipe**. Le lien entre la métacognition et la performance individuelle au travail, la performance d'équipe et la performance organisationnelle a été démontré dans la littérature (Hamilton et al., 2017 ; Jain et al., 2023 ; Lyons & Bandura, 2019). La performance d'équipe découle, selon le cadre conceptuel proposé par Jain et al. (2023), de la performance individuelle au travail, elle-même en lien avec l'ensemble des compétences cognitives. Les pratiques métacognitives avec les membres de l'équipe, individuellement ou collectivement, viendraient donc soutenir la performance individuelle, et de ce fait la performance d'équipe.

Pour Foucher (2007), la métacognition correspond au niveau intermédiaire des ressources de l'individu fournissant une capacité potentielle de compétence individuelle, le niveau le plus profond correspondant à des aptitudes et à des savoir-être et le niveau de l'expression visible à des savoirs et savoir-faire. D'autres auteurs comme Yoo et al. (2001) et Austin (2003) soulignent que la méta-connaissance des membres de l'équipe sur qui sait quoi au sein de l'équipe, donc sur comment les connaissances sont réparties entre les membres de l'équipe, appelée système de mémoire transactive, améliore les performances de l'équipe. Pour Estay et al. (2014) la métacognition concourt à des attributions exactes de la performance de ses subordonnés par le manager de proximité. Elle constitue l'un des sept composants de complexité attributionnelle des causes de performances insuffisantes. Les stratégies de correction de performance mises en œuvre par le manager de proximité, produits de l'exactitude des attributions, ont une incidence sur la perception du leadership du manager par ses subordonnés.

Le **maintien ou progression de la motivation individuelle et collective** fait également partie des responsabilités du manager de proximité. Selon Dejoux (2017, p.71), « la motivation est reliée au sentiment d'auto-efficacité et à l'auto-régulation des apprentissages. ». Dejoux s'appuie sur le modèle motivationnel de Bandura (2003, cité dans Dejoux, 2017) qui se centre

sur le ressenti de l'individu et la motivation intrinsèque. D'après ce modèle, la motivation serait le résultat de trois processus : le premier comportant une analyse des tâches (permettant la fixation d'un objectif et d'un plan d'action) et de l'auto-motivation (provenant « des croyances d'efficacité, des attentes de résultat, de l'intérêt intrinsèque de l'action et de buts d'apprentissage ») ; le second comportant le contrôle de soi (s'appuyant sur des techniques) et l'auto-observation (« détour réflexif sur ses propres actions afin d'en comprendre les causes ») ; et le troisième correspondant à « une phase d'autoréflexion intégrant le jugement personnel et la réaction personnelle » (Dejoux, 2017, p.71). Si la personne vise à améliorer son apprentissage, une phase de réactions adaptatives peut alors se manifester.

4.1.4. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre des comportements attendus du manager de proximité

Les comportements attendus du manager de proximité en termes de savoirs sont la mise en œuvre des **soft skills**. Pour Drigas et al. (2021, p.129, notre traduction), « le développement des soft skills est impossible sans métacognition », l'approche métacognitive de celles-ci, accélérerait l'inclusion et la réussite des travailleurs, dont le manager de proximité fait partie.

En termes de savoir-être, l'un des comportements attendus du manager de proximité est d'être **innovant**. La littérature a établi des liens entre métacognition et performance innovante (Jain et al., 2023). Celle-ci peut donc faire l'objet de processus de régulation métacognitifs dans le but de les améliorer.

Sur base de tout ce qui a été développé précédemment, on peut prédire qu'une mise en œuvre de la métacognition du manager de proximité avec ses équipes pourrait favoriser les comportements attendus de lui en termes de savoir-faire que sont **communiquer, aider, rassurer et guider**.

4.2. Dans le cadre de son ajustement aux tensions et aux paradoxes

4.2.1. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre de l'ajustement du manager de proximité aux tensions de proximités

Une réflexion métacognitive du manager de proximité concernant la manière dont il gère l'équilibre entre la cohésion d'équipe et le besoin de distance en termes de proximité physique, ainsi que sur sa gestion des tensions potentielles entre proximités physique et géographique, pourrait favoriser une régulation à la fois cognitive et émotionnelle de ces tensions. Les trois types de processus de régulation (autorégulation, corégulation et/ou régulation par les autres) pourraient être mis en œuvre pour la gestion de ces tensions en vue de contribuer à leur réduction et ainsi à l'amélioration du bien-être du manager.

4.2.2. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre de l'ajustement du manager de proximité aux tensions entre les aspects formels et humains de sa fonction

Une réflexion métacognitive du manager de proximité sur ses pratiques et émotions en lien avec la gestion des aspects formel et humain de sa fonction pourrait également lui permettre d'en prendre conscience, de les valider ou de les modifier s'ils sont source de tension ou de mal-être pour lui. Cette réflexion pourrait être menée individuellement par le manager de proximité et déboucher en cas de besoin sur une autorégulation de ses pratiques et émotions en liens avec ces aspects. Une réflexion menée à ce sujet avec ses pairs, voire avec son responsable hiérarchique, pourrait si nécessaire permettre une corégulation et/ou une régulation par les autres.

