PSL RESEARCH UNIVERSITY

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

MBA RH
Management des Ressources Humaines
Université Paris-Dauphine

Promotion 11 – Octobre 2014

Mémoire d'expertise

Les déterminants de l'engagement des managers de proximité :

Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines ?

Sous la direction de Nicolas BERLAND

Nathalie ASSIBAT

Béatrice BLANCHE

Emmanuel JANVIER

Clément MONNIER

CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES
EXCELLENCE FOR A COMPLEX WORLD

EFMD EQUIS ACCREDITED

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier Monsieur Nicolas BERLAND qui nous a guidés dans cette réflexion, pour le temps qu'il nous a consacré et ses précieux conseils dans la réalisation de ce travail.

Nous remercions l'ensemble des managers de proximité que nous avons rencontrés pour la disponibilité qu'ils nous ont accordée et la richesse des échanges qu'ils nous ont permis d'avoir. Sans oublier nos collègues de promotion qui nous ont ouvert les portes de leur entreprise. Mais aussi tout ceux qui ont apporté leur pierre à notre édifice, de près ou de loin.

Nous exprimons toute notre gratitude à l'ensemble du corps professoral du MBA qui nous a permis, tout au long de ces presque deux années, de prendre tout à la fois de la hauteur et du recul, de nous ouvrir à de nouvelles grilles de lecture.

Nous adressons également une pensée amicale à tous nos camarades de la promotion 11 avec qui nous avons partagé ce moment de vie avec toutes les joies et difficultés qu'un tel parcours génère.

Nous remercions nos entreprises respectives pour nous avoir permis de suivre ce MBA dans de bonnes conditions.

Enfin, nous témoignons toute notre reconnaissance à nos familles et tous nos proches pour leur patience et leur soutien inconditionnel tout au long de cette belle aventure.

Sommaire

Remerciements 1

Sommaire 2

Résumé managérial 4

Introduction 5

Chapitre 1 : Manager de proximité et engagement : une littérature, des définitions 7

1. Les managers de proximité, quand proximité rime avec complexité 7

1.1 De l'évolution du management 7

1.2 Le manager de proximité, au cœur des organisations 14

1.3 Le manager de proximité, au cœur des paradoxes 21

2 De la vocation à l'implication des managers de proximité 26

2.1 La vocation des managers de proximité 26

2.2 L'implication des managers de proximité 30

3 Du rôle des RH pour susciter des vocations et pour influer sur l'implication des managers de proximité 37

Chapitre 2 : ETUDE EMPIRIQUE – Vers une typologie des managers de proximité 39

1 Méthodologie 39

1.1 La mise en œuvre de l'étude qualitative 40

1.2 Le déroulement des entretiens 42

1.3 L'exploitation des entretiens 42

2 Principaux enseignements de l'étude qualitative 42

2.1 S'engager dans ce poste de manager de proximité ? Pourquoi ? Comment ? 42

2.2 Vers une typologie des managers de proximité 45

2.3 Process d'accession au poste de manager de proximité 52

2.4 Des managers de proximité engagés ? 54

2.5 En conclusion 73

Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS 75

1 Analyse critique par rapport à la revue de littérature 75

1.1 Quant aux déterminants de l'engagement dans la fonction de manager de proximité ... 75

1.2 Quant aux déterminants de l'implication dans la durée 76

2 Rôle de la fonction RH : recommandations 79

2.1 Recommandations pour susciter la vocation – quelles actions RH pour rendre cette fonction attractive ? 79

2.2 Recommandations pour maintenir l'engagement dans la durée des managers de proximité 81
Conclusion 85
Bibliographie 88
Annexe 1 : guide d'entretien 92
Table des matières 98

Résumé managérial

Identifier les déterminants de l'engagement de ses managers de proximité permet pour une organisation d'agir pour faire face à deux risques : le refus d'accéder à des fonctions managériales et le désengagement dans la durée de ses managers de proximité en poste.

En effet, l'engagement des managers de proximité doit s'entendre dans deux sens : l'engagement dans la fonction (la vocation, la volonté de devenir manager) mais aussi l'engagement au quotidien, dans la durée (l'implication dans la fonction).

Parce qu'ils sont des maillons essentiels, un rouage indispensable au sein de nos organisations, les managers de proximité sont une population à laquelle il convient d'être attentif. La présente étude a pour objet de proposer aux lecteurs une typologie de managers de proximité permettant à la fonction RH de mettre en place des actions efficaces et adaptées à chacune d'elle, pour rendre attractive la fonction de managers de proximité, susciter les vocations et maintenir l'engagement dans la durée desdits professionnels.

Mots-clés : manager de proximité, management intermédiaire, engagement, vocation, implication, prise de poste

Introduction

Si les managers de proximité avaient vécu en Grèce antique, il ne fait plus aucun doute qu'ils se seraient voués à Héphaïstos, Dieu du feu et des forges. Tant ils sont nombreux, nous avons renoncé à compter les articles, blogs, interviews qui nous présentent les managers de proximité abasourdis par la puissance de l'écho métallique, à même l'acier : entre le marteau et l'enclume.

La métaphore est utilisée sans modération – nous y avons recours nous-mêmes. Mais c'est parce qu'elle illustre comme aucune autre la situation dans laquelle se trouvent les managers de proximité : tiraillés dans leurs missions de supérieurs hiérarchiques et de subordonnés.

Cette position duale jouit de « diverses appellations » : « position charnière » *(Louart et Benmehidi, 1984)*, « Homme du milieu, pris entre deux feux » *(Roethlisberger, 1976)*, « rôle d'interface » vu comme le lieu de confrontations de logiques contradictoires *(Srajek, 2003)*, d'individu pris « entre le marteau et l'enclume » *(Bellini, 2004)*» (Bellini, 2005, p.15). Toutes traduisent la même idée : une combinaison d'injonctions difficilement compatibles, voire contradictoires.

Le job est difficile. L'épuisement des managers de proximité est réel et depuis longtemps décrit. Les conditions d'exercice des missions sont depuis longtemps dénoncées, mettant le manager de proximité dans des situations de contrainte telles qu'elles en deviennent insolubles. Une quadrature du cercle qui a de quoi décourager les plus téméraires.

Et pourtant, chaque jour des milliers de managers de proximité s'engagent auprès de leur entreprise et de leur équipe.

Mais alors, pourquoi s'engagent-ils ? La question est passionnante ! Comme toutes les grandes questions dont l'apparente simplicité fait la force, elle fait sourire. Ce sourire un peu condescendant que l'on esquisse parfois lorsque la réponse nous semble évidente puis qui jaunit au fur et à mesure que notre explication ne nous convainc pas nous-mêmes…

Ainsi, avant de s'interroger sur le pourquoi de cet engagement, assurons-nous de ce dont nous parlons et attardons nous un instant sur la nature de l'engagement. Lorsqu'on parle de l'engagement des managers de proximité, deux moments peuvent nous permettre d'apprécier la notion. Le premier est celui de l'engagement initial, celui du franchissement du Rubicon managérial. Il se rapporte à la dimension vocationnelle de l'engagement. Le second est celui qui se manifeste dans l'exercice de la fonction et se définit par un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation. » (Meyer et Allen, 1991, p. 67, *in* Vandenberghe, 2012, p. 505). Il est le moment de l'implication.

Et quelle que soit l'approche – vocation ou implication – la question reste essentielle et passionnante : quels sont les déterminants de ces engagements ? Pourquoi, d'abord, devient-on manager et pourquoi, ensuite, reste-t-on impliqué ? Les déterminants de la vocation sont-ils également ceux de l'implication ?

Elle est essentielle car il n'est pas une organisation qui ne soit à la recherche de membres engagés. En effet, l'engagement est une ressource précieuse. Il « pourrait être comparé à un carburant puissant, combustible capable de mettre en mouvement les corps les plus inertes. »[1].

De la même manière, les managers de proximité occupent une place tout à fait particulière au sein des organisations. Souvent qualifiés de courroie de transmission, de rouage essentiel au bon fonctionnement des organisations, de cheville ouvrière des structures changeantes, de maillon fort, les managers de proximité présentent des caractéristiques propres, ont des missions variées et jouent de nombreux rôles qui en font des acteurs incontournables et indispensables. « Il s'agit de fournir aux subordonnés un cadre d 'analyse leur permettant de donner du sens à leurs propres expériences (Burgelman, 1983). Ainsi, l'encadrement intermédiaire se positionne à la croisée entre la vision de l'organisation (définie par le leader) et les savoirs opérationnels (créés par la base), cherchant en permanence à réduire l'écart entre les deux pour que l'un coïncide avec l'autre. Il devient ainsi le médiateur entre « ce qui est et ce qui devrait être » (Nonaka, 1994, p. 32). Mais son rôle va au-delà de la simple médiation, car les managers intermédiaires synthétisent le savoir issu à la fois des employés de la base et des tops managers, ce qui leur permet de la rendre plus explicite […]. » (Barabel et Meier, 2006, p. 423).

On saisit alors toute la pertinence de cette question de l'engagement des managers de proximité ou de la combinaison de deux ressources précieuses aux organisations et pourtant si instables. La question est donc essentielle, mais est tout aussi passionnante compte-tenu du peu de travaux universitaires approchant le sujet de manière combinée et traitant de l'engagement des managers de proximité.

Passionnante aussi, car nous sommes RH – comme ils disent – et que nous avons un rôle de premier ordre à jouer. Aux RH de développer l'engagement des salariés en général et des managers de proximité en particulier ! Mais pour développer cet engagement, revenons à notre questionnement premier : **Quels sont les déterminants de l'engagement des managers de proximité ?**

Pour y répondre, nous explorerons le champ des savoirs actuels (Chapitre 1) au travers une étude approfondie des managers de proximité sous le prisme de l'évolution du management en général et à travers un recensement des différents rôles et activités que cette fonction peut recouvrir (1) ; de leur vocation et implication (2) avant de recenser la manière dont les Directions des Ressources Humaines peuvent être invitées à agir (3). Puis nous descendrons sur le terrain, à la rencontre de ces managers de proximité, pour nous frotter à toute l'âpreté du management intermédiaire (Chapitre 2). Cette étude empirique, si elle confirmera certaines de nos hypothèses, nous conduira aussi sur des sentiers inattendus qui nous mèneront à la formulation d'une typologie innovante de managers. Enfin, forts de ces enseignements, nous tenterons de leur donner une résonnance pratique en proposant des pistes de travail à la fois pragmatiques et audacieuses (Chapitre 3). A la hauteur des enjeux…

[1] Véronique HABEREY-KNUESSI, « L'engagement, moteur pour l'activité ou danger pour la santé ? » (http://www.msh.univ-nantes.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?CODE_FICHIER=1308830938688&ID_FICHE=2325)

Chapitre 1 : Manager de proximité et engagement : une littérature, des définitions

S'il est un sujet, dans la littérature de gestion, qui a fait l'objet de beaucoup d'ouvrages et d'études en tout genre qui remplissent un grand nombre d'étagères dans les bibliothèques ; c'est bien le management en général et le métier de manager en particulier.

Afin de bien délimiter les contours de notre sujet, il nous semble important d'apporter, dans cette première partie, un certain nombre de définitions et de concepts qui seront utilisés tout au long de notre étude. Au-delà de la nécessaire revue de littérature sur le management et le métier de manager, nous tenterons de définir ce que l'on entend plus précisément par « manager de proximité » en décrivant les différents rôles qu'il peut tenir dans nos organisations (1). Enfin, nous tenterons de comprendre les mécanismes de la vocation, de l'engagement des managers de proximité (2) avant d'explorer le rôle que les RH ont à y jouer (3).

1. Les managers de proximité, quand proximité rime avec complexité

Nous consacrerons cette partie à l'examen de la littérature sur les principales définitions du management, sur les activités et rôles du manager dans nos organisations et de leurs évolutions dans le temps.

De par les rôles multiples qu'il tient dans les organisations, nous verrons que le manager de proximité n'est pas forcément seul à décider, à manager. Il contribue à un système de management plus global et doit composer avec de nombreuses parties prenantes. D'où une certaine complexité dans son positionnement, une sorte de dualité de position propre à cette fonction qui la rendrait, pour certains, intenable.

1.1 De l'évolution du management

L'objectif de ce chapitre n'est pas de retracer toute l'histoire du management, de ses premières apparitions supposées jusqu'à notre époque ; ni de passer en revue toutes les théories des grands auteurs sur ce sujet ou de faire une synthèse de tous les grands courants de pensée des différentes écoles managériales. Néanmoins, il nous semble important de replacer dans le contexte de notre étude quelques grands principes qui ont « fait » le management et de retracer quelques-unes de ses grandes évolutions

Nous ferons un focus sur l'apparition des premières définitions des activités de manager que l'on retrouve aujourd'hui dans l'exercice du management ainsi que sur les évolutions qu'ont connues ces derniers dans l'exercice de leurs responsabilités managériales.

D'un point de vue étymologique, le terme « management », selon le Robert, est défini de la façon suivante : « techniques d'organisation et de gestion des entreprises ». Le champ est donc assez vaste et peut laisser entrevoir des pratiques multiples de gestion, une grande diversité d'activités, de

missions. Toujours selon le même dictionnaire, le terme « manager » fait seulement référence à un dirigeant d'entreprise, ou bien à une personne qui veille sur l'organisation matérielle de spectacles, concerts, rencontres sportives, ou qui gère la vie professionnelle et les intérêts d'un artiste ou d'un sportif. Ces définitions peuvent sembler caricaturales car, de nos jours, nos entreprises sont remplies de managers et pourtant la grande majorité d'entre eux ne sont pas dirigeants d'entreprise, et encore moins des gestionnaires de la vie professionnelle d'artistes ou sportifs. Même s'il serait tentant de faire l'amalgame entre des salariés et des artistes.

Si le mot « management » est un anglicisme, il a pour origine de vieux mots français et latins, même si de nombreux auteurs semblent avoir des avis légèrement divergents sur ses racines. Nous retiendrons celle que fournit C. Thuderoz (2006, p. 13) : « Management » provient d'une part, de « ménage » (du latin *manere* : demeurer, séjourner, puis devenu en langue romane, maison, famille, administration domestique) et d'autre part de « manège » (de l'italien *maneggiare* : dresser un cheval). Ces deux origines (administrer et dresser) croisent ainsi les deux dimensions du management : le fait de gérer et l'art de bien les gérer.

Beaucoup pourraient croire que le management est né avec l'Organisation Scientifique du Travail au début du XXème siècle. La notion de management est certainement bien plus ancienne car les hommes exercent des activités organisées depuis des milliers d'années. Les exemples faisant état de commandement intermédiaire lors de travaux ne manquent pas : du taillage de silex à la chaîne du temps de l'homme de Cro-Magnon, de la construction des pyramides d'Egypte ou bien lors de l'édification de la muraille de Chine (Robbins, DeCenzo, 2008, p.1).

A travers l'histoire des écrits sur le management, il est assez difficile de dater précisément l'apparition de la notion de manager de proximité dans la littérature sur le management. Les premiers écrits sur le management, du moins, les premiers auteurs de référence en la matière sont probablement Henri Fayol, Frédérick Winslow Taylor et Max Weber. Ils appartiennent, selon Barabel et Meier (2010), à l'école classique qui a pour courant de pensée une recherche optimale de la rationalité au sein des organisations (rationalité administrative pour H. Fayol, rationalité productive pour F.W. Taylor et rationalité structurelle pour M. Weber).

H. Fayol, même s'il ne parlait de « management » en tant que tel, le terme n'existait pas encore à l'époque, mais plutôt « d'administration », évoquait déjà en 1916, dans son ouvrage « administration industrielle et générale », cinq grandes activités dans la fonction de management : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler. La fonction de management correspondant pour lui à l'exercice de l'administration d'une organisation et la notion de manager renvoie plutôt au dirigeant d'une organisation. Il préconisait déjà d'avoir une connaissance approfondie de son personnel et d'avoir une attention particulière au corps social de l'entreprise. Ces cinq catégories ont été, et sont toujours, utilisées dans de nombreux travaux et sont régulièrement mentionnées dans des ouvrages contemporains sur le management.

L'un des auteurs les plus connus concernant les théories du management est certainement F.W. Taylor. Son traité sur les principes scientifiques du travail (1911) s'appuie sur quatre postulats : il faut des méthodes scientifiques de conception du travail, la gestion de la production est inefficace car l'encadrement (la direction de l'organisation) est incompétent, la systématisation de méthode de travail pourrait nettement améliorer les performances plutôt que de se « reposer » sur des hommes exceptionnels, et que les systèmes de rémunération sont inadaptés car ils n'incitent pas à produire

davantage. Il préconisait également une division verticale du travail (séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers, avec l'apparition de l'encadrement intermédiaire pour contrôler la bonne exécution des tâches) et une division horizontale du travail (répartition optimale entre les différents postes de travail afin d'améliorer la productivité).

Sur la période de 1900 à 1930 environ, l'essor de l'industrie à l'époque, la probité des principes tayloriens basés sur des gains de productivité, le succès de Henry Ford et de ses méthodes de travail (division du travail) ont validé un modèle de management basé sur la rationalisation et la recherche des gains de productivité, avec des salariés rémunérés à la tâche et un corps social géré de façon paternaliste qui ont surtout permis de moderniser la production. D'un point de vue strictement managérial, on y voit les premières traces d'un échelon intermédiaire entre la direction de l'entreprise et les ouvriers, et qui a pour mission de transmettre les directives et de contrôler la bonne exécution du travail, même s'ils ne sont pas encore nommés managers de proximité.

A partir des années 1930, l'école dite des relations humaines (Barabel et Meier, 2010) se développe et part du postulat qu'il faut intégrer l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe au sein des organisations, et attacher une attention toute particulière à la dynamique de ces groupes dans le fonctionnement de l'entreprise. Ce courant de pensée vient en réaction aux excès du taylorisme qui ont engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux (rotation importante du personnel, fort absentéisme, accidents du travail en nombre croissant,…). De nombreux auteurs sont répertoriés dans ce courant de pensée : E. Mayo (influence de conditions de travail sur la productivité), A. Maslow (hiérarchie des besoins), D. Mac Gregor (théorie X, Y), …

Les premiers écrits que nous pouvons considérer comme décrivant, de façon précise et proche, les rôles et missions du manager de proximité datent des années 50. Parmi les auteurs de l'époque, l'un des plus prolixes et reconnus est P. Drucker. La particularité de cet auteur est qu'il étudie le rôle du manager de façon pragmatique : en étudiant les questions managériales de « tous les jours » rencontrées sur le terrain et en y apportant des principes d'actions clairs et précis. Dans son ouvrage « la nouvelle pratique de la direction des entreprises » (1975), il détermine en cinq catégories les actions fondamentales du manager : il **détermine les objectifs**, il **organise** le travail et les activités, les tâches (en fonction des personnes), il **motive et communique**, il **mesure** (la performance, analyse les résultats,…), il **forme** les gens et se forme lui-même.

Bien entendu, cette description peut paraître assez simpliste, mais force est de constater que cette définition qui a plus de 60 ans, décrit des activités qui restent toujours d'actualité et qui sont le fondement, les bases de l'activité de management et notamment celles du manager de proximité. Il n'est pas rare de voir plusieurs de ces cinq activités encore mentionnées actuellement dans certaines descriptions de fonction de manager.

Il convient également de rappeler que P. Drucker accorde, dans ses écrits, une place importante à la notion d'objectifs. On le considère d'ailleurs comme l'inventeur du management par objectifs, partant du principe que chaque manager a besoin d'objectifs qui sont déclinés des buts de l'entreprise. Que ces objectifs sont déclinés les uns des autres tout au long de la hiérarchie de l'entreprise, partant du plus haut niveau dans l'organisation jusqu'au niveau le plus bas. L'ensemble de ces objectifs devant former un tout cohérent. Cette notion de management par les objectifs peut paraître désuète de nos jours tellement elle est entrée dans les mœurs de nos entreprises et du management. Au fur et à mesure de ses recherches, il complète et vient enrichir le rôle, les activités

et les différentes dimensions que le manager « moderne » doit recouvrir : il doit innover, accorder une attention particulière aux clients, s'occuper de la performance des personnes, savoir prendre des décisions liées aux ressources humaines,… tout en insistant sur le fait qu'il faut être proche des collaborateurs et tout en privilégiant un modèle d'organisation décentralisée.

En complément des travaux de P. Drucker, d'autres théoriciens du management ont apporté des compléments de définitions et des concepts qui permettent d'affiner les contours de la fonction de manager. La prise en compte dans les styles de management de deux dimensions (Blake et Mouton, 1969) démontre d'une part, l'importance que le manager accorde aux tâches (au travail à faire) et d'autre part, l'importance qu'il accorde aux personnes (ceux qui réalisent le travail). Ce postulat d'un style de management à deux dimensions est à mettre en lien avec des conceptions opposées de l'individu à travers les concepts de théorie X et Y (Mac Gregor, 1974). La théorie X part du principe suivant : les individus sont paresseux et n'aiment pas travailler (postulat évoqué régulièrement par F.W. Taylor) et que pour obtenir une performance de leur part, il faut les contraindre. La théorie Y, quant à elle, postule que les individus cherchent à se réaliser à travers leur travail. Et que, dans ce cas, le moyen le plus pertinent d'obtenir un engagement important de leur part est de leur permettre de satisfaire des besoins psychologiques comme l'estime et la réalisation d'eux-mêmes.

Si l'on complète les travaux de R. Blake et J. Mouton, de D. Mac Gregor, avec ceux de M. Crozier et E. Friedberg (1977) qui évoquent une autre dimension de l'individu au travail et le caractérisent comme un être calculateur et intéressé en fonction des circonstances et des organisations.

Nous pouvons considérer qu'il existe ainsi plusieurs styles de management, qu'il est situationnel et que tout ou partie des différents rôles, des différentes dimensions et définitions s'appliquent et se mettent en œuvre en fonction d'un contexte précis. Et que les intérêts collectifs et/ou individuels tiennent une part importante.