4.2.3. Apports potentiels de la métacognition dans le cadre de l'ajustement du manager de proximité aux paradoxes organisationnels

Concernant les paradoxes organisationnels, la métacognition pourrait soutenir le manager de proximité de diverses manières, offrant différents apports potentiels. Étant donné que les paradoxes organisationnels sont liés aux caractéristiques de l'organisation, le manager de proximité en ressent les conséquences. Cependant, il ne peut pas, seul, initier un processus de régulation cognitive destiné à les atténuer. Les apports potentiels de la métacognition sur les paradoxes organisationnels ne peuvent être réalisés que si la métacognition organisationnelle est mise en place. Cette pratique devrait être partagée et promue jusqu'aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie, ce qui refléterait l'adoption d'une véritable culture de la métacognition au sein de l'organisation. La métacognition néanmoins pourrait offrir des apports significatifs au manager de proximité sur le plan individuel. Elle pourrait lui permettre de déclencher consciemment un processus d'autorégulation de ses comportements et émotions face à ces paradoxes organisationnels, si nécessaire. De plus, des discussions métacognitives avec des pairs sur la gestion de leurs comportements et émotions face aux paradoxes organisationnels pourraient aider le manager de proximité qui en ressent le besoin, grâce à la corégulation et à la régulation par les autres.

Ce chapitre a exploré des pistes d'apports potentiels de la métacognition pour le manager de proximité, mettant en lumière comment cette capacité peut transformer la pratique managériale face aux défis contemporains. Il ressort de cette analyse que la métacognition, par la conscience accrue qu'elle procure sur les processus cognitifs et émotionnels, permet au manager de mieux comprendre et réguler ses propres comportements ainsi que ceux de ses équipes. Cette exploration a révélé que le manager de proximité, équipé de compétences métacognitives, pourrait affiner sa capacité à gérer la complexité et les tensions et paradoxes inhérents à son rôle. En effet, la métacognition aide à une meilleure régulation des réponses émotionnelles et cognitives, conduisant à des décisions plus réfléchies et à une communication plus efficace.

Conclusion

Ce travail a cherché à explorer comment la métacognition peut constituer un soutien pour le manager de proximité, lui permettant de faire face aux tensions et paradoxes liés à sa fonction. En se basant sur une revue approfondie de la littérature concernant à la fois le métier de manager de proximité et la métacognition, cette étude met en évidence plusieurs aspects clés.

Il est d'abord apparu que le métier de manager de proximité est caractérisé par une multitude de tensions et de paradoxes qui découlent de sa position duale dans les structures organisationnelles. Ces tensions incluent des défis liés à la gestion des binômes constitués des proximités physique et géographique, et hiérarchique et relationnelle ; des aspects formels et humains du métier ; et des paradoxes organisationnels. La complexité du rôle de manager de proximité est exacerbée par un environnement de travail qui évolue rapidement, demandant une capacité d'adaptation et de réaction constante. Des impacts en termes de mal-être et de désaffection du métier ont été décelés.

La métacognition a ensuite été identifiée comme un levier potentiel pour améliorer la capacité du manager de proximité à gérer efficacement ces défis. Les liens établis entre la métacognition et les compétences cognitives en milieu du travail de performance sur l'apprentissage d'une tâche, d'acquisition de connaissances, de prise de décision, de résolution de problèmes, de transfert d'apprentissage et d'innovation ; et entre la métacognition et la régulation des émotions et des comportements concernent tous le métier de manager de proximité. Les relations entre la métacognition et les compétences cognitives en milieu du travail impactent la performance individuelle au travail, la performance d'équipe et la performance de l'organisation. La réflexivité sur ses processus cognitifs, comportementaux et émotionnels et leur régulation se révèlent essentielles pour naviguer efficacement dans les situations complexes, tendues et paradoxales.

Le processus métacognitif concourt au développement de la conscience de soi. Pour Duperray (2022, p.112), la conscience de soi « renforce la cohérence entre nos états intérieurs et nos comportements » et permet le développement d'aptitudes telles que la « capacité à s'autodiriger : piloter son évolution en préservant son équilibre, afin de gérer sa carrière à long terme. », elle-même permettant de « se donner une perspective en surmontant les inévitables frustrations, le stress causé par des difficultés, la pression du résultat et les dilemmes générés par l'exercice » du métier de manager.

La pratique de la métacognition par le manager de proximité, appliquée à son ajustement aux tensions et aux paradoxes, mis en avant dans notre revue de la littérature, pourrait donc concourir à l'identification plus aisée du juste équilibre face à la situation spécifique qu'il rencontre, comme préconisé dans les recommandations émises par Inglebert et al. (2023) afin de soutenir le bien-être du manager de proximité et de limiter les sources de mal-être. Au regard de ce que nous avons appris, la métacognition pourrait venir combler deux besoins également révélés par ces auteurs : le manque d'opportunités de réflexivité du manager de proximité sur ses processus et méthodes, par manque « d'espaces et de temps propices à la prise de recul sur [...] [ses] occupations » (Inglebert-Frydman et al., 2023, p.103) ; et fournir un outil contribuant

au bien-être du manager de proximité en lui permettant de mieux se connaître et de mieux connaître son équipe. La pratique de la métacognition peut dès lors constituer un outil à disposition du manager pour diminuer les tensions et paradoxes inhérents à sa fonction et donc ainsi améliorer son bien-être, qui produira certainement à son tour des effets favorables sur le phénomène de désaffection qui touche le métier.

Afin de réaliser pleinement les apports des pratiques métacognitives, nous proposons des recommandations essentielles à l'attention des organisations. Une reconnaissance des pratiques de métacognition et de leurs apports est indispensable de la part de l'organisation et du département RH. Une véritable culture de la métacognition devrait idéalement être instaurée et organisée au sein de l'organisation. Celle-ci permettrait de légitimer les pratiques métacognitives, de les ancrer dans la pratique quotidienne et offrirait la garantie au manager de proximité de disposer de la possibilité de dégager du temps spécifiquement dédié à ces pratiques. Une absence de reconnaissance de la métacognition ou du temps nécessaire à sa pratique engendrerait un risque d'alourdir la charge de travail déjà conséquente du manager de proximité. L'organisation devrait également promouvoir, soutenir et mettre en place des pratiques de mentorat, de tutorat, de compagnonnage professionnel ou de réunions entre pairs où la pratique de la métacognition pourrait trouver une place privilégiée. L'organisation devrait également veiller à fournir une formation et le développement continu à la métacognition. Cette formation devrait concerner à minima l'ensemble de la hiérarchie afin de favoriser la métacognition organisationnelle. À destination du manager de proximité, la formation devrait couvrir les pratiques et apports de la métacognition tant pour lui-même que pour une utilisation avec ses équipes. L'intégration de la formation métacognitive dans les programmes de développement managérial pourrait non seulement améliorer l'efficacité individuelle des managers, mais aussi contribuer à une culture organisationnelle plus résiliente et adaptative. Notre dernière recommandation concerne le recrutement de managers de proximité, en suggérant l'embauche de candidats compétents ou présentant des aptitudes en métacognition.

Ce travail offre une contribution théorique en établissant un lien entre la métacognition et la gestion managériale de proximité, bien qu'il appelle à des recherches approfondies pour consolider ces observations.

Notre travail présente trois limites. Nous nous sommes concentrés sur les stratégies métacognitives qui constituent, avec les stratégies cognitives, des stratégies d'autorégulation. Néanmoins, la littérature distingue également les stratégies volitionnelles (qui visent à soutenir la motivation et l'effort dans l'action) qui œuvrent également dans ce sens (Cosnefroy, 2014). L'absence d'étude des stratégies volitionnelles dans ce travail pourrait en constituer une première limite, suggérant la nécessité d'une analyse les intégrant pour assurer l'exhaustivité de l'approche. La seconde limite que nous avons identifiée se rapporte à l'absence de l'analyse du caractère du travail auquel s'applique les stratégies métacognitives. En effet, dans le cadre du travail en équipe et donc de la performance d'équipe, Gangloff-Ziegler (2009) souligne que le travail prescrit limite fortement ou rend inutile l'activité de régulation métacognitive nécessaire au travail collaboratif. La troisième limite de notre étude concerne les biais inhérents à une revue de littérature. Ces limites et le besoin de consolidation de nos observations invitent à

mener de futures recherches pour approfondir et élargir les pistes proposées dans ce travail sur les apports de la métacognition pour le manager de proximité.

En conclusion, ce travail souligne l'importance de développer et de renforcer les capacités métacognitives des managers de proximité.

La métacognition, par sa caractéristique réflexive, sa concentration sur le travail vivant, son apport en termes de comportement de soutien et de reconnaissance des membres de ses équipes par le manager de proximité, par les possibilités qu'elle offre d'évaluer la performance en appréciant le travail dans ses trois composantes (subjective, objective et collective) et en y impliquant les travailleurs converge vers le Management Humain défini comme tel par Taskin & Dietrich (2020, p.96):

Le Management Humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les hommes et les femmes dans l'entreprise. La personne humaine est considérée comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. L'objet du Management Humain est le travail, sa finalité la reconnaissance. Il contribue ainsi à la réhumanisation du travail.