D'autres auteurs ont également proposé des définitions de rôles et d'activités des managers. Tel H. Mintzberg qui enrichit la description du contenu du travail du manager, trouvant que les anciennes 'théories' et notamment celle de H. Fayol sont trop succinctes et pas assez complètes. Il évoque ainsi six grandes catégories d'activité qui forment une sorte de continuum dans les actions et tâches des managers :

- Une quantité et un rythme de travail soutenu,
- Une structure des activités caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation,
- Les relations entre l'action et la réflexion,
- L'utilisation des différents moyens de communication,
- Les relations avec les autres personnes,
- L'interaction entre les droits et les devoirs.

En complément de ces catégories, le résultat de ses recherches aboutit à définir dix principaux rôles du manager (1973) :

- Trois rôles interpersonnels (symbole, agent de liaison et leader),
- Trois rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur et porte-parole),
- Quatre rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur).

Comme il l'évoque dans ses écrits, les managers sont des spécialistes appelés à assumer un ensemble particulier de rôles spécialisés.

En complément, dans son ouvrage « Voyage au centre des organisations », il considère deux types de division du travail : une division technique au sein de ceux qui font et une division administrative entre ceux qui supervisent (les managers opérationnels) et ceux qui standardisent (les fonctionnels de la technostructure). Il confirme que la fonction de manager est dépendante de son environnement de l'organisation dans laquelle il exerce. Et que le manager passe la majeure partie de son temps en relation avec les autres.

Cependant, c'est davantage dans les recherches et la littérature scientifique française, et de façon plus contemporaine que nous trouvons des descriptions et définitions jusqu'alors peu usuelles. En effet, M. Thévenet (2003) décrit les différents rôles de l'encadrement intermédiaire de la façon suivante :

- Des entrepreneurs, créateurs de richesse et initiateurs de changements,
- Des communicateurs,
- Des thérapeutes (aide à surmonter le stress, les tensions issus des changements),
- Des funambules (« qui marchent avec précaution sur l'étroite ligne de crête entre le chaos de trop de changement et la fossilisation d'une résistance trop forte »).

Il met davantage l'accent sur les comportements managériaux que sur une liste d'activités et de définitions synthétiques comme l'a fait P. Drucker. C'est probablement sur ce point que l'on peut placer une sorte de rupture dans les activités du manager. Des années 1950, où P. Drucker dressait un inventaire d'activité et de rôles avec des qualificatifs et des verbes d'action (tout comme H. Mintzberg) ; aujourd'hui M. Thévenet propose plutôt des qualificatifs qui font référence à des compétences comportementales dont certaines n'ont que peu à voir avec la gestion et le management (thérapeutes, funambules).

On est passé d'une description de ces managers très orientée « objectif » et « planification-organisation de l'activité » à un portrait de manager davantage tourné sur la gestion des autres (notamment leurs collaborateurs) et sur les liens collectifs.

Cette transition peut trouver ses sources dans l'évolution du contexte économique, des systèmes de gestion des organisations mais aussi sur l'importance accrue de la gestion des collaborateurs (essor de la gestion des ressources humaines). En effet, jusque dans les années 1970, les missions et activités du manager n'ont que peu évolué, du moins au regard des évolutions économiques qui vont

se manifester à partir de cette décade. L'essor de l'industrie a conforté les rôles « classiques » du manager qui doit organiser le travail, contrôler la bonne exécution des tâches et servir d'intermédiaire entre la direction et les collaborateurs. Néanmoins, le déclin de l'industrie et la part grandissante des activités de service et la place centrale de la notion de compétitivité depuis les années 1980 ont impacté les missions du manager. Cette orientation vers une économie davantage tertiaire, l'essor de la mondialisation, la concurrence accrue, le développement des systèmes de gestion incluant la prédominance de la présence et de la nécessité des justifications économiques et financières, les nouvelles formes organisationnelles (management par projet, organisation matricielle, lean management,…) ont fortement impacté les entreprises et ont modifié les activités et missions des managers.

Partant d'une mission principale qui est d'encadrer et de coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité, le manager a ainsi vu ses tâches se diversifier et s'accroître, se voyant dorénavant responsable des activités de reporting, de contrôle des procédures, de gestion des relations interpersonnelles,… A tel point qu'on évoque souvent le fait que le manager est désormais le premier des contrôleurs de gestion, le premier des RH, le premier commercial, le premier au contact et au service des clients,… Il se doit également de gérer la conduite du changement, de communiquer, d'expliquer la stratégie (même si elle change régulièrement)… tout en assurant ses activités dites d'expert en son domaine et son rôle d'encadrant d'équipe. A tout cela nous pouvons encore rajouter le fait qu'il doit parfois endosser un rôle de contributeur (actif ou passif) dans les plans de restructuration des organisations (O'Neill et Lenn, 1995). Ces réorganisations ont d'ailleurs souvent été fatales aux managers, et ont fait l'objet de diminution de leurs effectifs dans certaines structures afin de réduire, notamment, le nombre d'échelons hiérarchiques. Plusieurs raisons peuvent expliquer ceci : il y a eu une sorte de « tendance » qui a été de tendre vers des structures plates dans les organisations (Thévenet, 2003) ; mais également une généralisation de la mise en place de dispositifs de gestion et de contrôle automatisés pour favoriser les gains de productivité, justifiant ainsi une réduction des activités des managers.

La résultante de tous ces changements et restructurations au sein des entreprises sur les managers peut se résumer en six points selon M. Barabel et O. Meier (2010, p.164) :

- Une augmentation des activités à réaliser : élargissement des tâches avec l'apparition de missions ressources humaines, marketing, stratégique, finance,… Avec une charge de travail élevée et à un rythme effréné,

- Une diminution des fonctions supports pouvant l'aider (diminution du nombre de secrétaires, d'adjoints,…),

- Un contrôle permanent de leurs résultats (reporting, objectifs à tenir avec des termes de plus en plus courts,…),

- Des changements de caps fréquents et une gestion dans l'urgence, qui nécessitent d'être capable de s'adapter en permanence et rapidement à l'environnement,

- Une diminution des postes d'encadrement (raréfaction des promotions verticales au profit des mobilités horizontales),

- Une modification du rapport d'autorité : le manager ne peut plus s'appuyer uniquement sur son statut et son niveau hiérarchique pour se faire obéir. Il doit développer une légitimité à la fois dans ses compétences techniques et comportementales (leadership).

On le voit, le contexte économique a joué un rôle important dans l'évolution des activités et rôles des managers de proximité. Mais les « modes » managériales, les dispositifs de gestion des organisations qui prônent l'utilisation (à outrance ?) de systèmes de gestion (De Gauléjac, 2004), de planification et de contrôle (notamment la direction par les objectifs que P. Drucker prônait) ont fait que les managers de proximité sont parfois devenus des professionnels du reporting, du contrôle,… pour résumer un seul mot : des professionnels du « pilotage » s'attachant plus aux résultats, aux aspects quantitatifs de leur fonction qu'aux aspects qualitatifs et à la gestion des « relations humaines ».

Il est vrai que le terme management renvoie à une fonction qui vise à transformer le travail en performance (Delavallée et Galambaud, 2004). Il n'en demeure pas moins que le pilotage de la performance et le suivi des objectifs peuvent se faire également dans le respect des « hommes » et des relations entre membres d'une organisation. Comme l'évoque M. Thévenet (2003), l'évolution des modes managériaux passe d'abord par l'amélioration des pratiques relationnelles. Avec les nombreuses formations managériales dans les entreprises, les managers ont désormais beaucoup d'outils en main pour bien gérer certains aspects du management.

En guise de conclusion à cette partie, nous pouvons dire que le management est sujet à des effets de mode qui portent des résultats négatifs ou positifs en fonction des organisations. Transformer le travail en performance, que cela soit de façon individuelle ou sous le prisme d'une action collective sera toujours perçu comme un exercice naturel et « bien vu et supporté » par certains ou comme un traumatisme et un exercice impossible par d'autres.

Cela confirme bien que l'exercice du management est ancré dans un contexte, comme l'évoque E. Delavallée (2010). La notion de contexte recouvrant de multiples aspects : secteur d'activité de l'entreprise, culture d'entreprise, culture managériale de l'entreprise voire d'une direction,… traits de personnalité du manager et des collaborateurs… Plusieurs facteurs endogènes et exogènes viennent influencer les pratiques de management. Il est donc difficile d'appliquer une et unique définition, valable de façon universelle, du management de proximité et des pratiques managériales associées. Néanmoins, nous avons pu relever quelques invariants dans les activités et rôles qui perdurent dans le temps (organiser le travail, contrôler, communiquer, fixer les objectifs). Nous voyons aussi que le manager de proximité attache de plus en plus d'importance à l'aspect gestion des relations humaines (notamment vis-à-vis de leurs collaborateurs). D'un rôle traditionnel (un expert / technicien de son domaine qui coordonne et contrôle l'action de son équipe dans le respect des procédures et des objectifs à atteindre), il tend à prendre un nouveau rôle qui le verrait davantage dans une posture de « coach-animateur » au service de son équipe.

De par l'évolution des organisations, des modes de gestion et de management des entreprises et des hommes ; nous constatons que les rôles et activités des managers ont évolué, tout comme les attentes que peuvent avoir envers eux leurs hiérarchiques (la direction) et leurs collaborateurs (leur équipe).

Si certains s'interrogent sur le rôle des managers de proximité dans les entreprises ou leur pérennité au regard des évolutions organisationnelles, des évolutions technologiques, … Nous avons pris le parti de les considérer comme des acteurs incontournables dans les organisations au regard de leurs différents rôles, des attentes que direction, collaborateurs, RH,… ont à leur égard, leviers de la performance et donc de présenter la littérature en ce sens (1.2).

Bien qu'indispensables dans les organisations, les managers de proximité sont néanmoins, une population en tension, gestionnaires au quotidien de paradoxes, pris entre le marteau et l'enclume et souvent présentés comme tel dans la littérature (1.3).

1.2 Le manager de proximité, au cœur des organisations

Souvent qualifiés de courroie de transmission (Dumas et Ruiller, 2011), de rouage essentiel au bon fonctionnement des organisations, de cheville ouvrière des structures changeantes, de maillon fort (Thévenet et al., 2009), les managers de proximité présentent des caractéristiques propres, ont des missions variées et jouent de nombreux rôles qui en font des acteurs incontournables et indispensables. Les principales caractéristiques et missions ci-après présentées ne sont pas exhaustives mais ont pour finalité d'éclairer les raisons pour lesquelles les organisations doivent rendre attractive cette fonction.

1.2.1 Le manager de proximité

La caractéristique essentielle du manager de proximité réside dans son appellation et plus particulièrement dans la juxtaposition du terme « proximité » au mot « manager ». Que signifie ce terme « proximité » ? Que caractérise-t-il ?

Le terme proximité est utilisé avec le mot management dès les années 1960 au Canada puis au cours des années 1980 en France. Par ailleurs, il est de tradition dans notre société de recourir à des habillages de langage pour, notamment, atténuer des connotations péjoratives ou déplaisantes, pour rendre des situations ou des comportements plus acceptables. C'est le cas du mot manager sur lequel le terme de « manager de proximité » est bâti puisque ce dernier remplace aisément le terme de « chef », « d'encadrant » ou de « hiérarchique » dans les organisations pour caractériser des salariés ayant d'autres salariés sous leur responsabilité. Mais c'est aussi le cas du mot proximité qui a pour caractéristique d'être connoté positivement : le sentiment de vivre dans un monde globalisé a fait naitre des besoins de proximité.

Ceci étant, cette notion devient de plus en plus l'apanage des politiciens pour insuffler des nouvelles idées et solutions pour gouverner « police de proximité », « justice de proximité », « politique de proximité ». Cette survalorisation de la proximité a des effets pervers, elle diabolise de facto et de façon implicite le lointain, l'abstrait, le complexe. La proximité est du coup un concept ambivalent qui renvoie à la fois à ce qui nous relie et nous rapproche, mais aussi à ce qui nous enferme et nous isole.

Aujourd'hui, le terme proximité s'est généralisé comme synonyme de « proche des gens ».

La population étudiée de manager de proximité est caractérisée par cette notion de « proximité » que l'on retrouve à plusieurs niveaux :

- Physique et géographique d'une part,

- Technique d'autre part,

- Et socio culturelle enfin dans le sens où les managers et leurs équipes sont dans le même univers professionnel et partagent un langage, une façon de concevoir le métier, voire des valeurs (Srajek, 2003, *in*, Bellini, 2005).

La définition de la fonction de manager de proximité renvoie à la mission de gérer au quotidien une équipe : contrôler les activités, gérer les plannings, organiser le travail,… (Barabel et Meier, 2010, p.156). Il est appelé aussi parfois « manager de premier niveau », et anime hiérarchiquement des équipes ou des groupes de travail ayant acquis, à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités. De par sa situation dans l'entreprise, le manager de proximité est proche du lieu de production ou de commercialisation. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction et traduire les objectifs stratégiques fournis par le siège en décisions opérationnelles.

1.2.2 Les rôles, les missions des managers de proximité

La littérature est abondante sur l'importance stratégique du manager de proximité du fait de son rôle clef dans la mobilisation des équipes et dans la performance des organisations, dans les restructurations, dans la conduite du changement. Quelles sont donc les principales dimensions stratégiques du manager de proximité qui en font un acteur clé des organisations ?

1.2.2.1 Rôle dans la gestion RH

Pour JM. Peretti (2006, p.30-31), le manager doit assumer la fonction RH dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire qu'il doit :

- Maitriser le cadre juridique, c'est-à-dire connaître le contrat de travail et l'utiliser comme un outil de gestion, réduire le risque juridique,

- Choisir, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité,

Gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail,

- Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix des carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels,

- Former en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs,

- Rémunérer ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations,

- Mobiliser et pour y parvenir développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes,

- Négocier et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain des accords « gagnant-gagnant »,

- Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaires d'affaires.

1.2.2.2 Rôle dans l'implication des salariés

M. Thévenet (2013) souligne, quant à lui, le rôle déterminant des managers dans l'implication de leurs collaborateurs et met en évidence les difficultés d'influencer, créer, maintenir cette implication et les comportements espérés. L'implication devient alors une préoccupation importante du manager puisque le travail se fait d'abord au contact du manager ; c'est souvent lui, en fonction de lui, à cause de lui que se construisent des expériences de vie au travail réussies ou non. L'implication des salariés concerne prioritairement le manager de proximité puisque celui-ci est chargé d'assurer l'efficacité de l'entreprise au premier niveau.

C'est le manager de proximité qui est aux premières loges pour saisir cette attitude profonde vis-à-vis du travail. Trois conditions nécessaires mettent en évidence la responsabilité du manager de proximité pour satisfaire ses collaborateurs : la cohérence, la réciprocité, l'appropriation. Le manager de proximité est dans la position capitale pour contribuer à la qualité des relations humaines vécues au travail et est le mieux à même de connaître suffisamment les personnes dans leur situation de travail pour les accompagner et s'approprier plus fortement leur activité.

1.2.2.3 Rôle dans la prévention des risques psycho-sociaux

Partie prenante dans la prévention des risques professionnels, le manager de proximité l'est tout particulièrement s'agissant de la prévention des risques psycho-sociaux, c'est ce que met d'ailleurs en exergue le rapport Lachmann (2010) intitulé « Bien être et efficacité au travail ». En effet, c'est dans la proximité, dans les collectifs de travail que les solutions pour améliorer le bien-être et l'efficacité peuvent être trouvées. Parmi les 10 propositions faites dans ce rapport pour améliorer la santé psychologique au travail, deux concernent directement les managers de proximité : « les managers de proximité sont les premiers acteurs de la santé » (proposition 2), il faut « former les cadres au rôle de manager » (proposition 6). Quatre propositions concernent implicitement les managers : instaurer des espaces de discussion (proposition 3), valoriser la performance collective (proposition 7), anticiper au plan humain les changements (proposition 8) et ne pas laisser le salarié seul face à ses difficultés (proposition 10).

1.2.2.4 Rôle dans l'audit social

Il existe encore peu d'écrits dans la littérature sur le rôle du manager dans le contexte de l'audit social interne[2] ; des études récentes s'en approchent néanmoins en abordant des thèmes connexes tels que :

- La place des managers dans les processus RH : pour S. Alves (2009), la fonction RH est une fonction partagée dans l'entreprise. Aujourd'hui, le manager doit prendre part activement à la gestion de son équipe. L'auteur relève que l'absence d'une entité RH centrale et la culture d'une délégation forte renforcent l'autonomie du manager de proximité en matière de RH. Le manager devient ainsi un véritable acteur de cette fonction,

- Le rôle joué par le manager dans les actions de formation de ses collaborateurs : pour E. Bernadin et C. Krohmer (2010), le manager de proximité est de plus en plus impliqué dans les pratiques RH. Les auteurs cherchent à déterminer le lien entre l'implication du manager dans l'action de formation en e-learning et l'efficacité de celle-ci. D'après leurs conclusions, le manager doit être présent au moment de la formation de l'apprenant. Il doit garantir un environnement favorable à l'apprentissage. L'attitude du manager influence donc le comportement des salariés en cours de formation,

- Le rôle du manager dans la politique de gestion de la diversité : pour H. Garner-Moyer (2006), la gestion de la diversité est un élément de la stratégie globale des entreprises. Selon l'auteur, il est important d'encourager les managers à réaliser un « audit de diversité » pour lutter contre les discriminations ; celui-ci permettrait d'évaluer a posteriori la réalité de la mise en œuvre de la politique de diversité au sein de l'entreprise.

Pour M. De Virville (2005)[3], ex-DRH et secrétaire général du groupe Renault, les managers doivent percevoir les signaux d'alerte dans l'entreprise afin d'anticiper les conflits sociaux. Au sein du groupe, des réunions sont organisées régulièrement entre les collaborateurs et les managers pour favoriser le dialogue direct ; ces tours de tables permettent de mesurer le climat social par la détection d'éventuelles tensions et/ou conflits. Le groupe mène aussi ponctuellement des enquêtes de satisfaction auprès des salariés dans chacune de ses filiales ; le questionnaire est identique chaque année pour permettre de mesurer de manière longitudinale l'évolution du climat social.

1.2.2.5 Rôle dans les relations sociales

Pour G. Taponat (2013), c'est le manager qui assume toutes les fonctions d'information, de transmission, de sanction mais également de protection des salariés, fonctions pour lesquelles il reçoit une délégation explicite de l'employeur. Dans notre système de relations sociales, le management, notamment intermédiaire, joue un rôle stratégique et fondamental. Dans la fonction managériale, se jouent les rapports intermédiaires, c'est-à-dire les éléments du fonctionnement des relations sociales, le rapport entre l'autorité de management et l'interrogation de la représentation sociale. Le management des équipes sait traduire les communications d'entreprise, il discerne le

[2] Audit social interne : méthode permettant d'évaluer les pratiques sociales mises en œuvre par l'entreprise. Cette pratique se positionne comme un choix stratégique du dirigeant, lui apportant des informations importantes sur les risques liés à la fonction RH et au climat social dans l'entreprise

[3] Cité, *in*, DAGORN Nathalie et ROMEO-ARENA Amandine, « Le Manager, baromètre social de l'entreprise ? »

moment opportun pour le faire, le langage et le lieu qui permettent la plus grande compréhension. Si le management intermédiaire sait « traduire », il développe la capacité de digestion, de garde-fou, d'encaissement de cette communication qui peut affecter le corps social. Il y a d'ailleurs, en matière de prévention des risques psycho-sociaux, une corrélation entre la diminution de l'impact managérial de proximité et le sentiment d'insécurité chez le salarié. Le management du dialogue social ne peut se réduire à la communication (comme unique action). Le rôle managérial est d'abord celui de la transmission, c'est-à-dire du passage de témoin ; d'une communication pédagogique qui vérifie la réception et l'intégration du sujet partagé, comme la prise des réactions suscitées par celle-ci.

Au plan des relations sociales institutionnelles, la mesure de la relation entre l'encadrement et les représentants du personnel est capitale car c'est elle qui maintient les équilibres sur le terrain des relations sociales même si elle semble demeurer secondaire dans la stratégie sociale conduite actuellement dans un certain nombre d'entreprises.

1.2.2.6 Rôle dans les restructurations

Hugh M. O'Neill et D. Jeffrey Lenn (1995) montrent dans une enquête que les managers de proximité jouent un rôle essentiel dans les restructurations entrainant des réductions d'effectifs. Ils établissent un lien direct entre la difficulté des managers de proximité à s'investir dans le projet et l'absence d'amélioration de la situation de l'entreprise. Ils en déduisent qu'il est impératif pour les ressources humaines de travailler sur l'engagement des managers dans la stratégie de l'entreprise et préconisent, à ce titre, un accompagnement par les ressources humaines dans la mise en œuvre de réorganisations.

1.2.2.7 Rôle dans la fabrication de la stratégie

Les managers intermédiaires sont de plus en plus souvent impliqués dans la fabrication de la stratégie (Johnson et al., 2011), pour au moins trois raisons (Johnson et al., 2003) : premièrement, beaucoup d'organisations adoptent des structures décentralisées afin d'accroitre l'autonomie et la responsabilisation face à un environnement concurrentiel dynamique. Les tâches hiérarchiques concernent ainsi des niveaux hiérarchiques moins élevés que par le passé. Deuxièmement, le niveau croissant des formations au management permet aux managers intermédiaires d'être plus qualifiés et plus confiants à l'égard de la stratégie : ils sont plus volontaires et plus compétents pour traiter ce type de questions. Troisièmement, la tertiarisation de l'économie implique que la principale source d'avantage concurrentiel est de moins en moins souvent le capital alloué par la direction générale, mais plutôt les connaissances détenues par les individus impliqués dans les activités opérationnelles. Les managers intermédiaires peuvent comprendre et influencer ces sources d'avantage concurrentiel d'une manière beaucoup plus efficace que les dirigeants.