Bibliographie

- Ajzen, M. (2022). Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ?. In: Raveleau, B., *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs*, Presses de l'Université de Laval : Laval 2022, p. 71-88
<http://hdl.handle.net/2078.1/267452>
- Ajzen, M., Antoine, M., de Ridder, M., Jacquemin, C., Taskin, L., & Van Oycke, J. (2017). *Transformations du métier de manager*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 6 (1), 92 p.
- Alexander, J. M., Carr, M., & Schwanenflugel, P. J. (1995). Development of Metacognition in Gifted Children : Directions for Future Research. *Developmental Review*, 15(1), 1-37.
<https://doi.org/10.1006/drev.1995.1001>
- Allix, P., Lubin, A., Lanoë, C., & Rossi, S. (2023). Connais-toi toi-même : Une perspective globale de la métacognition. *Psychologie Française*, 68(3), 451-469.
<https://doi.org/10.1016/j.psfr.2022.08.002>
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. (2015). *10 questions sur le management du travail*. Consulté le 10 mai 2024 sur
https://www.anact.fr/file/5571/download%3Ftoken%3D-9wxce8G&ved=2ahUKEwjD7p_65IKGAxXDg_0HHbZVCvIQFnoECA8QAAQ&usg=AOvVaw0Zwb9pV3l0kLlovXPTGBdO
- Augis, O. (2018). *Être manager fait-il toujours rêver ?*. Opinionway. Consulté 25 avril 2024 sur
<https://www.opinion-way.com/fr/inside-by-opinionway/a-la-une/363-etre-manager-fait-il-toujours-rever.html>
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866-878. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.866>

- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 174(5), 115-130.
<https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>
- Aytaç, B., & Mandou, C. (2018). Chapitre 2. Les qualités attendues d'un manager 3.0. Dans : , B. Aytaç & C. Mandou (Dir), *Un management heureux... et performant : Le management 3.0 en pratique* (pp. 39-58). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Bamps, N. (2019, novembre 22). *Le middle management, pris entre le marteau de la direction et l'enclume de leurs employés*. L'Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/barometre-de-l-epuisement/le-middle-management-pris-entre-le-marteau-de-la-direction-et-l-enclume-de-leurs-employes/10184701.html>
- Barabel, M. (2011). *Manageor : Les meilleures pratiques du management* (2e éd.). Dunod.
- Barel, Y., & Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, 66(8), 85-102.
<https://doi.org/10.3917/mav.066.0085>
- Batha, K., & Carroll, M. (2007). Metacognitive training aids decision making. *Australian Journal of Psychology*, 59(2), 64-69. <https://doi.org/10.1080/00049530601148371>
- Bellini, S. (2005a). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 65(1)*, 13-25.
<https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>
- Bellini, S. (2005b). *Conflit de rôles : Un concept `` usé, vieilli et dépassé ' ' ?*. Journées de recherche Stress, burnout, et conflits de rôles (2005,05,27), IAE, Aix-en-Provence.
<https://hal.science/hal-02144057/document>

- Berardi-Coletta, B., Buyer, L. S., Dominowski, R. L., & Rellinger, E. R. (s. d.). *Metacognition and problem solving: A process-oriented approach*. 21(1), 205-223.
<https://doi.org/10.1037/0278-7393.21.1.205>
- Berger, J.-L. (2015). *Apprendre : La rencontre entre motivation et métacognition*. Peter Lang CH. <https://doi.org/10.3726/978-3-0351-0835-4>
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). *Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : Une étude de cas*. *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 113, 43-62.
- Borras, J. (2017, 1 septembre). *La souffrance des managers de proximité*. Praelconseil. Consulté le 25 avril 2024 sur <https://www.praelconseil.com/souffrance-managers-de-proximite/>
- Boston Consulting Group., & IPSOS. (2019, septembre 18). *Les managers français sont à bout de souffle*. Consulté 25 avril 2024, sur <https://www.bcg.com/press/18sept2019-les-managers-francais-sont-a-bout-de-souffle>
- Bourgeois, É. (2014). Chapitre 12. Les figures de l'apprentissage au travail. Au-delà de la réflexivité. In *Apprendre dans l'entreprise* (p. 147-165). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.boug.2014.01.0147>
- Bouty, I., & Montarges, R. (2023, juin). *Qu'est-ce qu'un manager ?* XXXIIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique). <https://hal.science/hal-04394409>
- Cadet, J.-P., & Mahlaoui, S. (2021). La sélection des encadrants de proximité en entreprise. Des signaux comportementaux toujours aussi prépondérants parmi les critères. *Sociologies pratiques*, 42(1), 57-67. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0057>
- Carney, B. M., 19... (2016). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (Nouv. éd. augmentée). Flammarion.