Dans ce contexte, les managers intermédiaires peuvent jouer au moins quatre rôles en termes de management stratégique :

- Sources d'information : leur connaissance et leur expérience des réalités de l'organisation et des marchés sont généralement supérieures à celles de la plupart des dirigeants. Ils constituent donc une source potentielle d'information sur les évolutions de la position stratégique de l'organisation,

- Interprètes de la stratégie : les dirigeants fixent une orientation stratégique, mais la manière dont celle-ci est explicitée et intériorisée dans des contextes spécifiques relève, intentionnellement ou non, des managers intermédiaires,

- Réinterprétation et ajustement des réponses stratégiques au fur et à mesure que les évènements surviennent (relations clients, fournisseurs, personnel, …). Il s'agit d'un rôle essentiel qui concerne spécifiquement les managers intermédiaires, du fait de leur contact quotidien avec ces différentes parties prenantes,

- Générateurs d'idées : du fait de leur proximité avec les marchés et les activités opérationnelles, les managers opérationnels peuvent non seulement fournir des informations, mais proposer des idées inédites sur lesquelles peuvent s'appuyer de nouvelles stratégies.

1.2.2.8 Rôle en contexte de changement

La littérature marque un intérêt croissant pour la compréhension des rôles des managers de proximité en contexte de changement (Balogun, 2003 ; Conway et Monks, 2011 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Wooldrige et al, 2008). Plusieurs travaux du courant « Practise-Based-Studies » ont ainsi exploré les rôles des managers intermédiaires, regardés comme des praticiens stratèges et bricoleurs (Allard-Poesi, 2006), en particulier dans des contextes de réorientation stratégique (Balogun, 2003). Ils proposent notamment de dépasser la vision classique des managers intermédiaires qui résisteraient au changement pour souligner au contraire leur contribution. De nombreux auteurs ont souligné l'importance du rôle des managers intermédiaires dans l'organisation concernant notamment leur influence sur la stratégie, que ce soit au niveau de sa formulation ou de son implantation (Wooldridge et al, 2008). La littérature sur les rôles des managers intermédiaires en contexte de changement se développe à un rythme soutenu, parfois de manière ambivalente[4].

Les organisations s'inscrivent aujourd'hui dans un environnement marqué par l'inconstance et la discontinuité, un environnement où le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception. Pour survivre et se développer, elles sont appelées continuellement à s'adapter, à changer de repères de stratégies. Pour G. Chiha (2006), ce sont les cadres intermédiaires, cette catégorie « située entre les décideurs stratégiques et le personnel de base » (Livian, 1996, p 209) qui seraient les plus compétents à provoquer et réussir un changement significatif. Loin d'être des freins à la modernisation de l'entreprise ou « un obstacle au changement » comme le soutenait M. Crozier (1989), ces cadres joueraient un rôle essentiel dans la construction des dynamiques du changement et dans l'intégration des parties.

A. Vas (2005) insiste sur l'importance à accorder aux cadres intermédiaires dans le pilotage du changement organisationnel. Acteurs clés dans la ligne hiérarchique de toute organisation, ils constituent de par leur position tampon entre le sommet et la base, une source de résistance ou de levier importante, ayant un impact stratégique sur l'évolution de l'entreprise.

[4] Cités, *in*, ABEL Audrey et BEAUJOLIN-BELLET Rachel, « Les managers intermédiaires, acteurs des mobilités internes ? Des bricolages révélateurs de tensions », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2014/2 N°92, p. 38-51

D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez (2007) considèrent que « c'est au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passe notamment par la capacité des managers de proximité à s'approprier et déployer le changement dans leur environnement de proximité ».

Selon M. Thévenet et al. (2007), le manager de proximité endosse plusieurs rôles pour favoriser le changement :

- Il est « l'interprète-traducteur » : il explique les grands programmes de changement mis en place par la direction, c'est une sorte de « vulgarisateur » de la stratégie établie par le Conseil d'Administration,

- Il est aussi un « bidouilleur », un « bricoleur » : le changement marche quand le manager de proximité bricole le programme de changement en adaptant aux conditions de terrain (problématique de prise d'initiatives importantes de la personne, encore une fois, elle doit être motivée à fournir cet effort qui n'est pas formellement demandé). Terme de « bricoleur » que l'on retrouve également chez d'autres auteurs : les managers intermédiaires sont regardés comme des « praticiens stratèges et bricoleurs » (Allard-Poesi, 2006, p. 36) : ils adoptent des pratiques afin de paraitre conformes aux attentes de l'environnement ; ils sont capables de manipuler les matériaux dont ils disposent, de percevoir et tirer parti de leurs contradictions afin de construire une pratique adaptée à leurs finalités (Allard-Poesi, 2006).

- Le manager de proximité a également un rôle « d'adaptateur » c'est-à-dire qu'il doit adapter les objectifs et projets de changement à sa propre entité. Le changement n'est jamais l'application directe et automatique des directives venues d'ailleurs. Pour le mettre en place au niveau local, il faut toujours ajuster, affiner, modifier, forcer parfois et c'est au manager de proximité de prendre l'initiative de le faire. Il s'agit parfois d'une action ingrate pour le manager de proximité car quand le changement réussit, on pense rarement à féliciter ceux qui ont fait des micro–adaptations qui ont permis ce changement,

- C'est enfin et surtout un « régulateur d'émotions » : toutes les situations de changement impliquent des incertitudes, des pressions, des angoisses, et donc beaucoup d'émotions. Il faut être conscient qu'il y a, certes un besoin « d'initiateurs » de changement, mais aussi et surtout un besoin de mise en branle de ce changement, qui n'est seulement possible que par le truchement du manager de proximité : il doit changer, faire en sorte que les autres changent et faire en même temps son travail, ce qui implique une double pression.

En conclusion de cette sous partie, nous notons que la littérature est abondante sur le manager de proximité « acteur clef » au regard de l'ensemble de ses rôles et missions dans un contexte en perpétuelle évolution. Nous sommes bien loin de la mission de « contrôle des tâches et des résultats » …

1.3 Le manager de proximité, au cœur des paradoxes

Le manager de proximité avance donc tel un équilibriste tant sa mission peut s'annoncer complexe au regard des nombreuses activités qu'il a à accomplir, mais aussi en vertu d'injonctions contradictoires, d'environnements de travail particuliers, de tiraillements au niveau des positions à adopter. S'agit-il des déterminants du malaise rencontré au sein de cette population ? Plusieurs prismes permettent de comprendre cette complexité.

1.3.1 La dualité de position ou « pris entre le marteau et l'enclume »

La littérature managériale a identifié depuis longtemps la position duale des managers de proximité, à la fois supérieurs hiérarchiques et subordonnés (Roethlisberg, 1976). De nombreux auteurs l'ont confirmée plus récemment (Letondal, 1997 ; Loubès, 1997 ; Trouvé, 1998 ; Labit, 2002 ; Srajek 2003). Cette position duale en fait une caractéristique commune que l'on retrouve sous diverses appellations « position charnière » (Louart et Benmeidhi, 1984), « homme du milieu, pris entre deux feux » (Roethlisberger, 1976), « rôle d'interface » vu comme le lieu de confrontations contradictoires (Srajek, 2003), d'individu pris « entre le marteau et l'enclume » (Belini, 2014) et est source de tension chez ces managers de proximité[5].

F. Mispelblom Beyer, sociologue, cherche quant à lui à rendre intelligible l'activité d'encadrement, réputée particulièrement insaisissable ; dans son ouvrage « Encadrer, un métier impossible » et plus particulièrement son chapitre 1 « encadrer, c'est ferrailler », c'est-à-dire s'efforcer de tenir une position impliquant tensions, divergences et conflits, met en exergue un métier « impossible ». L'auteur poursuit dans le chapitre suivant « encadrer, c'est se débrouiller entre la pression du haut et celle du bas » et bat en brèche le mythe de l'autonomie des cadres en mettant en évidence la multiplicité des contraintes dans lesquelles leur travail est pris, qu'elles viennent des directions comme des salariés d'exécution. La vraie difficulté du manager est bien de reconnaître qu'il est pris entre la pression venant de sa direction et celle venant de ses subordonnées ; entre les directives d'en haut et les résistantes d'en bas : ce sont les limites de sa fonction qui lui font comprendre qu'il ne peut pas faire ce qu'il veut, que sa marge de manœuvre est faible, et qu'il est loin du leader parfait comme souvent décrit dans la littérature managériale.

Le manager de proximité est « la personne qui fait appliquer les directives de l'entreprise tout en prenant en compte les demandes de la base » (Monneuse, 2014, p. 22). Posture peu évidente, si ce n'est délicate, ce découplage entre les sources de légitimité du manager de proximité aux yeux de ses subordonnées et de sa hiérarchie sont ambivalentes. Pour les premiers, l'autorité repose sur les compétences techniques (la légitimité du métier, de l'expert) et les compétences managériales (écouter, décider, donner du sens,…). Pour la seconde, et pour reprendre l'expression de D. Monneuse (2014, p. 23), « un bon manager est avant tout un individu propre sur lui qui fait du reporting et des présentations, autrement dit, qui maîtrise Excel et Powerpoint ».

[5] Cités, *in*, BELLINI Stéphane, « Eviter 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, 2005/1 Numéro 65, p. 13-25

1.3.2 Le conflit de loyauté

Les managers de proximité sont aussi pris dans un conflit de loyauté entre leur direction et les équipes qu'ils encadrent. En effet, en situation d'autorité hiérarchique, ils relaient les politiques des directions d'entreprise et se doivent d'encadrer et contrôler les équipes pour atteindre les objectifs fixés ; en tant que membres à part entière des équipes qu'ils encadrent, ils cherchent aussi à les défendre et à les protéger. Porte-parole légitime de la direction, le manager de proximité est aussi le point de contact, voire le porte-voix de son unité de travail. S'il est d'un côté le porteur essentiel de la violence symbolique[6], il est d'un autre côté, pour le collectif de travail et les membres qui le constituent, un des principaux foyers du soutien social[7].

1.3.3 Au cœur des tensions institutionnelles et des injonctions contradictoires

Motiver sans argent, doper la productivité sans stresser, atteindre ses objectifs tout en passant un temps croissant avec ses équipes… le quotidien du manager de proximité est semé de contradictions.

Le manager de proximité est au cœur des tensions institutionnelles et doit porter les tensions, c'est-à-dire assumer les contradictions de l'organisation (par exemple, qualité de service, versus productivité) ; il doit soutenir un projet auprès d'équipes en ayant conscience qu'il peut être éloigné, voire se heurter aux pratiques professionnelles, aux valeurs, au sens. Il doit construire sa place dans l'organisation au sein d'un champ de forces pas toujours régulé et fait d'attentes multiples :

- De soutien de la part de l'équipe (technique, moral, régulateur),
- De cohésion, de loyauté vis-à-vis de la direction,
- De portage des décisions venues d'en haut, …

Les risques de surchauffe, voire de retrait, les ingrédients d'un malaise professionnel sont présents.

L'exemple de l'hôpital illustre bien les tensions des managers de proximité. En effet, l'activité des cadres de santé à l'hôpital se situe au cœur d'un tourbillon d'enjeux et d'interactions sources de tensions. Parmi ces tensions, sont citées :

- Tension entre rôle managérial et rôle technique, autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle. Le cadre de santé est amené à construire un équilibre entre ses rôles technique et managérial. La tentation est grande pour ce dernier de privilégier le premier au détriment du second. Au regard des équipes soignantes sa légitimité de cadre vient en premier lieu de son appartenance au « corps soignant ». Dans l'enquête empirique menée par Ivan Sainsaulieu, seuls 3 % des cadres de santé se considèrent comme relais de la direction contre 63 % qui s'estiment constituer une partie intégrante de l'équipe de soins qu'ils animent. Les

[6] Violence symbolique : pouvoir d'imposer des significations comme légitimes en dissimulant les rapports de force qui les sous-tendent (P. Bourdieu)

[7] Soutien social : aide liée aux interactions sociales avec les collègues et les supérieurs. C'est un concept pluriel : le soutien émotif (sentiment d'être aimé et d'évoluer dans un climat de confiance et d'amitié), le soutien instrumental (aide tangible, matérielle, voire financière), le soutien informatif (analyses et conseils permettant la résolution de problèmes et de conflits), le soutien de valorisation (reconnaissance de la valeur), le soutien de socialisation (activités récréatives, ouverture vers de nouveaux contacts sociaux)

cadres de santé se plaignent de ne pas être assez consultés et du manque de clarté de leurs missions, également lié à la double autorité hiérarchique et fonctionnelle,

- Tensions entre logique juridique et logique managériale : la position de cadre de santé le conduit à se trouver au cœur de l'articulation entre la logique managériale (résultats, coûts, délais) et la logique juridique (respect des textes et des normes). Le cadre de santé est alors amené à créer des combinaisons opératoires entre deux approches parfois difficiles à combiner,

- Tensions liées à des évaluations multiples et contradictoires: les cadres de santé sont soumis en permanence à des jugements qui proviennent des acteurs multiples en relation avec eux. Le cadre de santé traduit, interprète, contextualise les instructions qu'il reçoit pour les rendre pertinentes au sein de son unité d'une part et pour donner à voir sa capacité à agir d'autre part. Il s'agit d'une activité qui prend un temps considérable et qui s'effectue en parallèle de l'activité officielle, technique … en temps caché.

1.3.4 Conflits de rôle

D'après M. Barabel et O. Meier (2006), le contexte d'exercice du métier de manager a beaucoup évolué depuis le milieu des années 70 se traduisant par une augmentation des activités à réaliser, une diminution des fonctions supports pouvant l'aider, un contrôle permanent de leurs résultats, des changements de cap fréquents et un gestion dans l'urgence et enfin, une modification du rapport d'autorité. De par sa situation dans l'entreprise, le manager de proximité est proche du lieu de production ou de commercialisation. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction et traduire les objectifs stratégiques fournis par le siège en décisions opérationnelles. Du fait de sa position dans la structure, une position intermédiaire entre l'équipe et la hiérarchie, le manager de proximité est soumis à de nombreux conflits de rôles.

Le premier tient à la nécessité de gérer à la fois des rôles techniques et managériaux et à la tentation de privilégier les premiers au détriment des seconds.

Le deuxième conflit est lié à la nécessité de contrôler l'activité de ses équipes tout en laissant de l'autonomie aux acteurs en favorisant la prise d'initiative.

Le troisième conflit réside dans l'obligation de concilier logique économique et logique sociale par nature antagonistes. En effet, le manager de proximité doit parfois enfreindre les règles légales pour atteindre ses objectifs. De même, il est souvent chargé d'annoncer les décisions difficiles (licenciement, restructuration, …) alors qu'il vit au quotidien avec son équipe et leurs préoccupations.

Ces conflits de rôles rendent la position du manager de proximité extrêmement difficile et le conduisent à consacrer l'essentiel de son temps à des activités de régulation de problèmes d'organisation (plannings, affectation des ressources, gestion des aléas, …), de régulation des problèmes humains (stress, accident de travail, démotivation, insatisfaction, ...) et à la production d'arrangements (gestion de l'urgence, gestion de crise, …).

Selon E. Béal (2006, p.56), «coincé entre les exigences de résultat de sa direction et les contraintes de son équipe, l'encadrant n'a pas la tâche facile. Surtout que sa charge de travail ne cesse de croitre. Pas étonnant qu'il craque parfois». Il regrette que les encadrants soient encore trop souvent choisis en fonction de leurs performances «on peut être un vendeur formidable et un piètre manager ». Cet article illustre les difficultés de concilier contraintes économiques et management d'équipe et les conséquences sur la santé mentale des managers.

1.3.5 La nature paradoxale du travail des managers de proximité ou le manager de proximité « gestionnaire de paradoxe »

Etymologiquement « paradoxe » fait référence à « para » qui signifie « contraire » et « doxa », l' « opinion reçue ». Les paradoxes impliquent la présence simultanée d'éléments contradictoires pour lesquels aucun choix ne doit avoir lieu (Putnam, 1986). V. Michaud (2011)[8] avance que la dualité « stabilité et changement » représente un aspect du caractère paradoxal de la vie des organisations. Et à la dualité « stabilité et changement », s'ajoutent d'autres dualités comme « autonomie et contrôle », « concurrence et collaboration », « responsabilité sociale et rentabilité économique ».
Les cadres intermédiaires étant au cœur de ces dualités, à une époque où les réductions d'effectifs et les restructurations sont de plus en plus fréquentes, le travail des cadres intermédiaires a tendance à se complexifier. En raison de la position centrale qu'ils occupent au sein de l'organisation, les cadres intermédiaires font constamment face à des demandes incompatibles. Pour satisfaire ces exigences contradictoires, ils sont amenés à interpréter les directives venant de leur direction afin de les adapter aux contraintes opérationnelles de leurs employés, tout en tenant compte des demandes émanant des parties prenantes externes. Leur rôle évolue dans un contexte organisationnel complexe où la gestion des paradoxes fait partie intégrante de leur travail quotidien.

N. Guilmot et A. Vas (2013) analysent la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires dans le cadre d'une étude qui montre, d'une part en quoi les paradoxes se reflètent au niveau de l'encadrement intermédiaire et d'autre part, que le contexte de changement permanent accentue la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires. Ils s'appuient, dans leur article, sur les 4 catégories de paradoxe proposées par Smith et Lewis (2011) : les paradoxes d'apprentissage, les paradoxes d'appartenance, les paradoxes de gestion et les paradoxes d'exécution.
Le **paradoxe d'apprentissage** est illustré chez le cadre intermédiaire par le fait que cette population évolue sans vraiment savoir ce qui est attendu d'elle. Les cadres intermédiaires ne peuvent pas s'appuyer sur ce qui leur était demandé lors de leur entrée en fonction mais doivent continuellement adapter leur travail afin de satisfaire aux nouvelles exigences. Ils sont sans cesse amenés à ajuster ce qui a été défini dans le passé aux contraintes du présent. Qui plus est, à l'image d'un équilibriste, ils doivent constamment chercher le juste milieu entre la stabilité et le changement. Cette situation amène les cadres intermédiaires à ne plus savoir fixer les priorités.
Le **paradoxe d'appartenance** est illustré au regard de deux dualités. L*a dualité dirigeant/opérationnel* : agissant en tant qu'intermédiaires entre les différentes strates organisationnelles, les cadres intermédiaires sont amenés à mettre en pratique les discours des

[8] Cités, *in*, GUILMOT Nathalie et VAS Alain, « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent », Question(s) de management, 2013/2, N°3, p. 53-65

hauts dirigeants tout en tenant compte des contraintes opérationnelles et ont le sentiment de servir de courroie de transmission et de tampon. *La dualité management individuel/management collectif* : il est de la responsabilité des cadres intermédiaires de gérer des profils différents au sein de leur équipe – ils doivent s'assurer que chacun des employés poursuit la stratégie de l'organisation même si les raisons sous-jacentes sont différentes.
Le **paradoxe de gestion** : c'est la dualité autonomie/contrôle qui est mise en exergue : les cadres intermédiaires sont de plus en plus amenés à trouver le juste équilibre entre un contrôle strict et une certaine liberté octroyée à leurs employés, d'où le recours à la notion d' « autonomie contrôlée ». Ce paradoxe est également illustré par la dualité planification/improvisation au regard du nombre d'imprévus auxquels doivent faire face au quotidien les cadres intermédiaires. Enfin il semble parfois compliqué aux cadres intermédiaires d'apprendre à leur équipe à déconstruire leurs routines pour les reconstruire.
Le **paradoxe d'exécution** : la multitude des parties prenantes, la diversité des demandes émanant des clients ainsi que la divergence des aspirations des employés constituent autant d'éléments favorisant l'émergence de contradictions – satisfaire ces exigences contradictoires est d'autant plus difficile que les cadres intermédiaires sont régulièrement contraints à décider à court terme tout en tenant compte des orientations stratégiques à long terme.
In fine, les cadres intermédiaires doivent intégrer dans leur gestion quotidienne les contraintes liées aux situations paradoxales.

Nous remarquons que la littérature est abondante sur le rôle complexe et paradoxal du manager de proximité ; encore une fois, nous sommes bien loin de la mission de contrôle des tâches et des résultats. Aussi le manager de proximité lorsqu'il s'engage dans cette fonction, est-il bien informé de ces « difficultés », est-il bien outillé pour gérer ces tensions ? N'est-ce pas source de refus d'accéder à des fonctions managériales ou n'est-ce pas source de désengagement ?

Êtes-vous frustré ou désabusé ? Voici les deux situations dans lesquelles se rangent les managers de proximité interrogés sur leur fonction par le réseau associatif « Entreprise & Personnel »[9]. Les frustrés sont fiers d'occuper une fonction valorisante mais restent insatisfaits et souffrent de manque d'autonomie. Les désabusés n'ont plus aucun plaisir à venir travailler et contestent la compatibilité entre des valeurs « Bisounours » et la dureté des objectifs pour toujours plus de performance. « La question du malaise des managers n'est pas nouvelle, mais de nouveaux symptômes apparaissent, comme la forte montée du stress chez ces acteurs clés de l'entreprise, des signes de désengagement ou de défiance, voire des cas de refus d'accession à ces fonctions d'encadrement », note l'Association Nationale des DRH (ANDRH).

En conclusion, le manager de proximité est un acteur central des organisations très certainement et surtout très souvent en capacité de prendre en compte les tensions paradoxales qui s'exercent sur l'organisation dans un souci d'efficacité et de performance. Encore faut-il qu'il s'engage dans la fonction et qu'il reste engagé malgré ces tensions. La preuve que les RH ont tout intérêt à y veiller.

[9] Entreprise & Personnel, Donner des marges de manœuvre aux managers de proximité, E&P Pratiques, n°311, juin 2013

2 De la vocation à l'implication des managers de proximité

Il existe une littérature abondante sur le rôle du manager de proximité dans le repérage des talents au sein son équipe, dans l'engagement et dans l'implication de ses membres[10], mais quid de son engagement à lui, pris dans toute sa polysémie : de sa vocation (2.1) et de son implication (2.2).