- Cerdin, J. L. (2017). Chapitre 8—Le leader global +. In *Réinventer le leadership* (p. 113-118). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0113>
- Cho, Y. S., & Jung, J.Y. (2014). The relationship between metacognition, entrepreneurial orientation, and firm performance: an empirical investigation. *Academy of Entrepreneurialship Journal*, 22(2), 71-86.
- Cho, Y. S., & Linderman, K. (2019). Metacognition-based process improvement practices. *International Journal of Production Economics*, 211, 132-144. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.030>
- Colognesi, S., Piret, C., Demorsy, S., & Barbier, E. (2020). Teaching Writing-With or Without Metacognition : An Exploratory Study of 11- to 12-Year-Old Students Writing A Book Review. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 12(5), 459-470. <http://hdl.handle.net/2078.1/252073> -- DOI : 10.26822/iejee.2020562136
- Conjard, P. (2014). *Le management du travail : Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. ANACT.
- Cosnefroy, L. (2014). Chapitre 13. L'autorégulation des apprentissages. In *Apprendre dans l'entreprise* (p. 167-175). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.boug.2014.01.0167>
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35(3), 69-77. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0069>
- de Ridder, M., Rodriguez Conde, C., Rousseau, A., Stinglhamber, F, Terlinden, L. (2019). *Quel(s) style(s) de leadership pour (ré-)humaniser le travail ? Rapport complet de la Chaire laboRH*, vol. 8, no. 3, 117 p.
- de Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109(3), 37-60. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>

- Dejoux, C. (2017). Chapitre 4. Motiver. In *Du manager agile au leader designer: Vol. 3e éd.* (p. 55-71). Dunod.
- Dejoux, C., & Léon, E., (2018). *Métamorphose des managers : À l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.
- Delsaux, V., Firket, P., Slaviero, M., & Jemine, M. (2017). *Managers de proximité : bien-faire et bien-être au travail. Guide de formation aux risques psychosociaux*. Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale. Consulté le 25 avril 2024 sur https://beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/brochure_managers_proximite_2018.pdf
- Dossin, V. (2023, août 14). *Dossier : Les managers ont le blues...* CFE-CGC Michelin. Consulté le 2 mai 2024 sur <https://cfecgcmichelin.org/2023/08/14/dossier-les-managers-ont-le-blues-par-jose-tarantini/>
- Drigas, A., & Mitsea, E. (2021). Soft Skills & Metacognition as Inclusion Amplifiers in the 21st Century. *International Journal of Online Engineering (iJOE)* 17(4):121-132. <http://dx.doi.org/10.3991/ijoe.v17i04.20567>
- Duplaà-Hermer, C., & Rascol-Boutard, S. (2018). *Les compétences du manager hyperconnecté*. 29ème Congrès AGRH, Expérimentations locales, contextualisation des solutions : pour aligner une gestion des Ressources Humaines avec la métamorphose des organisations. <https://hal.umontpellier.fr/hal-01894075>
- Efklides, A. (2008). Metacognition : Defining its facets and levels of functioning in relation to self-regulation and co-regulation. *European Psychologist*, 13(4), 277-287. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.13.4.277>
- Efklides, A. (2002). Feelings and judgments as subjective evaluations of cognitive processing : How reliable are they? *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 9(2), 163-182. https://doi.org/10.12681/psy_hps.24059

- Estay, C., Lakshman, C., & Yanat, Z. (2014). Complexité attributionnelle et exactitude des attributions : Appréciation du modèle d'attribution du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 103(4), 89-112. <https://doi.org/10.3917/resg.103.0089>
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring : A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906-911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- Flavell, J. H. (1976). *Metacognitive aspects of problem solving*. In The nature of intelligence. 231-236.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57. <https://doi.org/10.5465/ame.1994.9412071702>
- Foucher, R. (2007). Chapitre 2. Mesurer les compétences, le rendement et la performance : Clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. In *Gestion des performances au travail* (p. 53-95). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0053>
- Frenkel, S. (2014). Composantes métacognitives ; définitions et outils d'évaluation. *Enfance*, N° 4(4), 427-457. <https://doi.org/10.3917/enf1.144.0427>
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0095>
- Gombert, J.-É. (1990). *Le développement métalinguistique*. PUF.
- Hales, C. (2001). Does It Matter What Managers Do? *Business Strategy Review*, 12(2), 50-58. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00174>
- Hales, C. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x>

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*(9), 193-206.
- Hamel, G. (2011). *First, Let's fire all the Managers*. *Harvard Business Review*, 89(12).
- Hamilton, K., Mancuso, V., Mohammed, S., Tesler, R., & McNeese, M. (2017). *Skilled and Unaware : The Interactive Effects of Team Cognition, Team Metacognition, and Task Confidence on Team Performance*. *Journam of Cognitive Engineering and Decision Making*, 11(4). <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be/2443/10.1177/1555343417731429>
- Indeed. (2021). *Ces cadres qui ne veulent pas (ou plus) être managers*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://fr.indeed.com/lead/ces-cadres-qui-ne-veulent-pas-ou-plus-etre-managers>
- Inglebert-Frydman, A., Patesson, L., Ajzen, M., & Falque, L. (2023). *Soutenir les managers. Quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ?* Rapport de recherche du labor-H, Vol. 3, No. 3, 124 pages
- Jain, S., Bajaj, B., & Singh, A. (2023). *Linking Metacognition, Workplace Cognitive Competencies and Performance : An Integrative Review-Based Conceptual Framework*. *Primenjena Psihologija*, 16(1), 107-147. <https://doi.org/10.19090/pp.v16i1.2427>
- Kirchhoff, J. W., & Karlsson, J. C. (2019). *Alternative careers at the first level of management : First-line nurse managers' responses to role conflict*. 32(3), 405-418. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0067>
- Kuhn, D. (2000). Why Is Reconciling Divergent Views a Challenge?. *Current Directions in Psychological Science*, 29(1), 27-32.

- Lanoë, L. (2022). Gestionnarisation de l'organisation et empechement du management : Quelle place pour la discussion sur le travail du manager au sein de l'organisation ? *Finance Contrôle Stratégie*, 25-2. <https://doi.org/10.4000/fcs.9337>
- Lanoë, L. (2020). La rationalisation du travail d'ingénieur d'études dans les organisations publiques. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 141(3), 25-43. <https://doi.org/10.3917/geco1.141.0025>
- Lanoë, L. (2019). *L'organisation contre le management : Le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements*. Gestion et management. Université de Nantes. <https://hal.science/tel-02262190>
- Lekens, L. (2023). *Le métier de manager sous tension, quelle gestion des paradoxes adopter ?* <https://go.exlibris.link/GHcxCb9s>
- Lok, P., Rhodes, J., Sadeghinejad, Z., & Najmaei, A. (2016). *The relationship between top management team (TMT) metacognition, entrepreneurial orientation and firm performance in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. <https://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/19508>
- Lorin, G. (2020). L'humour au service du manager de proximité. *Projectics / Proyética / Projectique, Hors Série(HS)*, 115-137. <https://doi.org/10.3917/proj.hs01.0115>
- Loubes, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : Une étude empirique*. Thèse de doctorat, Sciences de gestion Montpellier. <https://theses.fr/1997MON20008>
- Lyons, P. R., & Bandura, R. P. (2019). Exploring linkages of performance with metacognition. *Journal of Management Development*, 38(3), 195-207. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0192>
- Mariné, C., & Huet, N. (1998). Techniques d'évaluation de la métacognition. I Les mesures indépendantes de l'exécution de tâches. II Les mesures dépendantes de l'exécution de

- tâches. *L'Année psychologique*, 98(4), 711-742.
<https://doi.org/10.3406/psy.1998.28566>
- Marsaudon, S. (2014). Chapitre 10. Les pratiques de transmission dans l'organisation. In *Apprendre dans l'entreprise* (p. 121-132). Presses Universitaires de France.
<https://doi.org/10.3917/puf.boug.2014.01.0121>
- McCarthy, A., & Garavan, T. N. (2008). *Team Learning and Metacognition : A Neglected Area of HRD Research and Practice*. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 509-524. <https://doi.org/10.1177/1523422308320496>
- Mintzberg, H. (1990, mars 1). The Manager's Job : Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. Consulté le 9 mai 2024 sur <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- Morin, E., Falque, L., & Gradito-Dubord, M.-A. (2020). *Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées*. Rapport de recherche Chaire Sens et Travail — Icam — HEC Montréal, Lille et Montréal.
- Nelson, T. O. (1996). Consciousness and metacognition. *American Psychologist*, 51(2), 102-116. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.2.102>
- Nelson, T. O., & Narens, L. (1994). Why Investigate Metacognition? In J. Metcalfe & A. P. Shimamura (Éds.), *Metacognition* (p. 1-26). The MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/4561.003.0003>
- Noël, B. (1997). *La métacognition* (2e éd.). De Boeck.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2024, février 19). *Sommet sur les compétences 2024*. Consulté le 5 mai 2024 sur [https://one.oecd.org/document/SKC\(2024\)1/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/SKC(2024)1/fr/pdf)