2.1 La vocation des managers de proximité

Après ce portrait tout en tension du manager de proximité, se pose une question essentielle : pourquoi devient-on manager de proximité ? En effet, avant même d'être un manager engagé, comment le devient-on ? Ainsi, avant d'étudier quels sont les déterminants de cet engagement, de cette vocation (2.1.2), nous nous attarderons un instant sur cette notion de vocation (2.1.1).

2.1.1 La vocation

Le terme *vocation* vient du latin *vocare* qui signifie *appeler*. Au sens étymologique, la vocation est donc un *appel*. La vocation a longtemps désigné l'appel à s'engager dans une vie religieuse. Aujourd'hui ce mot est utilisé dans un sens plus large pour désigner l'appel que peuvent ressentir des personnes à une mission particulière : humanitaire, professionnelle, scientifique, etc. En écho à cette acception « divine », les qualités managériales sont parfois présentées comme un don. Tout le monde ne serait pas fait pour manager. Chacun n'aurait pas les mêmes prédispositions au départ (Monneuse, 2014, p. 200). Etre un bon manager serait avant tout une affaire de personnalité, de capacités innées et d'expérience.[11]

Pour notre part, nous retiendrons une définition large de la vocation comme synonyme de l'engagement initial, de franchissement du Rubicon managérial plutôt que comme un appel à manager les Hommes.

Mais attardons nous toutefois quelques instants sur la notion. Quelques-uns de nos brillants prédécesseurs sur les bancs de ce MBA ont travaillé la notion et retenu que les différentes définitions du terme vocation laissent « penser que cet appel est aussi bien un appel à être qu'à faire » (Faraj et al., 2013, p. 7).

---

[10] A titre d'exemples, quelques manuels récents aux titres évocateurs : « Impliquer et motiver ses collaborateurs », Demos, 2010 ; « Le manuel du chef, Outils pour gérer, Outils pour motiver, Outils pour communiquer », Hervé Aulner, MAXIMA, 2013 ; « Motiver ses collaborateurs, La méthode globale », Anne Bruce et James Pepitone, MAXIMA, 2008 ; « Motiver ses équipes », Collectif sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert, 2012 ; « 7 jours pour motiver ses collaborateurs », Philippe Auriol et Marie-Odile Vervisch, Eyrolles, 2013.

[11] Enquête « Développer la performance managériale : ce que font vraiment les entreprises », réalisée par HOMMES & PERFORMANCE et EM LYON BUSINESS SCHOOL en partenariat avec l'APEC, juin 2011, p.3 (NB : La formation et les diplômes n'arrivent qu'en 3ème position et loin derrière)

Ils concluent leur étude par l'idée que « l'identité en est un élément sous-jacent [de la vocation]. Or, si les théories de l'identité sont multiples, elles sont […] très complémentaires. […] Ainsi, la vocation ne peut pas se lire comme étant un projet individuel coupé de l'environnement extérieur et notamment du groupe social auquel appartient l'individu. De même, à travers la représentation sartrienne de l'identité, il en ressort que la vocation ne peut être déconnectée de la réalité car elle doit pouvoir se concrétiser par l'action. Il en ressort aussi l'idée que l'identité doit s'appréhender à travers la « biographie passée » de l'individu mais aussi à travers celle dans laquelle celui-ci se projette. » (Faraj et al., 2013, p. 22)

Ainsi, si les déterminants de l'engagement des managers de proximité sont intimement liés à la question identitaire de chaque individu, ce qu'il est au sein de son environnement, il sera certainement difficile de les inventorier car ces déterminants seraient aussi nombreux qu'il existe d'individus différents au sein d'environnements différents.

La question se pose pourtant car elle est d'enjeu. En effet, il est constaté une « difficulté rencontrée par certaines institutions pour trouver des candidats à cette fonction » (Thévenet, 2014, p. 62) et lorsque les candidats sont identifiés, « beaucoup d'entreprises rencontrent la difficulté de trouver des personnes réellement aptes à assumer ces fonctions de management » (Thévenet, 2003). Beaucoup veulent le statut associé aux positions mais apprécient moins l'activité de gérer des personnes ; le management dans son acceptation la plus basique de direction d'équipe n'est pas qu'une affaire de conviction c'est aussi une question de compétence et de goût (Thévenet, 2003).

Et à la lecture de ces quelques lignes, nous avons tous en tête ce collègue qui préfère ne plus assumer d'activités de management pour se consacrer… au travail : l'expert, le solitaire ! Celui qui a refusé de gravir les échelons du pouvoir, celui qui a renoncé à sa carrière et qu'on regarde d'un œil suspicieux lorsqu'on le croise dans l'ascenseur. Ce fou là, qui finalement s'est écouté, vous le connaissez certainement aussi.

Selon M. Thévenet (2004, p. 96-107), la fonction de manager de proximité n'attire plus pour trois raisons. La première est **un rêve déçu**, lorsque l'écart est trop important entre les attentes perçues, les illusions et la situation réelle de la fonction. La première source d'insatisfaction de nombreux managers de proximité quant à l'exercice de leur mission, c'est la déception par rapport à ce qu'ils projetaient. Un nouveau manager se dit qu'il ne fera pas la même chose que les managers successifs qu'il a pu avoir dans sa carrière ; or, la réalité s'avère différente.

La prise de fonction demande la mise en œuvre d'ajustements douloureux auxquels, bien souvent de manière un peu naïvement présomptueuse, le nouveau manager pense pouvoir échapper.

Le plus difficile des ajustements consiste à faire le deuil des relations qu'il aurait aimé avoir avec les autres. Une des illusions souvent partagée quand on prend des responsabilités est que l'on va pouvoir créer des relations satisfaisantes entre les gens. Un dernier ajustement est difficile à opérer, celui qui consiste, quand on prend cette responsabilité, à faire le deuil du maintien de ses relations avec les autres, en particulier avec ses anciens collègues. L'importance de ce changement de rôle n'est pas toujours perçue : on intègre bien le changement de statut et les avantages qui l'accompagnent assez naturellement, mais cela prend plus de temps et de travail sur soi de s'ajuster aux effets de son changement de rôle sur les relations qu'ont les autres avec vous ou que vous voulez avoir ou conserver avec les autres.

La seconde est **le manque de valorisation de la fonction**. Les compétences techniques d'un manager sont souvent assez bien reconnues mais quid des compétences managériales ? Les compétences managériales sont souvent abordées par le supérieur hiérarchique du manager de proximité lorsque des collaborateurs sont directement allés se plaindre auprès du N+2 des problèmes de management du N+1. Les raisons de cette absence d'évocation de la dimension managériale ont plusieurs origines. Premièrement le supérieur hiérarchique se sent plus concerné par les résultats techniques qui impactent directement son propre résultat. Deuxièmement, il considère que cet aspect relationnel de l'activité est tellement personnel que par pudeur il n'est pas évoqué. Troisièmement, il craint qu'un tel sujet soit mal perçu et que le manager de proximité puisse voir là quelques suspicions ou reproches déguisés. Selon M. Thévenet, de manière plus importante, cette question n'est pas évoquée car les supérieurs hiérarchiques n'osent pas le faire et ne savent pas le faire. Evoquer le management de proximité, c'est demander à l'autre de parler de ses relations avec ses collaborateurs. Nombreux sont ceux qui perçoivent cela comme l'évocation d'une question intime, personnelle, comme la santé ou la vie affective.

La troisième est **une expérience douloureuse**. L'atout d'un manager est de ne pas être vulnérable, avoir sa carapace. Il n'a pas le droit à la faiblesse car il serait jugé par la suite. La mission principale d'un manager est la gestion des hommes or c'est bien cette fonction qui rebute le plus. Pour cette raison d'ailleurs, il est parfois dangereux de mettre trop tôt de jeunes collaborateurs en situation de management de proximité : ils sont, plus que les autres, vulnérables aux difficultés liées à la dimension managériale parce qu'ils veulent souvent trop en faire, de peur de ne pas paraitre suffisamment crédibles et compétents. Et une première expérience douloureuse peut les détourner à jamais de ce genre de mission qui constitue pourtant une voie féconde pour eux.

Par ailleurs, dans les représentations de nombreux salariés, devenir manager est très contraignant. Leurs priorités sont au contraire de garder du temps pour soi et sa famille, et de conserver son identité professionnelle. Ainsi, une partie des salariés des professions intermédiaires ne souhaite pas renoncer au métier pour des activités managériales, ni rejoindre une catégorie de personnel souvent considérée à part au sein de l'entreprise (Bosse, 2012).

Pourtant, chaque jour, de nouveaux salariés s'engagent sur la voie du management en acceptant une gestion d'équipe. Alors que, d'une part, les déterminants de la vocation nous sont apparus multiples et intimement personnels et que, d'autre part, une crise de cette vocation chez les managers de proximité est évoquée et ses principales origines décrites, quelles sont les raisons de cet engagement ?

2.1.2 Les déterminants de l'engagement des managers de proximité, la vocation

Dans son ouvrage « Quand les petits chefs deviendront grands » (Thévenet, 2004, p. 67-75), M. Thévenet définit les raisons avouées et exprimées des professionnels devenus managers de proximité : échapper à son chef actuel, pouvoir faire, bénéficier des avantages (acquérir un statut, une position), obtenir la vraie reconnaissance.

En effet, la plupart de ceux qui deviennent manager de proximité ont voulu l'être. La meilleure preuve c'est qu'ils ont accepté la proposition, même s'ils disent par la suite ne pas avoir eu de choix, avoir dû répondre à la sollicitation des collègues ou s'être soumis à une décision dont le refus

n'aurait pas été compris ou dommageable par la suite de leur carrière. Il est normal de se trouver toutes sortes de raison mais le résultat est là. On a accepté de le faire et il n'est pas inutile d'en considérer les raisons. Quatre tendances majeures apparaissent quant aux raisons du choix.

La première est d'**échapper à son chef actuel**. Il s'agit d'être chef pour sortir de la situation actuelle et en particulier du poids d'une hiérarchie que l'on ne supporte plus forcément. D'autre part, devenir manager, c'est sortir du mode actuel de management pour en instaurer un nouveau. Une fois devenu manager de proximité, on espère établir des relations simples et transparentes avec de la communication et un partage des tâches bien défini donc sans problème.

La seconde, c'est « **pouvoir faire** ». Ainsi, on espère pouvoir faire des choses une fois qu'on est manager. Devenir manager, c'est sortir du travail présent, parfois considéré comme répétitif ou peu ouvert à des nouveautés. Avec le sentiment d'autonomie associé à la fonction, le pouvoir conféré, beaucoup de futurs managers s'attendent à pouvoir faire des choses qu'ils ne pouvaient réaliser auparavant. Pouvoir est à entendre au sens de souci de faire des choses, de conduire des actions, de transformer, de réaliser, comme l'ont montré de nombreux psychologues de la théorie de la motivation.

La troisième est de **bénéficier des avantages**. Raison souvent inavouée mais bien réelle : c'est acquérir du statut. Avec ce statut, on trouve la rémunération, les avantages et symboles complémentaires qui l'accompagnent. Mais le statut relève aussi de l'image associée à une dénomination, à un titre. Il est toujours plus valorisant d'être chef que subordonné, patron qu'employé, responsable que non responsable.

Enfin, la quatrième tendance est obtenir « **la vraie reconnaissance** », sans doute la plus réelle des raisons de devenir chef. Au-delà du statut, de l'espoir d'échapper à l'autorité d'un tiers, de la volonté de faire avancer des projets, il y a la reconnaissance dont témoigne une promotion à une fonction de manager de proximité. Etre nommé, c'est le plus tangible des signes de votre compétence professionnelle, de vos qualités. En vous nommant, on reconnait que vous avez du potentiel pour l'avenir. On témoigne d'une confiance, d'une attente. Ce n'est pas qu'un compliment, cela témoigne d'un engagement. Ceci explique sans doute pourquoi, dans des périodes de « guerre des talents », les entreprises sont conduites à offrir assez tôt — trop tôt ? — des fonctions de manager de proximité à de jeunes diplômés qui n'ont pas toujours la maturité ni les compétences nécessaires pour les assumer. Mais dans des périodes difficiles, il parait inconcevable de pouvoir attirer et retenir de jeunes talents à qui on ne promettrait pas le signe le plus tangible de la reconnaissance.

Une raison manque toutefois : « s'occuper des gens ». Parmi les quatre principales sources d'inspiration des managers de proximité identifiées par M. Thévenet, à aucun moment n'est exprimée l'envie de travailler un collectif humain. Et pourtant, avant de nommer quelqu'un manager, il serait indispensable de vérifier qu'il dispose de quelques prérequis, au premier rang desquels l'envie d'encadrer (Monneuse, 2014, p. 200).

Dans tous les cas, les raisons pour lesquelles on a voulu devenir manager sont rarement liées à l'envie de se confronter à ces situations, on ne peut plus humaines et émotionnelles consistant à inciter un collectif à être performant. (Thévenet, 2004)

Parfois, ce sont de « mauvaises » raisons qui conduisent à devenir manager. Il faut dire que cette fonction est difficile à refuser : dire « non » est en effet perçu comme un manque de confiance en soi et/ou d'ambition.

Et de manière générale, persiste ce sentiment que nos candidats ne sont peut-être pas les bons. Aujourd'hui, tenir un poste d'encadrement est avant tout un effet de l'âge (ou de l'ancienneté) et une récompense dans la mesure où confier le management d'une équipe est souvent une promotion.

Le piège si fréquemment rencontré consiste à nommer manager de proximité le meilleur technicien. Pourtant, cela a aussi peu de sens que d'affirmer que le meilleur chef d'orchestre est le meilleur violoniste. Le risque est alors de troquer un excellent collaborateur contre un mauvais encadrant.

Un autre piège consiste à nommer systématiquement le plus diplômé. Le risque est alors d'obtenir un manager qui se réfugie dans son bureau au lieu d'encadrer son équipe… Selon les cadres, leur activité principale est le travail de bureau avant toute chose… La variable d'ajustement des managers est… le management. Car dans leur ensemble, les cadres se sentent plus gestionnaires que managers, plus des experts techniques que des managers d'hommes (APEC, 2013).

Ainsi, les déterminants de l'engagement initial des managers de proximité peuvent sembler en décalage par rapport à ce que nous pourrions en attendre, loin de cette vocation, véritable appel à manager le collectif humain. Tant les raisons de cet engagement que les candidats retenus par nos organisations surprennent. Pourtant, ces collaborateurs deviennent, malgré tout cela, manager de proximité. Comment, dans ce contexte, sont-ils engagés ? Et quels en sont les déterminants ?

2.2 L'implication des managers de proximité

Nous avons étudié les conditions vocationnelles des managers de proximité – et émis certaines réserves sur la pertinence de nos pratiques entrepreneuriales – mais que deviennent ces déterminants une fois en poste ? Quels sont les déterminants de l'engagement de ces managers de proximité.

Afin de mieux cerner la question, prenons un angle différent et intéressons-nous un instant à la face obscure de l'implication : le désenchantement des managers de proximité.

Le terme est notamment emprunté à M. Naulleau et B. Henriet à qui l'on doit cet article de 2012 : « *Le désenchantement du management de proximité : Le cas des responsables d'agences d'une société de service* ». Il traduit parfaitement la « *perte d'une illusion, déception dans son attente ; déconvenue, désillusion* »[12] que semblent rencontrer les managers de proximité. En tout cas, la littérature est fleurie et les illustrations ne manquent pas. Le 31 juillet 2013, le Courrier des cadres titrait « *Comment sauver le manager de proximité et endiguer le désenchantement des équipes ?* », et les articles qui développent cette idée sont légions.

Le tableau dressé de la situation est parfois bien sombre, véritable critique au vitriol de nos organisations où « le management de proximité est vidé de sa substance. Il devient même parfois contreproductif en se crispant sur les contrôles, se réfugiant dans les reporting. Très objectivement,

[12] cf. www.larousse.fr, sous l'entrée *Désenchantement*

tel qu'il est exercé aujourd'hui, le management de proximité est appauvri, vidé de ce qui faisait sa force autrefois. Les gens ont compris qu'on leur réclamerait encore plus d'efforts… et la majorité se résigne à voir sa frustration financière s'amplifier. Et pendant ce temps, le management ânonne ses poncifs sur « le contexte » et « la motivation ».[13]

« Exercer une fonction managériale présente en effet plusieurs difficultés. Premièrement, il faut de la présence. Or, le management à distance, la complexité des organisations, le manque de niveaux hiérarchiques et les occupations de *reporting* et d'administration confiées aux managers peuvent les éloigner de leurs collaborateurs. Deuxièmement, il faut créer de la relation, et cela peut être difficile, ingrat et peu reconnu. Ce n'est d'ailleurs pas sur cette compétence que les managers ont le plus souvent été promus […]. Enfin, il faut un sens du collectif et de la collaboration, et il n'a pas forcément été appris avant de commencer à travailler, c'est le cas pour les collaborateurs comme pour les managers d'ailleurs. » (Thévenet, 2014, p.62).

Les difficultés inhérentes à l'exercice de la mission de manager de proximité contribuent à ce désenchantement. M. Thévenet en identifie deux principales (Thévenet *in* Peretti, 2006) : d'une part, les activités managériales ne sont pas valorisées. De plus, il est difficile de le faire car un bon manager est discret, peu visible. Et il existe une grande difficulté à décrire et mesurer management de proximité idéal. D'autre part, manager est source de souffrance. Manager c'est risquer de se voir renvoyer une image de soi assez éloignée de son image idéale. Cela requiert de la part des managers de proximité un fort engagement dans la dimension la plus humaine et émotionnelle de leur travail, la plus difficile celles que les managers de proximité ont souvent tendance à fuir. Le fait de devoir répondre des erreurs des membres de l'équipe est la chose la plus difficile à accepter pour des managers de proximité.

Ce désenchantement n'est pas l'usure professionnelle, il peut même intervenir assez rapidement. En effet C. Vandenberghe nous explique que « le déclin de l'engagement dans les premiers mois de l'emploi est attribuable à plusieurs causes. La première tient au fait que les jeunes salariés en début de carrière ont des attentes irréalistes envers le monde du travail. Le phénomène de désillusion serait alors une conséquence logique de ces attentes irréalistes » (Vandenberghe, 2012, p. 510).

Et ce désenchantement semble conduire irrémédiablement vers une forme de d'évaporation lente mais irréversible conduisant au dessèchement de l'engagement des managers de proximité, pourtant maillon indispensable aux organisations.

Car l'engagement des salariés est une condition indispensable à la performance de l'entreprise. « Au cours des vingt dernières années, les recherches ont abondamment documenté les relations entre l'engagement organisationnel et diverses résultantes de travail ou personnelles. En particulier, l'intention de quitter et le départ réel, l'absentéisme, la performance de rôle, la performance hors rôle et les variables de stress ou de santé figurent parmi les résultantes les plus étudiées. » (Vandenberghe, 2012, p. 506).

Dans ce contexte, après l'étude des déterminants de l'engagement vocationnel, quels sont les déterminants (2.2.2) de l'engagement (2.2.1) des managers de proximité ?

[13] « *Comment sauver le manager de proximité et endiguer le désenchantement des équipes ?* », le Courrier des cadres, 31 juillet 2013

2.2.1 L'engagement, l'implication

Ici, nous abordons l'engagement non plus comme la vocation mais comme « la force relative de l'identification d'un individu à une organisation et son implication au sein de cette organisation. » (Modway et al., 1979, p.226 *in* Vandenberghe, 2012, p. 505). Il est ce « lien unissant l'individu et l'organisation. » (Mathieu et Zajac, 1990, p.171 *in* Vandenberghe, 2012, p. 505).

Sous cette acception, l'engagement est alors un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation. » (Meyer et Allen, 1991, p. 67, *in* Vandenberghe, 2012, p. 505).

Il convient toutefois de s'attarder un instant sur cette notion d'engagement parfois peu explicite en raison de cette approximation sémantique héritée de traduction des travaux écrits en langue anglaise.

En effet, la définition du terme « engagement » est malaisée en français puisque nous ne distinguons pas de différence entre la traduction des termes « commitment » et « involvement ». En effet, alors que l'implication organisationnelle s'attache à l'allégeance de l'individu envers son organisation, l'engagement s'intéresse au travail en lui-même.

F. Biétry et P. Laroche (2011, p.19)[14] rappellent que la traduction en « implication » des termes anglo-saxons d' « involvement » et de « commitment » a donné lieu à divers glissements sémantiques dans la recherche francophones. Dans la littérature en gestion des ressources humaines, deux écoles interprètent la notion de « commitment » de la même manière (il s'agit d'une attitude) mais la traduisent différemment : certains diront engagement et d'autres implication.

M. Thévenet définit l'implication comme « la résultante de trois composantes : l'identification (l'adhésion aux buts et aux valeurs), l'engagement (la volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs) et la loyauté (le désir de rester) » (Besseyre des Horts et Nguyen, 2010, p. 143-160). L'implication couvrirait ainsi un champ plus large que l'engagement. Et l'engagement ne serait qu'une des trois composantes de l'implication. L'engagement serait cette volonté d'action qui, couplée à l'adhésion aux valeurs et à la loyauté, caractérisent l'implication.

Pour d'autres l'engagement est plus calculé, voire intéressé, que l'implication. L'implication renvoie à une logique identitaire d'appartenance : je me sens impliqué, j'adhère, je me sens fier et proche de mon entreprise. On parle aussi d'attachement, d'engagement organisationnel et d'engagement affectif. Quant à l'engagement, il relève d'un choix : je décide ou pas de m'engager, c'est-à-dire d'entrer dans une logique contractuelle de donnant-donnant. Il repose donc essentiellement sur la recherche d'une équité, d'une relation équilibrée (Monneuse, 2014, p. 121).

Ainsi il pourrait paraître plus rigoureux de distinguer ces deux notions d'implication et d'engagement. Mais nous n'en ferons rien, au regard du peu d'intérêt de cette distinction pour notre sujet. Nous utiliserons de manière indifférente les termes d'engagement et d'implication et retiendrons une définition élargie de la notion d'engagement comme « un état d'esprit positif lié au travail qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Bakker et al., 2008, p. 188 *in* Besseyre

[14] Cités, *in*, « Quelques recherches et publications sur l'engagement », Question(s) de management, 2012/2, N°1, p.139-145

des Horts et Nguyen, 2010, p. 143-160), « l'arrimage des identités personnelles aux rôles dans le travail » (Kahn, 1990 *in* Besseyre des Horts et Nguyen, 2010, p. 143-160).

Certaines recherches sur l'engagement organisationnel différencient l'engagement comme attitude (une disposition d'esprit, une représentation mentale exprimée) et l'engagement comme comportement (une pratique) (Mowday et al., 1982 in Mahieu, 2010). Ici, la notion d'engagement comme une attitude nous intéresse, mais dans une moindre mesure puisqu'elle s'apparente davantage à la notion de « motivation ». L'engagement comme comportement constitue en réalité le principal enjeu de nos organisations dans la mesure où il implique une mise en mouvement du salarié.

Sous cette acception comportementale de l'engagement, « les travaux de Meyer et Allen (Meyer et Allen, 1993) contribueront aussi à distinguer trois formes d'engagement organisationnel, soit l'engagement **affectif**, **normatif** et de **continuité**. […] L'engagement affectif reflète une identification, une implication et un attachement affectif à l'organisation [[15]]; l'engagement normatif représente une loyauté provenant d'une obligation morale ressentie envers l'organisation ; et l'engagement de continuité provient des coûts associés à la perspective de quitter l'organisation. Dans le premier cas, l'employé reste au sein de l'organisation par désir, dans le second cas, il reste par devoir, enfin, dans le troisième cas, il reste par nécessité » (Vandenberghe, 2012, p. 505).

Mais quelle que soit la forme de l'engagement, quelles conditions réunir pour que les managers de proximité aient « un état d'esprit positif lié au travail qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Bakker et al., 2008 *in* Besseyre des Horts et Nguyen, 2010, p. 143-160) ?

2.2.2 Les déterminants de l'implication, de l'engagement

Si nous nous appuyons sur les travaux de Meyer et Allen (Bakker et al., 2008 *in* Besseyre des Horts et Nguyen, 2010, p. 143-160), trois types d'engagement peuvent être identifiés, chacun ayant ses propres déterminants.

Concernant l'engament affectif, « [il] trouve ses racines dans les échanges sociaux initiés par l'organisation et ses représentants envers les salariés. Lorsque ces échanges et interactions engendrent confiance et respect de la part de l'organisation, l'individu en retire un sentiment d'importance personnelle. Il est dès lors plus enclin à s'identifier aux valeurs de l'organisation. » (Vandenberghe, 2012, p. 506).

« L'engagement normatif se développe en réponse à deux catégories de précurseurs. D'une part, la socialisation reçue au sein de la famille peut contribuer à inculquer des valeurs de loyauté généralisée pouvant constituer une base importante de loyauté envers l'employeur chez l'individu adulte. D'autre part, l'engagement normatif étant très sensible à la norme de réciprocité, la

[15] Une définition de l'**engagement affectif** que l'on retrouve également chez Mowday, Steers et Porter comme le fait pour une personne de s'identifier aux valeurs de son organisation, de faire des efforts importants dans son travail pour contribuer à sa réussite et enfin vouloir en rester membre. (Mowday, Steers et Porter, 1974 et 1979)

reconnaissance des mérites et de toute autre forme d'investissement de l'organisation dans son personnel peut entrainer une augmentation du besoin de réciproquer. Dans ces circonstances, l'engagement normatif peut se trouver renforcé. » (Vandenberghe, 2012, p. 506).

« L'engagement de continuité est ancré dans la théorie des investissements (Meyer et Allen, 1991), laquelle conçoit les investissements ou les bénéfices associés à la relation d'emploi comme une force freinant les velléités de départ. […] l'engagement de continuité doit se concevoir comme reflétant soit une dimension de sacrifice perçu ou de coût lié au départ, soit une dimension renvoyant au manque perçu d'emplois à l'extérieur de l'organisation. Il faut noter que les coûts d'appartenance peuvent être de nature variable et renvoyer par exemple à une perte sur le plan matériel (salaire) ou une perte sur le plan relationnel (perte des collègues de travail appréciés). Quant à l'engagement reposant sur l'absence d'alternatives, il doit être vu comme un engagement par défaut, révélant parfois une nature pessimiste chez l'individu lui-même. » (Vandenberghe, 2012, p. 506).

Pour qu'il soit engagé dans toutes ces dimensions, il faudrait donc qu'un collaborateur retrouve une qualité des échanges sociaux lui donnant le sentiment de reconnaissance et d'importance personnelle, une réciprocité des échanges qu'il entretient avec l'organisation et la conviction qu'il n'a aucun intérêt à quitter cette organisation.

Comment, alors, agir sur ces trois dimensions de l'engagement ? Pour C. Vandenberghe, il existe trois "*variables les plus pertinentes*" de l'engagement organisationnel : les caractéristiques du travail, les variables organisationnelles et les variables liées au supérieur hiérarchique. (Vandenberghe, 2012, p. 508).

Les caractéristiques du travail sont : le niveau de défi, la variété des tâches, le degré d'autonomie, le feedback, l'identité et la signification de la tâche (en revanche l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, la surcharge de rôle sont négativement liés à l'engagement).

Pour près de 8 personnes sur 10, manager des hommes et des femmes est considéré « dans une large mesure » comme « une responsabilité gratifiante qui honore ceux qui l'assument ». Mais, en second lieu, cette mission est perçue comme « un point de passage obligé pour évoluer ». Seul 7% des interviewés déclarent qu'il s'agit « d'un rôle comme un autre »[16].

Les variables organisationnelles reposent sur l'idée que le sentiment d'être soutenu par son organisation conduit à une identification plus forte à son organisation. La justice organisationnelle (distributive et procédurale, moins la justice interactionnelle) corrèle fortement avec l'engagement. Les pratiques de gestion des ressources humaines et le climat organisationnel (notamment un climat orienté vers les relations interpersonnelles) sont liés à l'engagement.

Les variables liées au supérieur hiérarchique sont la considération, la communication, les comportements structurants. Ils sont associés positivement à l'engagement au point de pouvoir compenser les faiblesses de l'engagement auprès de l'organisation.

[16] Enquête « Développer la performance managériale : ce que font vraiment les entreprises », réalisée par HOMMES & PERFORMANCE et EM LYON BUSINESS SCHOOL en partenariat avec l'APEC, juin 2011, p.2

Croisant le modèle de Meyer et Allen et le concept de cible d'implication de C. Vandenberghe et G. Blau, Patrice Roussel (Professeur des Universités), a créé une grille d'analyse permettant d'illustrer les cas de figure rencontrés sur le terrain :

Type d'implication	Implication affective	Implication calculée	Implication normative
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi	Les tâches et missions confiées m'obligent
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives	Ce métier est le meilleur choix pour la carrière	J'ai été préparé pour ce métier
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup

L'implication dans l'organisation, Patrice Roussel, slide 6, cours MBA RH Paris Dauphine, juin 2013

Dans son ouvrage « Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes » (2004), M. Thévenet reformule et complète les travaux précédemment présentés et identifie cinq aspects du travail qui constituent les causes majeures de l'implication du travail :

- La valeur travail : les personnes s'impliquent parce qu'elles valorisent le travail, au même titre que d'autres activités humaines. Au travail sont associées des valeurs comme la compétition, le sens de la réalisation, la reconnaissance sociale que procure cette activité et les rôles qui lui sont associés. Il est important pour la personne de faire, de réaliser, d'être utile. La notion de devoir y est importante,

- L'environnement immédiat de travail : un autre aspect de l'expérience de travail peut être cause de l'implication dans le travail, c'est l'environnement immédiat, c'est-à-dire l'environnement proche de l'exercice de l'activité, son contexte. Cela comprend l'équipe, les collègues, mais aussi le lieu, le cadre de travail,

- Le produit ou l'activité : les personnes peuvent aussi se sentir impliquées du fait de l'activité de l'entreprise, des produits ou services qu'elle vend,

- Le métier : l'implication dans le métier, c'est l'attachement à une profession, à un milieu professionnel, à des tâches,

- L'entreprise : l'entreprise est le dernier lieu d'implication. C'est se reconnaitre dans l'institution dans laquelle on vit, dans ce corps social qui est plus que le produit fabriqué, plus que l'environnement immédiat des collègues et des lieux, plus que le métier. Quand on parle d'identification à l'entreprise, on évoque une certaine proximité à des buts, à des valeurs.

Toutefois, une autre thèse, plus ancienne, attire notre attention. L'approche dite *comportementale*[17] de l'engagement qui « conçoit l'engagement comme un processus par lequel l'individu en vient

[17] En opposition à l'approche attitudinale développée dans les années 80.

inconsciemment à mettre son attachement à l'organisation en cohérence avec les conditions qui ont prévalu lors de son recrutement. » (Vandenberghe, 2012, p.505). On s'approche alors d'une autre conception de l'engagement, moins managériale celle-ci : la soumission librement consentie (Joule et Beauvois, 2002)**.** Bien qu'elle ne fasse plus partie des canons actuels en matière d'engagement des salariés, elle permet de mieux comprendre certaines politiques RH visant à maximiser l'implication des collaborateurs.

Toutefois, aussi passionnantes soient-elles, aucun de tous ces travaux sur l'engagement ne porte sur les déterminants de l'engagement des managers de proximité en particulier.

Néanmoins, une étude de l'Institut de l'entreprise (2010) met en exergue trois déterminants du désengagement du manager :

- L'écart croissant de rémunération entre managers et dirigeant,
- L'affaiblissement du pouvoir du manager intermédiaire par l'écrasement des lignes hiérarchiques,
- La réduction de ses marges de manœuvre par la généralisation des technologies de l'information.

En traitant des sources du désengagement, nous approchons de notre sujet par un raisonnement a contrario. Et s'il nous permet de mieux baliser le sujet, il ne répond pas directement à notre question principale.

Et les politiques RH semblent avoir un rôle à jouer en matière d'engagement. Car l'engagement résulte d'un processus de socialisation mis en œuvre par l'organisation concernée. Il serait alors surtout du ressort des politiques RH (Arthur, 1994 ; Fiorito et al, 2007 *cités in* Mahieu, 2010), par exemple les actions de recrutement ou celles destinées à faciliter l'accueil et l'établissement de relations internes pour les nouveaux entrants (Cadwell et al., 1990 in Mahieu, 2010).

3 Du rôle des RH pour susciter des vocations et pour influer sur l'implication des managers de proximité

Si les politiques RH ont un rôle à jouer dans l'engagement des managers de proximité, comment peuvent-elles agir sur la vocation puis sur l'implication des managers de proximité ? Sur la question de l'engagement des salariés, la littérature est abondante, mais sur celle plus spécifique de l'engagement des managers de proximité, elle se fait plus rare. Quelques pistes ont été toutefois ouvertes par quelques auteurs : suivons leurs traces.

Dès nos premiers pas, nous sommes confrontés à cette pensée populaire qu'être un bon manager est une affaire de personnalité[18] – même si, paradoxalement, les freins à l'exercice de la performance managériale seraient de nature organisationnelle[19]. Et la question suivante, presque éthique, se pose instantanément : dans quelle mesure l'entreprise peut-elle être autorisée à transformer les personnalités ? Et nous comprenons alors aisément la frilosité des DRH et la rareté des travaux et propositions visant à maximiser l'engagement des managers de proximité.

Selon JM. Peretti (2006, p.244-245), trois niveaux d'action devraient être prioritaires.

- La **gestion des talents** : détecter des personnes capables d'acquérir la maturité pour exercer ces missions difficiles. Proposer ce type de responsabilités managériales au bon moment dans une carrière et accompagner cette prise de poste dans une « dynamique d'apprentissage » ; « distinguer la logique de la promotion et de la reconnaissance de celle de la responsabilité managériale ». En tout cas le système de promotion ne peut plus faire l'hypothèse que c'est un acquis.

- La **formation** : travailler la démarche pédagogique : dépasser la simple description des situations mais pour les analyser et ajuster les attitudes aux particularités ; apprendre à « se situer personnellement dans l'exercice de leur mission qui est exigeante sur le plan personnel, émotionnel et éthique. ».

- Les **managers de managers** : sensibiliser les managers de managers sur le rôle qu'ils ont dans l'engagement, l'implication de leur manager de proximité: ils doivent être exemplaires et « connectés au terrain » ; « c'est leur propre management qui peut constituer un modèle, un déclencheur d'envie de s'investir dans l'activité difficile de management ». « Ils doivent s'assurer que les managers de proximité sont bien toujours en phase avec les valeurs et enjeux de l'entreprise, sans les considérer comme des grognards ».

Ces trois thématiques fortes du « recrutement » des managers de proximité, de leur formation et de leur accompagnement se retrouvent exprimées en des termes assez semblables dans l'ouvrage de B. Duséhu, « Le manager de proximité, au cœur de la performance de l'entreprise » (2012), qui propose

[18] Enquête « Développer la performance managériale : ce que font vraiment les entreprises », réalisée par HOMMES & PERFORMANCE et EM LYON BUSINESS SCHOOL en partenariat avec l'APEC, juin 2011

[19] Opus cit.

des actions RH au niveau du **recrutement**, pour « trouver la personne adéquate au poste » ; de l'**Intégration** au sein de l'équipe et s'interroger sur les conditions d'intégration à l'équipe du futur manager de proximité et par là même les outils RH et logistiques dont il aura besoin dans l'exercice de sa mission ; et de la **communication** en amont auprès de l'équipe sur la nomination pour asseoir la position du manager, assurer l'accompagnement du supérieur, le préparer.

Il propose donc d'anticiper, préparer et accompagner la prise de fonction et non pas jeter seul le nouveau manager de proximité dans la fosse aux lions : organiser son expérimentation.

Une fois en fonction, le travail de nos organisations doit consister à développer le rôle des managers de proximité : « Donner aux managers de proximité les capacités pour motiver les collaborateurs et les mobiliser autour d'un objectif business (formation : écoute, conduite d'entretien…) ; accroître la marge de manœuvre décisionnelle sur des dimensions RH (recrutement, formation…), mise en place d'outils et support RH facilement accessibles aux managers de proximité et assistance et conseil au quotidien au manager de proximité » (Peretti, 2006).

A la lecture de ces préconisations, nous aurions presqu'envie de les qualifier de bon sens, voire d'évidence pour ne pas dire de poncif… Et pourtant, dans deux entreprises sur trois, il n'existe pas de politique formalisée de la performance managériale et dans un cas sur deux l'entreprise ne dispose pas de référentiel spécifique aux compétences managériales[20].

Poursuivons donc notre parcours et prolongeons cette piste à la rencontre des managers de proximité.

[20] Enquête « Développer la performance managériale : ce que font vraiment les entreprises », réalisée par HOMMES & PERFORMANCE et EM LYON BUSINESS SCHOOL en partenariat avec l'APEC, juin 2011

Chapitre 2 : ETUDE EMPIRIQUE – Vers une typologie des managers de proximité

Convaincus, à l'issue de la revue de littérature, de l'intérêt que nous devions porter à l'engagement des managers de proximité, nous sommes allés enquêter auprès de cette population sur les déterminants de leur engagement : tant lors de leur prise de fonction que quelques années après.

Nous poursuivions un double objectif : définir parmi ces déterminants, ceux sur lesquels la fonction RH pourrait s'appuyer pour rendre la fonction attrayante et ceux sur lesquels la fonction RH devrait s'appuyer pour maintenir l'engagement dans la durée.

Cette enquête de terrain a été riche d'enseignements. Dans une première partie, nous décrirons la méthodologie adoptée pour notre étude, puis dans un second temps nous présenterons les résultats de notre analyse détaillée avec nos principales conclusions.

1 Méthodologie

Nous avons choisi de réaliser une étude qualitative – plutôt que quantitative – qui nous semblait plus adaptée à notre problématique. Nous avons donc réalisé **20 entretiens individuels semi-directifs**.

En effet, l'entretien individuel permet de réaliser un travail sur le vécu, l'histoire, le parcours individuel et est particulièrement bien adapté pour traiter de thématiques personnelles, telles que l'engagement ; l'objectif étant de comprendre la posture des individus par rapport à ce sujet personnel.

Nous avons présenté aux interviewés les « règles du jeu » en début d'entretien afin que ceux-ci soient les plus spontanés possible, qu'ils ne se censurent pas.

Nous avons opté pour un mode de questionnement ouvert, respectant les silences de l'interviewé lui permettant ainsi de structurer sa pensée et de se souvenir. Notre objectif étant de comprendre et non d'interpréter, nous avons adopté une posture d'écoute, d'empathie, une position neutre sans jugement, dans la curiosité, créant ainsi un lien interpersonnel. A partir du moment où le participant a le sentiment d'être compris il va enrichir son discours.

1.1 La mise en œuvre de l'étude qualitative

1.1.1 La cible : population étudiée

Afin de répondre à notre problématique, nous avons rencontré 20 managers de proximité de secteurs d'activité divers ayant sous leur responsabilité un nombre varié de collaborateurs (avec le seuil minimal d'encadrement d'une équipe d'au moins deux personnes).

Tous sont des managers dits de « premier niveau managérial/hiérarchique ». Ils ont tous un manager au-dessus d'eux, et ne supervisent que des collaborateurs sans responsabilité managériale (sans encadrement de personnel).

En complément de ces critères de sélection, nous avons choisi des managers qui sont dans cette fonction depuis suffisamment longtemps (minimum d'un an d'expérience dans la fonction). Ceci afin qu'ils puissent avoir le recul nécessaire sur leur expérience managériale et de pouvoir ainsi avoir une vision longitudinale : de leur entrée en fonction jusqu'au jour de leur entretien pour notre étude.

Après analyse des caractéristiques de la population que nous avons rencontrée, notre panel de managers possède une expérience allant d'une année à plus de 10 ans dans cette fonction de manager de proximité et en termes de dimensionnement de l'équipe de 2 à 47 personnes.

1.1.2 Le guide d'entretien

Nous avons rédigé un premier projet de guide d'entretien définissant une certaine logique de structure.

Puis nous avons réalisé quelques interviews pilotes afin de valider la fluidité du guide et donc de l'entretien.

Nous avons opté pour le fait de commencer l'entretien par la description des activités, informations que nous considérions comme factuelles, moins personnelles, moins chargées d'émotion pour mettre en confiance l'interviewé afin qu'il se livre davantage sur ces leviers d'engagement par la suite.

Notre guide s'articulait autour de quatre grandes parties :

- Les principales missions de l'interviewé,

Nous souhaitions interroger les participants sur leur mission afin, d'une part, de mieux comprendre leur contexte et leur activité, et d'autre part, de vérifier si de façon spontanée, ils mentionnaient la dimension managériale et à quelles activités ils l'associaient. Quand cela s'est avéré nécessaire, par le biais de relance, nous avons fait des focus sur cette dimension.

- Les motivations initiales à s'engager dans la fonction de manager de proximité,

Nous leur avons demandé de nous raconter comment s'était déroulée leur prise de poste et ce qui les avait poussés à postuler.

Nous leur avons demandé de se livrer à un petit exercice visant à déterminer les raisons qui les ont incités à devenir manager. Nous leur avons proposé « virtuellement » 100 jetons à répartir sur une ou plusieurs raisons qui auraient pu les pousser à devenir manager. Le nombre de jetons attribués étant fonction du poids que l'item avait eu dans leur prise de décision. Toutes les combinaisons étaient possibles.
Pour constituer cette liste de raisons, nous sommes partis des travaux de M. Thévenet qui a recensé les principales raisons qui poussent un salarié à prendre des fonctions de manager. Nous avons ajouté trois autres éléments qui sont ressortis au moment du pilote à savoir « l'opportunité/hasard», «l'évolution classique de carrière » ainsi que « le collectif».

- L'engagement des managers de proximité,

Sans poser la question directement, nous les avons amenés à réfléchir sur leur engagement et notamment ce qui entretenait cet engagement. Nous sommes partis d'un constat général du fait que nous entendons souvent parler de la « désillusion des managers de proximité » en les laissant s'exprimer tout d'abord sur le thème pour ensuite recentrer sur leur cas en particulier.

Nous avons ici demandé aux interviewés de faire un autre exercice selon le même principe que le précédent, 100 jetons virtuels à positionner sur neuf affirmations correspondant le mieux à leur état d'esprit, leur posture au moment de leur prise de fonction et leur état d'esprit à ce jour. Ce second exercice avait pour objectif d'appréhender les évolutions potentielles entre le moment de la prise de poste et la situation vécue actuelle et de déterminer quel type d'engagement se profilait.

- Les mesures, notamment RH, susceptibles d'optimiser la prise de poste et l'engagement durable des managers de proximité

Et enfin, nous leur avons demandé ce qu'il faudrait, selon eux, que l'organisation mette en place pour susciter des vocations, ou du moins un intérêt pour la fonction et ce qu'elle devrait faire pour faire perdurer l'engagement de ces managers de proximité.

1.1.3 Panorama des entreprises rencontrées

Afin de répondre au souhait d'anonymat de certains interviewés, nous ne mentionnerons pas les noms des quatorze sociétés. Nous avons parfois rencontré plusieurs salariés d'une même structure.

- Société d'études marketing,
- Etablissement de santé privé d'intérêt collectif géré par une fondation à but non lucratif,
- Groupe bancaire français,
- Groupement Intérêt Economique dans l'univers des paris et du jeu,
- Maison de parfum,
- Coopérative de commerçants de grande distribution française,
- Société de distribution de détail d'horlogerie,
- Mutuelle de la fonction publique,
- Laboratoire Pharmaceutique,
- Société de téléphonie,

- Société d'assurances,
- Société industrielle,
- Banque de gestion privée,
- Société de loisirs américaine.