- Page, M. (2019). *Manager fait-il encore rêver ?*. Consulté 25 avril 2024 sur <https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-march%C3%A9/manager-fait-il-encore-r%C3%A9ver>
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 3-16. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>
- Quiles, C. (2014). *Comment évaluer la métacognition ? Intérêts et limites de l'évaluation de la conscience métacognitive « on-line »*. Thèse de doctorat, Sciences cognitives, Université de Bordeaux]. <https://theses.hal.science/tel-01139905>
- Raveleau, B. (2022). *Manager en responsabilité à l'heure du digital : Regards croisés de chercheurs*. Presses de l'Université Laval. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.uclouvain.be:2443/book/88937648>
- Robbins, S. P., Coulter, M., DeCenzo, D. A., & Wolter, R. (2021). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (11th ed.). Pearson.
- Romainville, M. (1993). *Savoir parler de ses méthodes : Métacognition et performance à l'université*. De Boeck.
- Romainville, M., Noël, B., & Wolfs, J.-L. (1995). La métacognition : Facettes et pertinence du concept en éducation. *Revue française de pédagogie*, 112(1), 47-56. <https://doi.org/10.3406/rfp.1995.1225>
- Sebti, S. (2018). *Soutien organisationnel au management de proximité : Sources mobilisées, ressources partagées et conditions de satisfaction*. Thèse de doctorat, Sciences de Gestion. Paris. https://theses.hal.science/tel-03025284v1/file/2018_Sebti_-_fichier_-_de_-_diffusion.pdf

- Schraw, G., & Moshman, D. (1995). Metacognitive Theories. *Educational Psychology Review*, 7(4), 351-371. <https://doi.org/10.1007/BF02212307>
- Segon, M. J., Booth, C., & Pearce, J. (2018). Management as a profession: A typology based assessment. *Management Decision*, 57(9), 2177-2200. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2016-0657>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Srajek, B. (2003). *Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité : Cas d'expérimentations*. Thèse de doctorat, Gestion. Lyon. <https://theses.fr/2003LYO22007>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e édition). De Boeck supérieur.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence : Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management : CCM*, 8(2), 123-143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Veenman, M., & Elshout, J. J. (1999). Changes in the relation between cognitive and metacognitive skills during the acquisition of expertise. *European Journal of Psychology of Education*, 14(4), 509-523.
- Wagener, B. (2011). *Développement et transmission de la métacognition*. Thèse de doctorat, Psychologie. Université d'Angers. <https://theses.hal.science/tel-00655416>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

- Whitely, W. (1985). Managerial Work Behavior: An Integration of Results from Two Major Approaches. *The Academy of Management Journal*, 28(2), 344–362.
<https://doi.org/10.2307/256205>
- Yoo, Y. (2001). Developments of transactive memory systems and collective mind in virtual teams. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 187-208.
- Yoo, W.-J., Choo, H. H., & Lee, S. J. (2018). *A Study on the Sustainable Growth of SMEs : The Mediating Role of Organizational Metacognition*. *Sustainability*, 10(8).
<https://doi.org/10.3390/su10082829>

Annexe 1 – Tensions et paradoxes du métier de manager de proximité

Tensions			
Les tensions se manifestent entre des éléments qui semblent logiques individuellement mais incohérents, voire absurdes, lorsqu'ils sont juxtaposés			
Proximité physique		Proximité géographique	
Cohésion d'équipe	Besoin d'isolement	Gestion quotidienne difficile en cas de dispersion géographique des équipes	
Proximité hiérarchique		Proximité relationnelle	
Diminuer l'éloignement induit par la relation de pouvoir	Conséquences de la relation de pouvoir (rétention d'information)	Relations personnelles dépassant le simple rapport au travail	Adaptation aux différents profils de son équipe
Aspect formel	Responsabilités centralisées	Aspect humain	Responsabilités déléguées
	Orientation opérationnelle		Gestion des personnes
	Légitimité		Accessibilité
			Gestion des personnes
		Besoins individuels	Cohésion collective

(Ajzen et al., 2017 ; de Ridder et al., 2019 ; Inglebert-Frydman et al., 2023)

Paradoxes
Le paradoxe, composé des tensions sous-jacentes et des réponses qui y sont apportées, est défini comme l'existence simultanée et persistante dans le temps d'éléments contradictoires mais interdépendants (Smith & Lewis, 2011, p. 385, notre traduction).
Paradoxe d'appartenance ou d'identité
Paradoxe d'organisation
Paradoxe de rôle
Paradoxe d'apprentissage