Nous avons un panel d'entreprises offrant suffisamment de diversité en termes de secteur d'activité.

1.2 Le déroulement des entretiens

Les entretiens ont eu lieu, pour la plupart, sur le lieu de travail des interviewés pour plus de commodité pour eux et ont duré environ une heure trente. Ils se sont déroulés sur quatre mois (de juin à septembre 2014).

Tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de note détaillée.

1.3 L'exploitation des entretiens

Nous avons effectué la mise à plat des informations recueillies en traitant le discours généré à la fois dans le détail des verbatims tout en prenant de la hauteur. L'objectif étant d'obtenir un « matériel » organisé à partir duquel approfondir l'analyse.

Il nous semblait difficile de procéder autrement, l'exploitation d'informations qualitatives nécessite des techniques complexes.

Les seuls éléments quantitatifs (méthode des jetons) ont fait l'objet d'un traitement statistique, sous un angle global (ensemble de la population) mais également par subdivision (cf. typologie de manager). L'élaboration de tableaux Excel nous a permis de saisir les résultats des « jetons » de façon individuelle pour pouvoir faire ultérieurement une restitution sous plusieurs axes d'analyse possibles.

2 Principaux enseignements de l'étude qualitative

2.1 S'engager dans ce poste de manager de proximité ? Pourquoi ? Comment ?

2.1.1 Un constat global : un poste de promotion interne

Au regard des entretiens menés, nous constatons que la plupart des interviewés sont devenus « éligibles » au poste de manager de proximité grâce à leur expertise. En effet, 15 interviewés sur 20 ont accédé à un poste de manager de proximité dans le cadre d'une **mobilité interne** ou ont été prestataires des entreprises qu'ils ont fini par intégrer comme salarié. Pour la plupart d'entre eux, c'est leur compétence technique, métier, leur expertise qui leur a permis d'atteindre cette dimension managériale.

Ils considèrent d'ailleurs souvent que leur expertise est une valeur sûre, qui ne se perdra pas ou moins facilement que la dimension managériale qui se « joue », selon eux, quant à elle tous les jours avec les équipes :

> *« Cette dimension est porteur de risques » « je suis sans arrêt jugée » « je dois gérer la pressions des deux côtés » ; « les équipes challengent en permanence »*

La maitrise du travail supervisé est considérée comme une source de légitimité, d'autorité en quelque sorte. Certains ne se voient d'ailleurs pas du tout manager des collaborateurs dont ils ne maitriseraient pas la dimension technique.

C'est bien l'autorité sapientale (ou autorité de la compétence) telle qu'évoquée par B. Duséhu dans son livre « Le manager de proximité, au cœur de la performance de l'entreprise » (2012, p. 16), qui est soulignée ici.

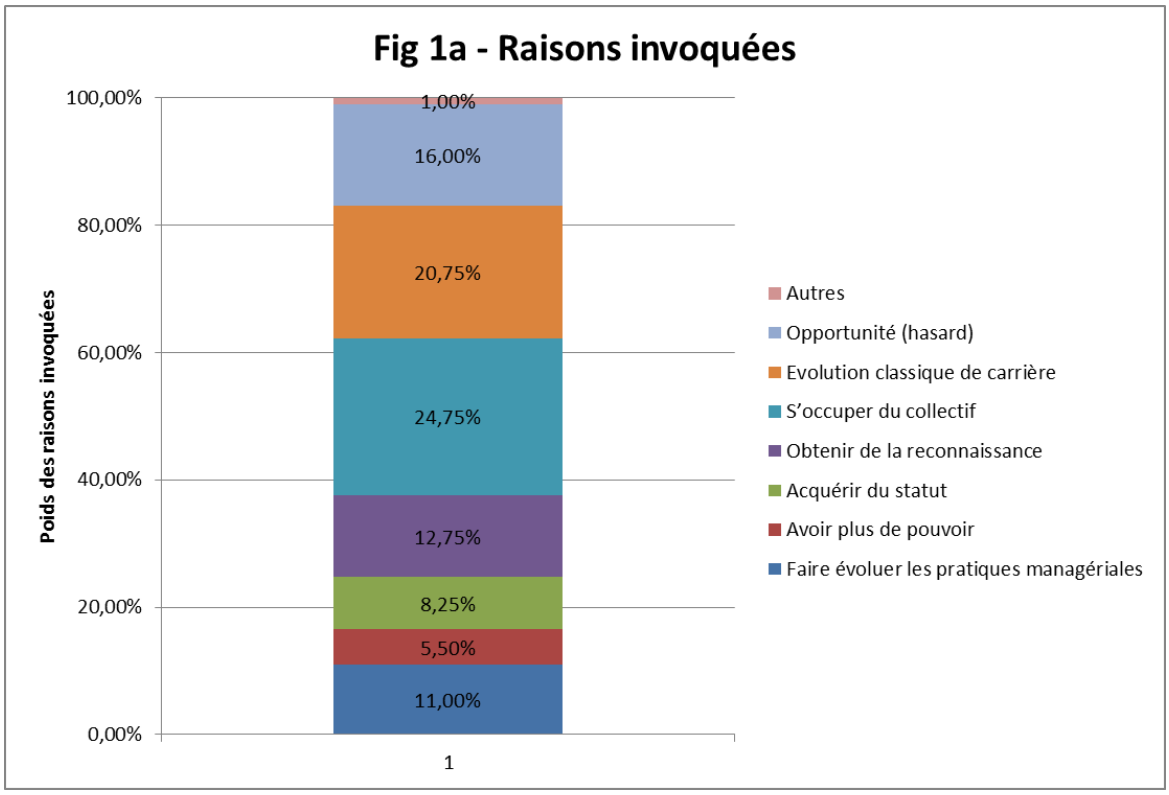
C'est en effet la source d'autorité du savoir-faire, de la compétence qui rassure la plupart des interviewés.

> *« Je préfère asseoir ma légitimité sur l'expertise »*

Lorsque nous avons demandé aux interviewés de positionner 100 jetons sur les différentes raisons qui auraient pu les pousser à s'engager à devenir manager, en ayant la possibilité de pondérer leur choix, nous observons qu'au global il se dégage 2 tendances (cf. figure « 1a » ci-après) : « s'occuper du collectif » (24,75 % des jetons attribués) et « l'évolution classique de carrière » (20,75 % des jetons attribués).

En second plan, nous retrouvons l' « opportunité/hasard » (16 % des jetons attribués) et l' « obtention de reconnaissance » (12,75 %).

Très peu affirment avoir souhaité prendre ces fonctions dans le but « d'acquérir du statut » ou encore « avoir plus de pouvoir » même si par ailleurs, beaucoup évoquent en entretien que ce statut de manager leur procure de la visibilité en interne, de la « crédibilité aux yeux des autres » et leur donne la possibilité de « faire à leur manière ». Cela confirme la notion de M. Thévenet, « le pouvoir », au sens de pouvoir de faire. Notons que pour l'exercice, nos interviewés ont pour la plupart spontanément compris « pouvoir » comme autorité et peu comme « pouvoir de faire », autonomie.



Plusieurs caractéristiques sont communes à l'ensemble des interviewés :

Lorsqu'il s'agit de décrire leurs principales activités, ils parlent pour la grande majorité spontanément de leurs activités opérationnelles et peu, voire pas du tout, de leur activité de management, certains même expliquent cela par le terme même de « proximité ».

Lorsqu'ils évoquent cette dimension managériale, la plupart des interviewés parlent souvent en premier lieu de la réalisation de la tâche, la répartition et la coordination du travail, puis seulement lors d'une relance, ils évoquent les personnes et leurs relations, la transmission, l'accompagnement des collaborateurs, le fait de faire grandir leur équipe, de développer les compétences de leur équipe : discours politique ou réalité ?

Nous sommes proches de la définition de H. Fayol : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

La plupart des interviewés considèrent qu'accéder à la dimension managériale est une étape, un « passage obligé dans leur carrière » pour pouvoir évoluer tant dans les missions qu'en termes de salaire. Ils sont fiers de franchir ce palier, ce *gap* en termes de carrière. C'est également un signe de réussite vis-à-vis des autres, de l'entreprise et d'eux-mêmes.

Tous les interviewés s'accordent à dire *a posteriori* que la dimension managériale dans son ensemble n'est pas réellement connue avant d'y être vraiment confrontée mais n'est, en plus, pas reconnue à sa juste valeur par la hiérarchie et par l'entreprise. Cependant, selon eux, cette dimension procure une certaine reconnaissance au sein de l'entreprise, conférant de la crédibilité, une visibilité. *« Etre enfin pris au sérieux »*

Enfin, la plupart soulignent la question du tempérament, de la personnalité de chacun (des managers eux-mêmes et des collaborateurs) dans l'exercice de sa fonction. Nous retrouvons ici la notion d'autorité personnelle, de pouvoir d'ascendant personnel, telle qu'évoquée par B. Duséhu (2012).

> *« La vocation, c'est quelque chose que l'on a au fond de soi, envie de faire ces choses, d'écouter. »*
> *« Il faut vraiment avoir envie et si au fond les personnes n'ont pas envie ça va être difficile pour elles. »*

2.2 Vers une typologie des managers de proximité

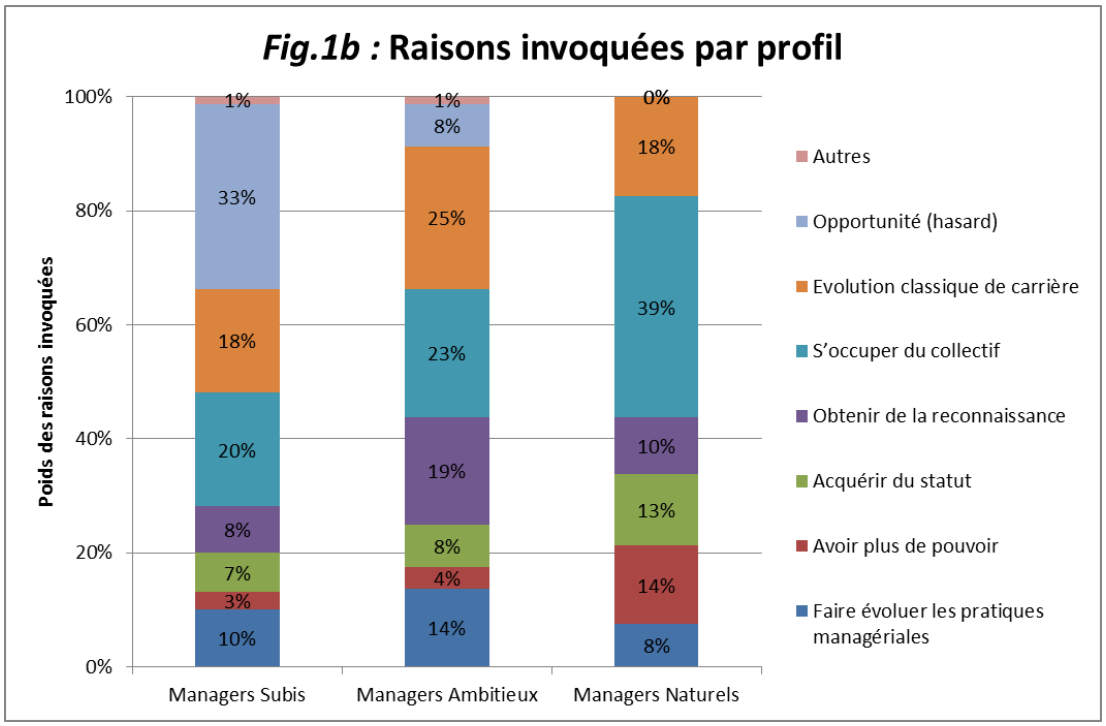
Après une première analyse des résultats sur l'ensemble de la population interviewée, et plus spécifiquement sur les pourcentages obtenus sur les raisons invoquées lors de l'accession à la fonction de manager de proximité (cf. figure « 1a » ci-dessus) ; nous avons observé que les scores étaient trop homogènes pour dégager des tendances suffisamment fortes pour notre étude.

Nous avons donc retraité nos données et établi une typologie des interviewés rencontrés selon une logique de choix et en fonction de leur réponse à la question *« comment vous considérez vous ? Plus expert ou plus manager, quel poids représente les deux dimensions dans votre quotidien »*, les résultats de nos vingt entretiens se répartissent de la façon suivante :

- 8 se considèrent d'abord comme des experts,
- 8 d'abord comme des managers,
- Et 4 autant l'un que l'autre.

Nous avons alors décidé d'analyser le discours au travers de ces trois profils que nous appellerons : « Managers Subis », « Managers Ambitieux », « Managers Naturels » et que nous présenterons plus loin.

Si nous analysons par profil les raisons qui ont poussé les interviewés à prendre des fonctions de manager de proximité, nous constatons de très nettes différences.



Nous aborderons la description des trois profils identifiés par le prisme de la **logique de choix** d'accéder à cette fonction de manager de proximité ainsi que la **posture déclarée** par les interviewés eux-mêmes. Le parallèle peut être fait avec la signature d'un contrat :

- Je signe sans lire les clauses (managers subis),
- Je signe car c'est positif pour moi (managers ambitieux),
- Je signe en connaissance de cause (managers naturels).

En effet, pour le profil 1 que nous appellerons « managers subis », un tiers des jetons est positionné sur l'« opportunité », le hasard, souvent issue de la mobilité interne, du « sérail », c'est généralement leur N+1 qui leur a proposé de prendre le poste. Ils n'ont, pour beaucoup, pas eu besoin de faire la démarche de postuler. Ils se sont en quelque sorte laissés porter par l'organisation.

Le profil 2, que nous appellerons « managers ambitieux », est davantage gestionnaire de sa carrière ; ces managers considèrent leur accession au poste de manager davantage comme une évolution classique de carrière (25 % des jetons) qu'une opportunité. Viennent ensuite les notions de reconnaissance (19 %), et la volonté de « faire évoluer les pratiques managériales » (14 %), ils veulent apporter leur « touche », essayer de faire mieux ou différemment de leur propre manager.

Pour le profil 3, que nous appellerons «managers naturels », la principale raison invoquée est très largement de « s'occuper du collectif » (39% des jetons), tant dans le discours en spontané que dans l'exercice des jetons. Ils ont conscience de la bipolarité du poste : tâche/relation aux autres.

« TOP 3 » des raisons invoquées réparties par profil

Profil 1 : managers subis	Profil 2 : managers ambitieux	Profil 3 : managers naturels
1. Opportunité (33 %) 2. Collectif (20 %) 3. Evolution classique (18 %)	1. Evolution classique (25 %) 2. Collectif (23 %) 3. Reconnaissance (19 %)	1. Collectif (39 %) 2. Evolution classique (18 %) 3. Pouvoir (14 %)

2.2.1 Description des profils identifiés

Nous allons nous attacher maintenant à présenter les grandes caractéristiques de nos trois profils.

2.2.1.1 Profil 1 : les « managers subis »

Tous ont été recrutés grâce à leur expertise, et pour la plupart, ils sont issus de la mobilité interne (5 sur 8).

Dans notre population, il s'agit majoritairement d'hommes (6 sur 8).

Ils ont en moyenne 4 ans d'expérience dans un poste avec une dimension managériale avec cependant de forts écarts entre les participants.

Ils encadrent une équipe de 3 à 4 collaborateurs en moyenne, excepté pour un interviewé qui a 27 personnes.

Ils n'ont, pour la plupart, pas fait la démarche de postuler à ce poste. C'est l'organisation qui leur a proposé, ils ont eu une opportunité qui leur semblait difficile de refuser.

> *« Je n'ai pas cherché à avoir à tout prix ce poste »*

Ils ne sont pas vraiment acteurs de leur évolution, ils suivent le « chemin ».

Ce profil est clairement tourné vers la tâche (Blake et Mouton, 1969), le métier. Ils parlent d'organisation du travail, de niveau d'exigence…

Ils savent dans les grandes lignes et en théorie le rôle que leur poste de manager de proximité incombe, mais n'ont jamais eu de formation sur le sujet en amont et peu ont eu une description détaillée des dimensions managériales. Ils sont souvent pris au dépourvu par les situations managériales qu'ils rencontrent.

> *«J'ai été surpris d'avoir à motiver mon équipe à travailler »*

Certains ne prennent pas tout de suite leur rôle d'encadrant, ou pas du tout par manque de temps, dans le discours ou bien par manque d'envie ou encore certains considèrent leurs collaborateurs comme des « collègues » ne changeant pas de posture.

> *« Avec moi j'ai 4 collègues, je les accompagne dans leurs pratiques » « je prends les cas les plus compliqués pour leur alléger leur charge de travail ».*

> *« Je ne fais pas mon travail, je fais celui de mes collaborateurs, je bouche les trous »*

Ils ne sont pas évalués, ni challengés sur la dimension managériale de leur poste.

> *« Le manque d'expérience en management n'a pas été un frein à mon évolution, je suis évaluée sur mon expertise ».*

Ils considèrent globalement leur promotion comme une marque de reconnaissance de leur conscience professionnelle, de la qualité de leur travail et de leur expertise.

> *« Il y a une sorte d'obligation à bien remplir sa fonction, pour que cela se passe bien avec l'équipe »*

> *« Il y a une sorte de pression pyramidale de l'entreprise, et la bonne entente avec son N+ 1»*

> *« Côté challenge du management mais surtout intérêt du poste, en dehors de la dimension managériale »*

En conclusion, sur ce profil, nous pouvons dire que directement issus du « terrain », ce profil s'est laissé porter par l'organisation, qui lui a offert cette opportunité. Ces managers ne savaient pas vraiment ce qui les attendait, si nous reprenons l'image de la signature du contrat, ils signent sans lire les clauses de celui-ci et vont découvrir la dimension humaine du poste. Nous pouvons parler d'une prise de conscience *a posteriori* de la « managérialité » de leur fonction.

2.2.1.2 Profil 2 : les « managers ambitieux »

La plupart des managers ambitieux sont issus de la mobilité interne (6 sur 8).

Dans notre population, il s'agit majoritairement de femmes (6 sur 8).

Ils ont en moyenne 5 ans d'expérience dans un poste avec une dimension managériale.

Ils encadrent une équipe de 7 à 8 collaborateurs en moyenne.

En majorité issus de la mobilité interne, deux ont cependant été recrutés pour leurs qualités managériales par recrutement externe.

Ce profil est davantage en maîtrise de sa carrière : ces managers sont davantage acteurs de leur évolution, se donnent les moyens de progresser ; ils semblent davantage préoccupés par leur évolution que le profil précédent, et de ce fait plus en alerte de ce qui peut les faire évoluer.

> *« C'est une étape obligée pour avoir un poste à responsabilité plus tard »*

> *« Un point d'étape attendu et une reconnaissance »*

> *« Ça permet de donner davantage de poids à ce que je fais »*

> *« Je voulais me prouver et prouver à l'entreprise que j'en étais capable, ce que je valais »*

Ils attachent par ailleurs une importance particulière à leur nomination et sont en attente de valorisation de ce moment.

> *« Sorte de sacralisation quand tu passes manager »*

« Une fierté, une responsabilité gratifiante, un passage obligé pour évoluer et une reconnaissance du travail fait »

« C'est de la fierté, un aboutissement »

Certains constatent qu'ils ont dû adapter leur mode de fonctionnement, de management, soit en prenant conscience de la nécessité de s'occuper de l'équipe autrement que par l'activité, soit en s'apercevant qu'ils génèreraient davantage d'activité en faisant autrement.

« Pour atteindre mes objectifs, j'ai dû revoir mon mode de management, passer plus de temps à discuter avec l'équipe, alors qu'avant je ne faisais que du feed-back constructif, j'étais plutôt en mode robot »

« Pour travailler sur des projets de plus en plus nombreux et complexes, il a bien fallu que je donne plus d'autonomie »

« L'idée c'est d'optimiser l'organisation pour absorber plus d'activité, prendre de nouvelles missions»

« Les premiers entretiens annuels que j'ai faits tous mes collaborateurs pleuraient dans mon bureau… en raison des bouleversements de leur organisation que je leur imposais, j'ai réalisé que je n'expliquais pas suffisamment les choses, la raison de ces changements ».

« Un manager est bon si son équipe l'est »

La plupart de ces managers sont conscients que ce poste leur a appris beaucoup sur eux-mêmes, parlent même d'une véritable révélation pour le poste, apprennent à découvrir et à apprécier les dimensions qu'ils avaient négligées au départ.

Ils étaient globalement conscients de ce qui les attendait sur le plan opérationnel mais surpris sur la dimension relationnelle, humaine : de devoir se détacher autant de leur dimension technique et de passer autant de temps à gérer l'humain, surpris de constater l'impact que cette dimension humaine a sur leur activité.

Ils ont pris conscience de la dimension « thérapeute » évoquée par M. Thévenet.

« Moi j'étais tourné vers l'activité et pas vers l'équipe, je voyais l'équipe comme moyen de faire plus de production mais je me suis vite rendu compte que le relationnel avec l'équipe est au service de l'activité »

Par ailleurs, certains déclarent avoir du mal à accepter le côté politique que peut recouvrir leur fonction, qu'ils jugent comme une perte de temps.

« Le temps que je passe à assister à des réunions qui ne servent à rien »

« Avec l'expérience, je sais quand ce que l'on nous demande de faire ne va pas aboutir, j'adapte alors la quantité de travail produit sur ce type de projet »

Certains se disent évalués sur la dimension managériale, d'autant plus quand ils ont été recrutés principalement pour cette dimension.

Certains déclarent avoir par l'expérimentation et parfois des formations, revu leur façon de faire.

En conclusion, nous pouvons dire que les managers ayant ce profil étaient au départ attirés (engagés) par la fonction de manager afin de satisfaire une ambition professionnelle plus marquée que les managers au profil « subis ». La prise de fonction a pour la plupart révélé des aspects inattendus du poste, mais ces managers « ambitieux » semblent avoir su rapidement s'adapter à ces nouveautés et même y trouver un intérêt multiple : pour servir leur carrière, pour servir l'organisation, pour servir leur environnement de travail, en somme pour servir toutes les parties prenantes. Si l'on reprend notre référence à la signature d'un contrat, on peut dire que ce type de manager signe car « c'est positif pour moi » dans la mesure où il va chercher à y trouver ses propres intérêts.

2.2.1.3 Profil 3 : les « managers naturels »

Tous ont été recrutés pour leur expertise et leur expérience en management.

La moitié est issue de la mobilité interne.

Dans notre population, nous retrouvons autant d'hommes que de femmes.

Ils ont en moyenne 8 ans d'expérience dans un poste avec une dimension managériale.

Ils encadrent une équipe plus conséquente, proche d'une vingtaine de collaborateurs en moyenne.

Ils ont généralement fait la démarche de postuler à ce poste ou bien ont suivi une formation pour accéder à ces fonctions. Ils avaient envie d'accéder à ce poste, ils ont une affinité, un goût particulier pour ce métier.

> *« J'ai fait l'école des cadres pour devenir cadre de santé »*
>
> *« A ma prise de poste, j'ai suivi une formation de 2 jours au management »*
>
> *« J'avais envie de construire quelque chose, de le voir évoluer »*

Ce profil est plutôt tourné vers la relation aux autres (Blake et Mouton, 1969).

Ils étaient conscients des deux grandes dimensions du poste de manager de proximité et les mettent en œuvre chaque jour. Il n'y a pas de hasard dans leur évolution, ils ont plutôt évolué par choix et en connaissance de cause.

> *« Je ne me suis jamais fait d'illusion sur mon métier je sais que l'on prend des coups des 2 côtés »*
>
> *«Il faut concilier toutes les palettes de la fonction mais avant tout fédérer son équipe pour arriver aux objectifs et résultats attendus »*
>
> *« Le rôle multicarte du manager de proximité »*

La notion d'équipe est importante, « on y va ensemble » ; ces managers sont aussi conscients qu'ils vont davantage donner sans toujours recevoir.

Ils s'identifient bien en théorie et en pratique comme relais de la direction,

> *« Pierre angulaire de la société, au courant de tout ce qui se passe en haut comme en bas »*

> *« Avoir la confiance de la hiérarchie et la transmettre aux collaborateurs »*

Ils ont accepté d'avoir les deux dimensions : expert et manager.

Ils ont une réelle envie de prendre de la hauteur, de s'impliquer dans des projets transversaux au-delà de leur propre périmètre.

> *« Fédérer autour d'un projet de vie, d'un projet d'entreprise »*

Ils ont envie de travailler en équipe, adoptent davantage la posture d'un « leader » plus que d'un manager.

Ces interviewés savent quand ils le jugent nécessaire, se sentent légitimes pour « s'opposer », négocier avec leur hiérarchie, ne se contentant pas d'être uniquement des « bons soldats », tout en maintenant leur rôle de « réserve » face à leurs collaborateurs.

> *« Je négocie beaucoup avec ma hiérarchie, avec mes soignants, c'est le meilleur moyen d'arriver à quelque chose de constructif »*

> *« Parfois quand je me sens entre le marteau et l'enclume, entre ma N+1 et mon équipe, je vais échanger avec elle mais je ne fais pas part de son désaccord à mon équipe ; je suis soucieuse de préserver mon équipe des différends avec mon N+1 »*

> *« Il y a toujours une partie de ton poste que tu 'aménages' pour faire les choses comme tu le souhaites, avec une certaine liberté (parfois cachée) vis-à-vis de ta hiérarchie »*

> *« Si ma hiérarchie ne suit pas mes recommandations sur mes demandes d'augmentation pour mon équipe, je demande un rdv, et vais motiver ma demande, et en général j'obtiens ce que j'ai demandé »*

Dans le process de recrutement, seul un interviewé a été testé sur ses compétences managériales (au sein d'une société ayant des difficultés à recruter ses managers en interne).

En revanche, tous les interviewés de ce profil sont évalués sur leur dimension managériale et la moitié a suivi une formation management avant de prendre leur poste, les deux autres ayant été testés lors de leur recrutement sur ce point.

Ils assument et préparent les recadrages quand cela s'avère nécessaire, ils connaissent et utilisent les outils et techniques managériaux.

Ils affirment et « diffusent » leur fierté d'appartenance prononcée et valorisent leurs parcours.

Ils sont dans une dynamique de construction, de création, d'amélioration permanente.

> « *Ce qui me nourrit c'est* la *construction et le développement de mon activité, la sensation de porter toute une équipe »*

Avec leurs équipes, ils sont dans une logique de partage, prenant en compte les satisfactions de leurs subordonnés, leurs besoins.

Pour conclure, nous pouvons dire que les interviewés de ce profil ont clairement « signé le contrat » en connaissance de cause, avec envie. Ils se sentent autant expert que manager, ont bien compris ce que l'on attendait d'eux. Ils se considèrent vraiment comme relais de la Direction Générale à la fois en théorie mais surtout dans les faits, en pratique. Ils sont dans une dynamique de construction, d'amélioration permanente. Tournés vers la relation aux autres.

2.2.2 Principaux enseignements issus de notre typologie

Nous pouvons dire, au travers de nos entretiens, que le poste de manager de proximité est en grande majorité un poste de promotion interne.

Les « managers subis » ont plutôt accédé à un poste de manager de proximité par opportunité, hasard, se laissant porter par l'organisation, alors que les « managers ambitieux » considèrent que c'est une évolution classique de leur métier mais sont aussi poussés par l'envie de s'occuper du collectif et obtenir de la reconnaissance. Ces derniers sont, au départ, attirés par la fonction afin de satisfaire une ambition professionnelle plus marquée que les managers au profil « subis ». Après une prise de fonction « révélatrice », ils ont su rapidement s'adapter à ces nouveautés et même y trouver un intérêt multiple pour servir toutes les parties prenantes.

Les « managers naturels » sont quant à eux très nettement animés par un désir de s'occuper du collectif, et ont d'ores et déjà pleinement adopté la posture de relais de la Direction Générale et l'assume parfaitement. Tournés vers la relation aux autres, ils sont dans une dynamique de construction, d'amélioration permanente.

Si nous reprenons notre image du contrat, nos « managers subis » signent sans lire les clauses, nos « managers ambitieux » signent parce qu'ils savent que c'est bénéfique pour eux, et nos « managers naturels » signent en toute connaissance de cause.

Nous allons maintenant faire un zoom sur le process d'accession au poste de manager de proximité tel que nos interviewés nous l'ont décrit.

2.3 Process d'accession au poste de manager de proximité

Dans le cadre d'une mobilité interne, l'entrée en fonction est vécue comme une marque de reconnaissance forte de la part de la hiérarchie. En effet, quand leur manager leur propose le poste, sans qu'ils en aient fait la demande, sans qu'ils aient eu à postuler, cela est considéré comme un véritable signe de reconnaissance de la part de leur N+1.

> *« Mon chef m'a proposé le poste, c'est gratifiant, il a confiance en moi, il reconnaît que tu peux y arriver et comme moi je le trouve compétent, je lui fais confiance, c'est une sorte d'adoubement »,*

> *« J'en suis fière, c'est une vraie marque de reconnaissance de la part de ma hiérarchie de ma conscience professionnelle »*

On retrouve ici l'autorité structurelle (telle qu'évoquée par B. Duséhu), l'entreprise fait évoluer le « bon ouvrier » en manager de proximité, c'est la première source d'autorité de par le poste qu'elle octroie. Autorité qui ne suffit pas à elle seule, tous en sont conscients car il faut faire ses preuves au niveau de l'équipe. Mêmes les interviewés recrutés pour leurs compétences managériales ont plutôt fait « profil bas » lors de leur prise de poste.

> *« Dans mon premier poste on ne m'a rien expliqué on m'a dit voilà ton bureau, je me suis appuyé sur l'équipe, c'est elle qui m'a expliqué comment fonctionnait l'établissement »*

Lorsque nous interrogeons les participants sur le process de recrutement pour ce poste, ils soulignent tous le manque de présentation de la dimension managériale de celui-ci.

> « *C'est un peu passé sous silence », « c'est évident, ça va avec le poste, malheureusement on ne s'y attarde pas »*

Issus de la cooptation ou de la mobilité interne, ils n'ont pour la plupart pas suivi de réel process de recrutement au cours duquel leurs compétences managériales voire même leur appétence pour cette dimension n'ont pas été évaluées, ni même abordées en entretien. Rarement le service RH est intervenu.

Quelques fois la dimension managériale a été évoquée mais balayée rapidement et surtout suggérée au sens gestion des dossiers, production ou pilotage donc très axée sur l'activité en elle-même et non pas sur le côté humain, relationnel du poste.

Certains ont eu la chance d'appréhender les différentes dimensions du rôle de manager en côtoyant leur propre manager (même bureau, ou proximité quotidienne…), se rendant ainsi compte du temps consacré aux équipes.

Deux des interviewés ont été recrutés uniquement pour leurs compétences managériales et quatre autres ont été recrutés pour leurs expériences en tant que manager et leur expertise métier. Ces personnes ont suivi un process de recrutement plus classique (intervention des services RH, …) avec présentation du poste pour partie mais peu de temps accordé aux spécificités du management.

Beaucoup disent avoir eu des « modèles », se sont retrouvés encadrés par des personnes clés qui leur ont transmis l'envie d'exercer cette activité alors que d'autres ont côtoyé des managers qui au contraire leur ont donné des exemples de mode de fonctionnement à ne pas suivre. Certains interviewés font le parallèle avec l'éducation des enfants et les relations parents-enfants, où lorsque l'on devient soi-même parents, on choisit de reproduire ou non ce que nos parents ont fait.

En conclusion :

Nous constatons que pour toutes les personnes issues de la mobilité interne principalement (15 sur 20 interviews), l'accession à la fonction de manager est perçue comme une marque de reconnaissance forte de la part de leur hiérarchie mais celle-ci n'est pas suffisamment valorisée lors de la nomination, pas suffisamment visible pour les autres (et pouvoir ainsi susciter l'envie) et par l'intéressé lui-même (côté gratifiant).

Sur le process d'accession au poste de manager de proximité, nous n'avons pas constaté de traits distinctifs saillants dans nos trois profils au travers de nos interviews. Pour la plupart, c'est l'autorité sapientale qui prime puis vient s'ajouter l'autorité structurelle donnée par l'organisation via la promotion interne, avec en filigrane l'autorité naturelle.

Ces interviews mettent en évidence un certain nombre de lacunes générales : absence d'informations, manque global de formation, minimisation de la dimension management des hommes lors de l'accession au poste, focus trop fort sur le management au sens pilotage de l'activité (au sens de H. Fayol).

Il semble nécessaire que la fonction RH affine le process de recrutement dans le cadre de la mobilité interne, repère le profil « manager » du candidat et adapte le process de « recrutement - intégration » à celui-ci (accompagnement et formation spécifique, coaching, mentoring, ...) et « markete » davantage la nomination au poste et l'accompagnement. Ce que nous verrons plus en détail dans notre chapitre 3.

Pour le moment, nous allons nous attacher à analyser les déterminants de l'engagement de nos interviewés dans l'exercice de leur mission.

2.4 Des managers de proximité engagés ?

Nous avons donc constaté que les raisons de l'engagement vers un poste de manager de proximité pouvaient être variées selon les profils, le parcours des interviewés. Nous allons maintenant appréhender ce qui contribue à entretenir l'engagement de ces managers de proximité. Pour cela, nous avons abordé le sujet par les récents écrits dans la presse (qui sont plutôt à connotation anxiogène), et leur avons demandé quelle était leur position quant à cette désillusion évoquée. Cette démarche nous a semblé la plus adaptée : partir d'un sentiment général connu, pour les recentrer ensuite sur eux, leurs vécus, leurs perceptions.

2.4.1 Nos interviewés sont-ils concernés par la désillusion, le désengagement ?

Tous s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une fonction difficile, dans laquelle ils sont souvent confrontés à des situations délicates auxquelles ils n'étaient pas préparés. Toutefois, étant finalement parvenus à y faire face, ils ont su trouver ou développer de nouvelles sources de motivation et d'intérêt ayant permis de maintenir et même augmenter leur implication dans l'accomplissement de leur mission, bref leur engagement.

> *« On prend des coups des 2 côtés » (manager naturel)*

> *« On essaye de faire avaler des couleuvres, lorsque l'on voit que l'on a besoin de ressource mais que les recrutements n'arrivent pas » « manager c'est un peu manipuler » (manager subi)*

> *« On a le même sentiment que la classe moyenne dans la société, on a l'impression de se faire avoir des 2 côtés » (manager ambitieux)*

« C'est un niveau ingrat : il y a de la pression par le haut mais aussi par le bas. Effet sandwich, Pas suffisamment bas dans la hiérarchie, ni suffisamment haut pour être 'peinard', il y a des comptes à rendre à tout le monde » (manager ambitieux)

Sur les vingt interviewés, seize ne se sentent pas concernés par cette désillusion, et sont plus ou moins compréhensifs envers ceux qui le seraient. Certains s'estiment plus avantagés, de par leur fonction « sensible au sein de l'organisation » ou de par leur autonomie d'action et de décision.

« Je comprends, on se sent parfois seul, personne ne s'occupe de nous, mais moi c'est différent compte tenu de ma fonction sur un domaine d'activité dit 'sensible', ma hiérarchie fait un peu plus attention » (manager subi)

« Les managers qui sont désenchantés sont ceux qui ont pris le poste pour avoir le statut et non par envie, par conviction » (manager naturel)

Trois de nos interviewés avouent éprouver parfois ce sentiment.

« Parfois l'impression de ne servir à rien, de devoir donner du sens là où il n'y en a pas » (manager ambitieux)

« C'est navrant quand tu sais avec l'expérience que tu leur fais faire des choses qui ne serviront à rien, qui ne seront pas exploitées » (manager ambitieux)

« C'est le pire échelon du management, faire adhérer à une vision que l'on ne partage pas toujours, un relais mais pas de pouvoir » (manager subi)

Un seul interviewé se déclare concerné par cette désillusion, ayant été confronté à des procédures de licenciement pour lesquels il a dû intervenir.

« J'ai vraiment eu l'impression d'être instrumentalisé lors du PSE » (manager ambitieux)

Certains ont eu un tel choc lors de leur prise de fonction notamment concernant leur mode de fonctionnement qu'il y a eu une totale remise en question, pour ensuite s'ajuster et trouver des alternatives.

« Quand l'image que l'équipe te renvoie sur toi n'est pas celle que tu penses renvoyer, ça fait mal, car bien sûr ce n'est pas satisfaisant, tu te remets en question » (manager ambitieux)

« Le plus dur c'est de gérer des gens qui ne fonctionnent pas comme toi, mais toi faut-il encore savoir comment tu fonctionnes, prendre le recul sur toi… » (manager ambitieux)

Beaucoup déclarent avoir changé d'état d'esprit depuis leur prise de poste. Au début, ils déclarent avoir considéré que le relationnel avec les équipes était une perte de temps, puis ils ont constaté que c'était une étape obligée car sinon l'équipe ne fonctionnait pas et par conséquent, ils n'atteindraient pas leur objectif, alors que maintenant ils déclarent apprécier cette dimension du poste.

Ce constat touche tous les profils mais principalement les « managers subis » et les « managers ambitieux » qui étaient plus éloignés de la réalité du poste.

Les interviewés semblent trouver des déterminants dans leur quotidien qui pallient les difficultés rencontrées, même si 2 interviewés évoquent un peu « fatalistes » le fait que de toute façon *« on y est, il faut faire le boulot ! »* (manager ambitieux), et quelque peu irréversible de la situation : *« difficile de revenir en arrière, manager un jour, manager toujours »* (manager naturel)

Tous les interviewés du profil des « managers ambitieux » et certains des « managers subis » disent avoir « essuyé les plâtres » et ajusté leur mode de fonctionnement.

Le management est donc une affaire d'expérimentation. A la question, « et si c'était à refaire ? », tous nos interviewés (sauf un) répondent affirmativement mais le referaient différemment, apprenant de leurs erreurs.

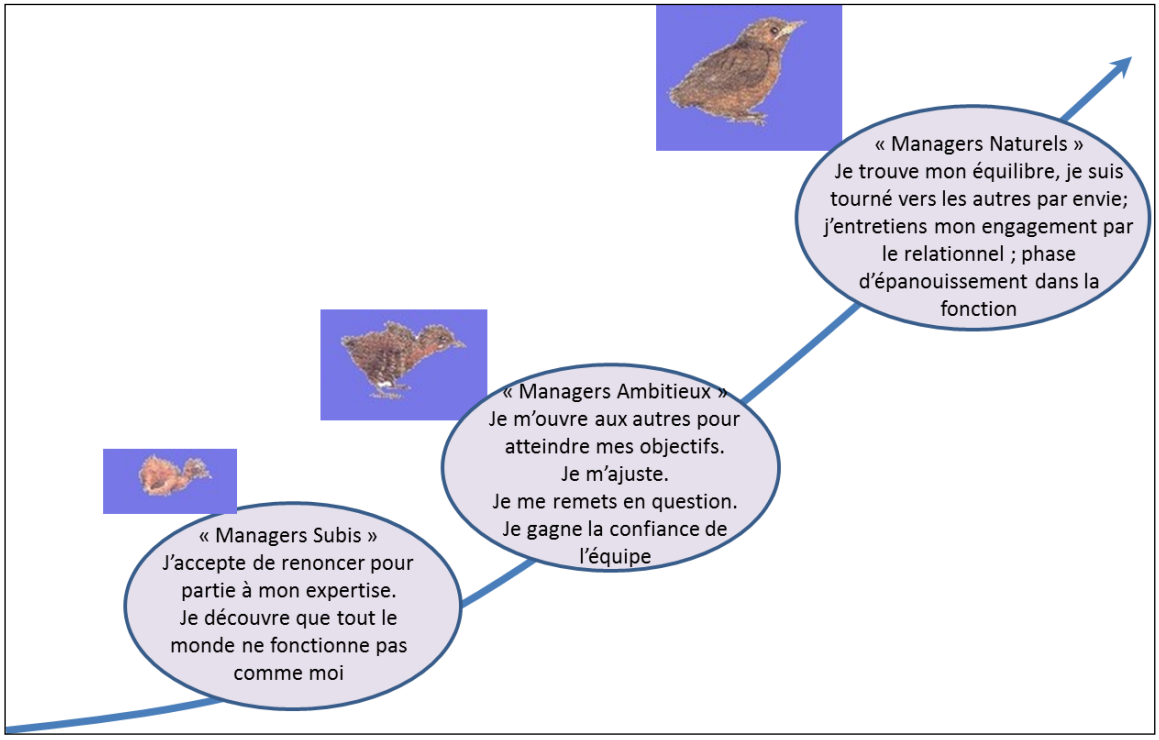
Pour la grande majorité, ils font preuve de positivisme, tolérant plus ou moins bien les inconvénients de leur fonction tout en maintenant une attitude positive, éprouvant de la fierté d'avoir réussi à surmonter les difficultés, un sentiment d'avoir progressé.

Nous pouvons parler de plusieurs phases dans l'expérimentation du management, d'un cycle qui pourrait se schématiser comme suit :

- J'accepte de renoncer à ma dimension expertise, je découvre les dimensions du poste de manager, « j'essuie les plâtres », une notion de « faire ses classes ». Je m'aperçois que tout le monde ne fonctionne pas comme moi, j'essaye, j'apprends (managers subis) ; choc plus ou moins violent selon les prédispositions et le tempérament de chacun > Manager = une composante « comme un autre » du job.

- Je m'ouvre aux autres pour atteindre mes objectifs: je me remets en question, je m'ajuste, je trouve mes marques, j'assoie ma légitimité, je gagne la confiance de l'équipe (managers ambitieux) ; phase plus ou moins longue et réussie selon chacun et selon l'écosystème de l'entreprise > Manager devient un atout.

- Je trouve mon équilibre (managers naturels) : j'entretiens ma foi, mon engagement par le relationnel : trouver des alternatives pour pallier aux difficultés rencontrées, trouver des pairs auprès de qui échanger, voire « évacuer », être clairement tourner vers les autres par envie, désir. Phase d'épanouissement dans la fonction : plaisir, source d'engagement > Manager est un plaisir.



Aujourd'hui, beaucoup de managers semblent rester « bloqués » en phase 1 ou 2, d'où la littérature importante sur la désillusion… En effet, certains managers restent en phase 1 ou 2 par choix (refus d'abandonner l'expertise, avec ce côté « rassurant »), d'autres par manque de remise en question, de non adaptation à la fonction.

Mais quels sont ces déterminants qui contribuent à maintenir leur engagement, c'est ce que nous allons voir dans le prochain point.

2.4.2 Les déterminants de l'engagement

Nous avons demandé aux interviewés de répartir 100 jetons sur 9 items en fonction de leur degré d'accord avec les affirmations, maintenant et au moment de leur prise de poste.

- Je suis attaché à mon travail et m'y investis,
- Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière,
- L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup,
- Les tâches et missions confiées m'obligent,
- J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives,
- Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe,
- C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi,
- J'ai été préparé pour ce métier,
- Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles.

Ces items pouvant être regroupés selon la grille ci-dessous de P. Roussel. Notons que cette grille n'a jamais été transcrite en questionnaire avec une échelle validée.

Figure 2 : Cibles d'implication P. Roussel

Type d'implication	Implication affective	Implication calculée	Implication normative
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi	Les tâches et missions confiées m'obligent
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives	Ce métier est le meilleur choix pour la carrière	J'ai été préparé pour ce métier
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup

L'implication dans l'organisation, Patrice Roussel, slide 6, cours MBA RH Paris Dauphine, juin 2013

Cette grille d'analyse croise le modèle de Meyer et Allen (1990, 1991) et le concept de cible d'implication (C. Vandenberghe, 2004 et G. Blau, 1993).