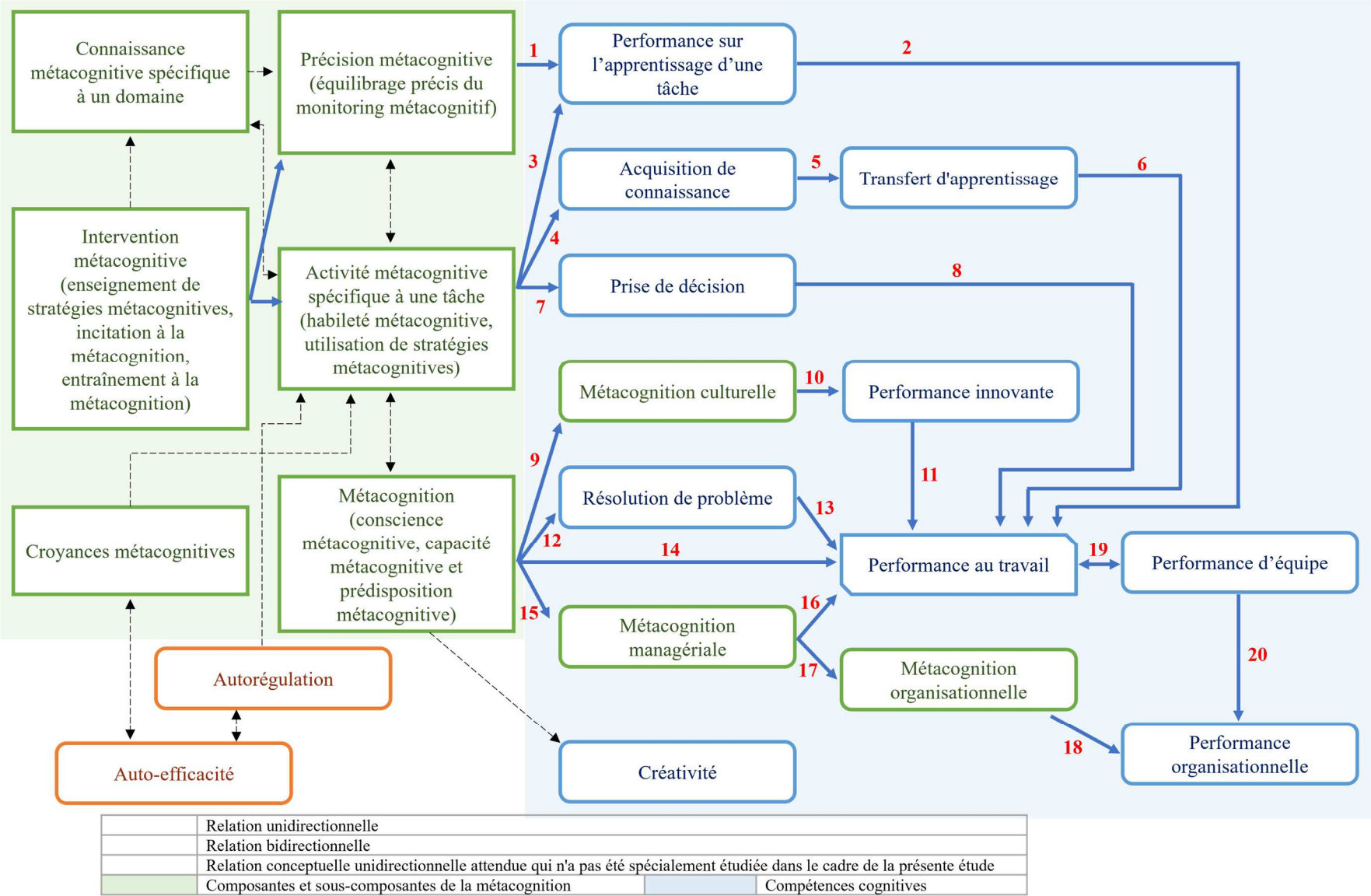
(Bollecker & Nobre, 2016)

Annexe 2 – Composantes métacognitives

Métacognition	Connaissances métacognitives (MK)	des personnes	
		des tâches	
		des stratégies	
		des objectifs	
		Connaissances épistémologiques sur la connaissance et la cognition	
	Expériences métacognitives (ME)	Sentiments métacognitifs	de connaissance
			de familiarité
			de confiance
			de difficulté
			de satisfaction
		Jugements/estimations métacognitifs	de l'apprentissage
			Estimation de la dépense d'effort
			Estimation du temps nécessaire ou passé
			Estimation de la justesse de la solution
		Connaissances "on-line" spécifiques à la tâche	Informations par rapport à la tâche auxquelles une attention est prêtée
			Idées ou pensées conscientes lors du traitement d'une tâche
			Connaissances spécifiques à la tâche extraites de la mémoire afin de traiter la tâche
	Compétences métacognitives (MS)	Contrôle exécutif de la cognition	Attention sélective
			Mémoire de travail
			Planification
			Résolution des conflits
			Détection des erreurs
			Contrôle inhibiteur
		Stratégies	d'orientation
			de planification
			de régulation du traitement cognitif
			de contrôle de l'exécution de l'action planifiée
			d'évaluation du résultat du traitement de la tâche

(e.g. Allix et al., 2023 ; Berger, 2015 ; Efklides, 2008 ; Frenkel, 2014 ; Quiles, 2014)

Annexe 3 – Cadre conceptuel clarifiant le lien entre la métacognition et les compétences et performances en milieu de travail



(Extrait et traduit par nos soins de Jain et al., 2023, p.130)