Pour rappel, le modèle de Meyer et Allen (1990, 1991) distingue trois caractéristiques de l'implication :

- L'implication affective : l'attachement émotionnel et l'identification à l'organisation ainsi que l'engagement envers elle ;

- L'implication dite calculée (ou de continuité) : choix raisonné, calculé, de rester dans l'organisation compte tenu du rapport perçu « coût/avantages » de quitter l'organisation ;

- L'implication normative : sentiment de s'engager et de rester dans l'organisation par devoir obligation morale, loyauté (ex : rester dans l'entreprise pour finir un projet dont on a la responsabilité.

C. Vandenberghe dédouble l'implication dite calculée (ou de continuité):

- Sentiment de sacrifice perçu associé à un départ éventuel,

- Perception d'un manque d'alternatives d'emploi à l'extérieur.

Notons que ces trois composantes de l'engagement organisationnel coexistent à divers degrés chez l'individu. Ce qui explique pourquoi certains auteurs parlent d'un véritable état psychologique en évoquant l'engagement des salariés.

Par ailleurs, il est entendu par :

- Implication dans le travail : centré sur mon travail, mes tâches ;

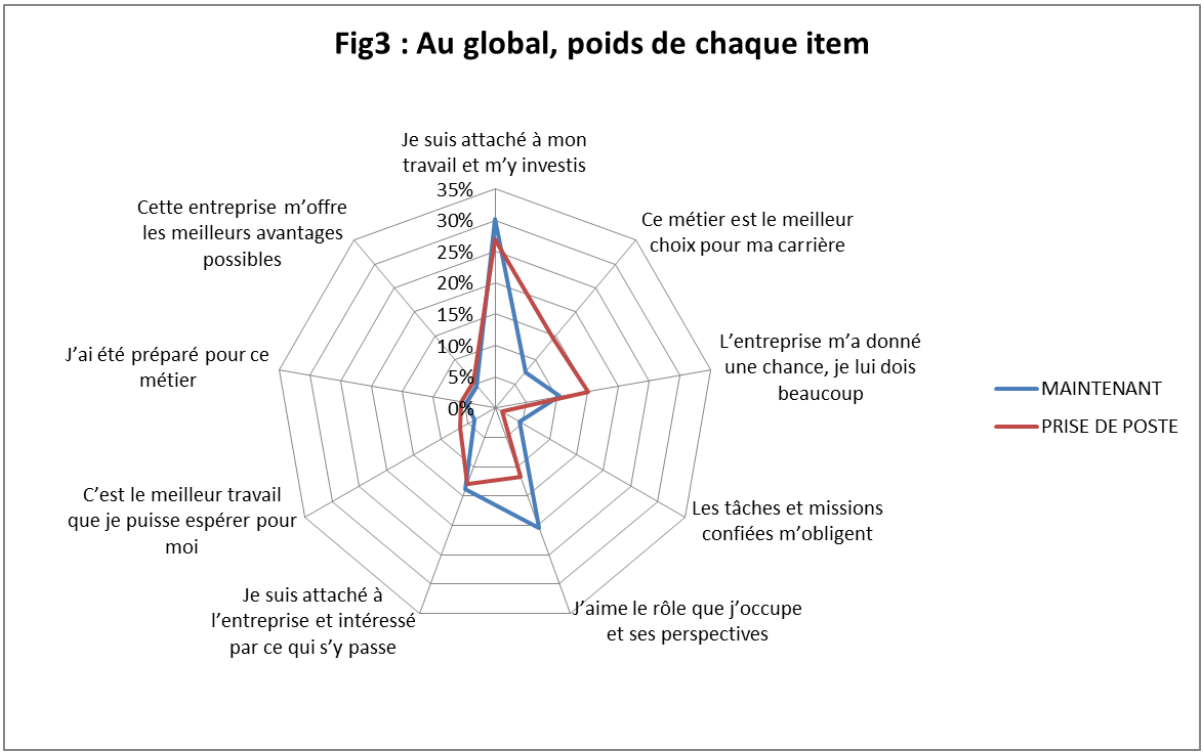
- Implication dans l'emploi et la carrière : mon statut, mon métier, mon rôle, ma place dans l'organisation ;

- Implication dans l'organisation : mon entreprise, mon groupe social d'appartenance.

Une fois précisé ceci, analysons les résultats obtenus grâce à cet exercice en y intégrant le discours des interviewés recueilli lors des entretiens.

2.4.2.1 Analyse globale

Voici ce que donne l'analyse, sans profilage, des différents items :



Au regard de la figure n°3, nous constatons que globalement l'item qui obtient le plus de jetons est « Je suis attaché à mon travail et m'y investis ». En effet, tant lors de la prise de poste (29 % des jetons attribués) qu'à ce jour (32 % des jetons attribués), les interviewés déclarent être attachés au contenu de leur travail et s'y investir. Une importance forte de la notion de travail.

Ils sont globalement satisfaits du contenu de leur poste, impliqués pour faire de leur travail une réussite, ils le voient comme un challenge. Ils sont fiers de leur travail et en parlent de manière positive même quand ils racontent leurs difficultés passées.

Ne pourrait-on pas y voir une certaine rationalisation a posteriori ?

Dans leur discours ils s'accordent à dire que le poste leur confère davantage de libertés dans les pratiques et sont plus ou moins proactifs dans la recherche de solutions, recherche d'amélioration des process de production. Parfois même, c'est à eux de faire leur poste !
Ils apprécient avoir de l'autonomie dans leur façon de faire, le sentiment d'avoir des responsabilités.

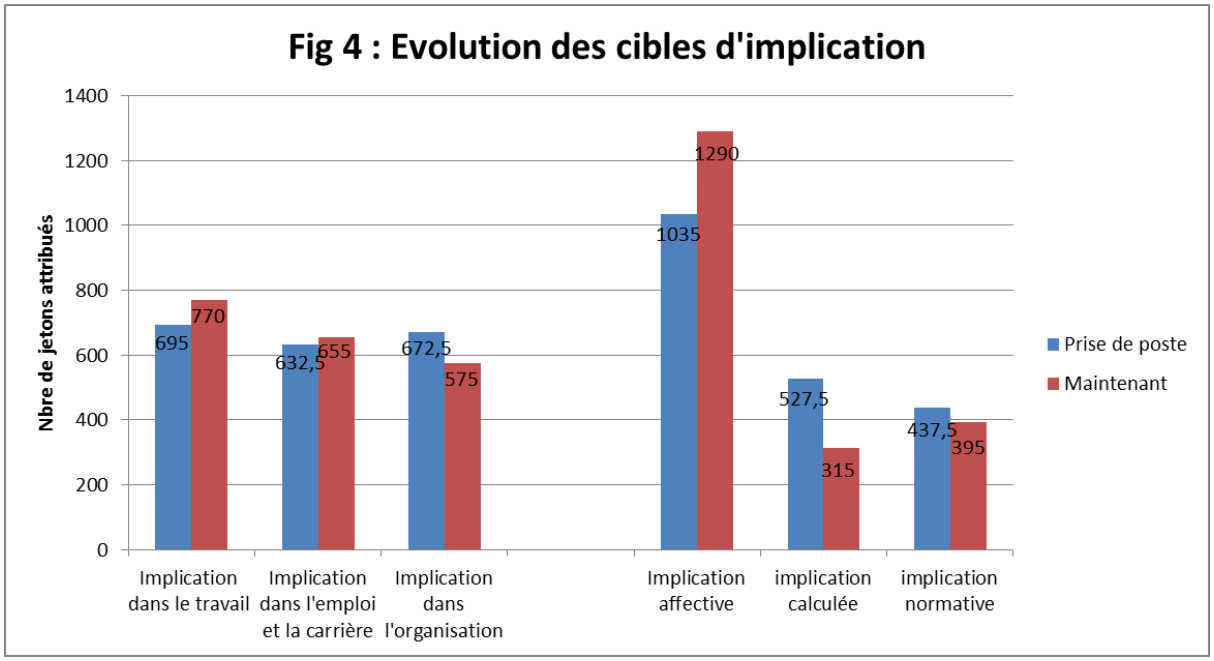
« J'ai davantage de libertés d'action »

« Je suis à la manœuvre, plus de responsabilités, je dois trouver des solutions »

« Quand j'ai été recruté les contours du poste n'étaient pas clairs, j'avais tout à faire »

L'item « Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe » reste quant à lui constant d'une période à l'autre (10-11 %). Au global, l'attachement à la société reste relativement stable.

Deux items évoluent particulièrement entre la prise de poste et maintenant, en effet, lors de la prise de poste l'item « L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup » arrive en seconde position avec 15 % des jetons attribués. Vient ensuite avec 13 % des jetons, « ce métier est le meilleur choix pour ma carrière ». Au global, nos interviewés considèrent que l'entreprise leur a donné une chance et se sentent dans un premier temps redevable en quelque sorte.



Au travers de la figure n°4, nous constatons que l'implication affective occupe une place prépondérante tant à la prise de poste qu'à ce jour.

Nous constatons par ailleurs une forte augmentation du poids de l'implication affective entre le moment de la prise de poste et maintenant.

Un attachement émotionnel et une identification à l'organisation plus forts, mais dans le discours, nous constatons que la plupart des interviewés sont particulièrement attachés au manager qui leur a

permis d'évoluer, plus qu'à l'organisation en elle-même. Sentiment de loyauté, d'être redevable à son N+1 qui a fait confiance et donc par extrapolation à l'organisation. Ce qui rejoint le sentiment de fierté évoqué supra, ainsi que la reconnaissance et la confiance.

Une fois la période de prise de poste passée, la tendance est plutôt moindre sur ces items (8 et 9 %).

En revanche, le graphique de la figure 3 ci-dessus met en évidence une forte croissance du poids de l'item « j'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives » qui passe de 12 % à 21 % de jetons attribués.

Ceci n'illustrerait-il pas un passage, pour certains de nos interviewés, d'une phase à une autre ? Le manager ayant pris sa fonction et, une fois passé par la phase d'adaptation, goûte au plaisir de l'autonomie, de l'indépendance, des responsabilités, du management des hommes, et se sent prêt à de nouvelles « perspectives ». Ils deviennent attachés à la dimension humaine du poste, accordant de plus en plus de place à l'équipe qui lui témoigne une reconnaissance croissante.

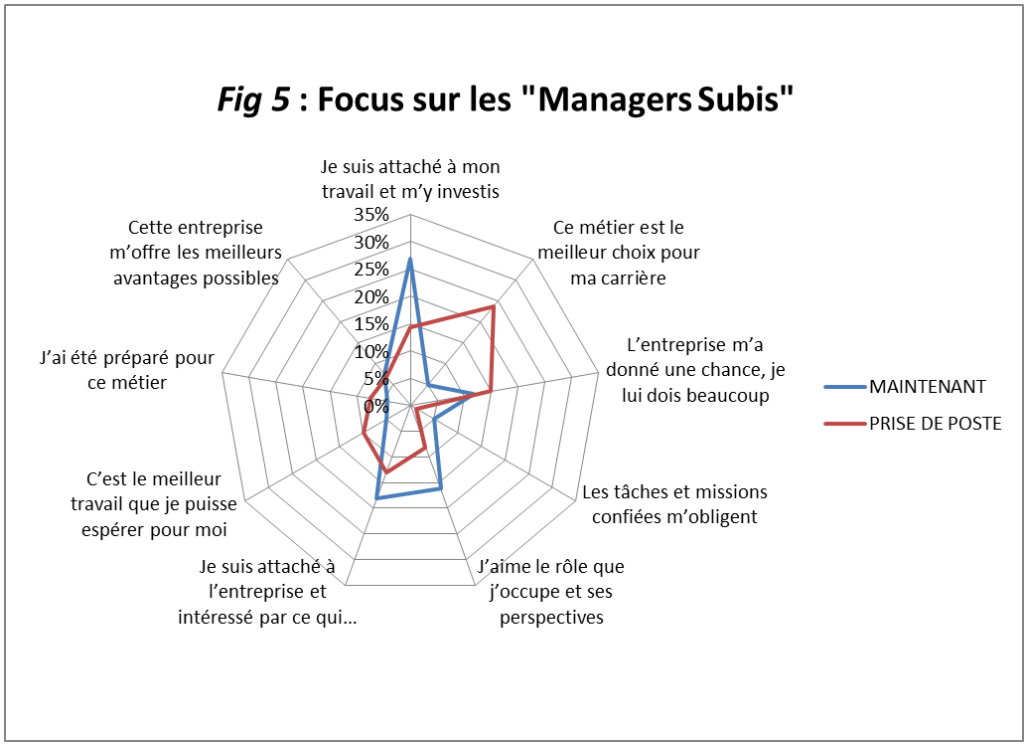
Nous verrons dans l'analyse détaillée par profil que ce phénomène est plus marqué au sein de certains profils.

A la prise de poste, nous notons une implication calculée plus présente que l'implication normative mais la situation s'inverse lorsque l'on interroge nos participants quant à leur état d'esprit actuel.

Attachons-nous maintenant à l'analyse par profils qui est riche d'enseignements.

2.4.2.2 Analyse par profil

2.4.2.2.1 Les « Managers Subis »



Concernant les Managers Subis, le graphique de la figure n° 5 nous montre bien un changement de posture important entre les 2 périodes.

Ce métier ne semble plus être considéré comme le meilleur choix pour la carrière passant de 24 % à 4 %, ainsi que « c'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi (10 % à 5 %), le sentiment d'être redevable s'estompe un petit peu, l'item « l'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup » passe de 15 % à 12 %.

En revanche, forte progression de l'attachement au travail en lui-même passant de 14 % à 27 %, ainsi qu'au rôle occupé et aux perspectives évoluant de 8% à 16% et enfin l'attachement à l'entreprise de 13 % à 18 %.

Ce changement de posture se retrouve dans leur discours, ils découvrent les dimensions du poste et finissent par apprécier ce qu'ils prenaient lors de la prise de poste comme une contrainte.

Plus globalement nous observons donc une forte progression en termes d'implication affective tant sur le travail, le contenu de la mission, que sur les perspectives offertes et l'entreprise.

Et de manière assez logique nous observons une diminution de l'implication calculée (*je reste par nécessité, intérêt*) très présente lors de la prise de poste. En effet, pour ce profil, le coût de départ semble élevé compte tenu du fait que le poste leur a été proposé, ils n'ont pris aucun risque à postuler.

Dans le discours des interviewés de ce profil, nous constatons que ce qui les nourrit c'est la liberté d'action que leur poste de manager leur procure dans la réalisation de leur travail. Ils sont plus ou moins associés aux décisions (ou ont l'impression de l'être) concernant les manières de procéder dans leur activité. Nous retrouvons ici à la fois le sentiment d'auto-détermination, à savoir, le sentiment de pouvoir choisir, décider et réaliser de façon autonome (auto-régulation) les missions confiées, mais aussi le sentiment d'auto-contrôle, c'est-à-dire le sentiment d'avoir de l'influence sur ce que l'on fait et sur l'environnement, de pouvoir changer le cours des choses pour atteindre un objectif.

Ils estiment avoir des marges de manœuvres, plus d'autonomie dans leur poste, c'est ce qui est important pour eux. Nous retrouvons ici le « liberté de faire » le « pouvoir de faire » évoqué par M. Thévenet.

> *« Libertés d'initiatives, la liberté de manœuvre est appréciable ; avoir un rôle dans les décisions et dans la chaîne de responsabilité »*
>
> *« Ce qui est motivant c'est l'autonomie du poste, j'organise mes journées comme je le veux tant que j'atteins mes objectifs »*
>
> *« J'ai les marges nécessaire pour faire évoluer mon poste, je construis mon poste »*
>
> *« Ne pas perdre de vue l'objectif, le sens de son travail »*

Le sentiment qu'ils ont la confiance de leur hiérarchie, qu'ils sont sollicités sur certains sujets (opérationnels), que leur avis compte et qu'occasionnellement, ils ont la possibilité de participer à des projets transversaux, même si dans les faits ils sont encore tellement tournés vers leurs propres « tâches opérationnelles ».

« Juste avoir l'impression que ce que tu dis compte, et si c'est vrai c'est encore mieux »

« Ce qui me motive c'est de voir que l'on me fait confiance, que l'on ne me demande pas tout le temps ce que je fais… »

« Ce qui me motive c'est d'avoir un espace de liberté pour discuter, je soumets ma manière de faire et mon chef accepte »

«Je peux participer à des réunions pour construire de nouvelles choses mais dans les faits, comme je suis sur le terrain je n'y vais jamais »

Ce qui important pour eux c'est aussi d'avoir une hiérarchie exemplaire. Et que cette hiérarchie leur témoigne de la reconnaissance.

« Avoir la reconnaissance de sa hiérarchie pour ses dossiers, sa rémunération »

Une dimension qui gagne de l'importance petit à petit : la reconnaissance de toutes les parties et pas uniquement de leur hiérarchie ou bien de l'extérieur (clients) mais aussi de l'équipe !

« Ce qui est important c'est que l'équipe reconnaisse cette qualité, quand F me dit je suis contente je continue à apprendre, je suis ravi »

« L'aspect de gérer du collectif est motivant »

« J'ai des retours positifs sur mon implication,… retours des patients, j'ai le souci d'amélioration permanent »

« La reconnaissance de son équipe et de sa hiérarchie, c'est ça qui est important »

« La bonne entente avec son équipe et son manager »

« J'apprécie le secteur, l'esprit et valeur de l'entreprise et surtout les gens avec qui je travaille »

« Ce qui est motivant c'est d'obtenir ce que l'on souhaite des ouvriers »

« Dans l'évaluation on finit toujours par parler des hommes, c'est un sous-élément des critères d'évaluation de la performance »

MANAGERS SUBIS
Prise de poste

Poids de l'item en %	**Implication Affective**	**Implication Calculée**	**Implication Normative**	
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis 14%	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi 10%	Les tâches et missions confiées m'obligent 1%	26%
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives 8%	Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière 24%	J'ai été préparé pour ce métier 8%	39%
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe 13%	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles 7%	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup 15%	35%
	36%	41%	24%	

MANAGERS SUBIS
Maintenant

Poids de l'item en %	**Implication Affective**	**Implication Calculée**	**Implication Normative**	
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis 27%	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi 5%	Les tâches et missions confiées m'obligent 5%	37%
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives 16%	Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière 5%	J'ai été préparé pour ce métier 4%	29%
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe 18%	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles 8%	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup 12%	37%
	61%	18%	21%	

En conclusion concernant ce profil,

A la prise de poste, l'implication calculée (je reste par nécessité) est fort importante compte tenu du coût qu'un éventuel départ occasionnerait, du fait que nos interviewés ici n'ont pas été actifs dans l'accession à leur poste de manager.

L'implication affective est quant à elle moins importante que la calculée, avec un attachement à peu près équivalent au contenu du poste et à l'entreprise.

L'implication normative (je reste par loyauté) est moindre, malgré le constat que l'entreprise leur a donné une chance.

Nous constatons un poids plus important de l'implication dans l'emploi et la carrière suivis de près par l'implication dans l'organisation qui a donné sa chance.

A ce jour, ils estiment qu'en termes d'emploi, de carrière ce n'est plus le meilleur choix pour eux, ce qui entraine une chute de l'implication calculée au bénéfice de l'implication affective et notamment quant au travail, au rôle et ses perspectives qu'il offre.

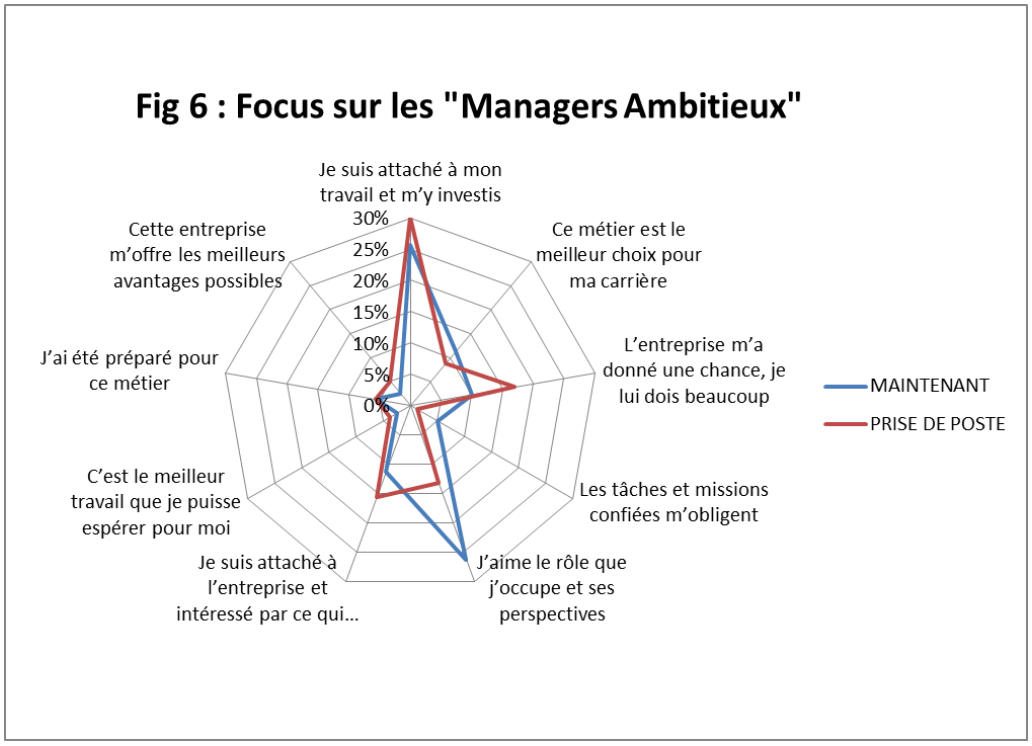
Un poids plus important de l'implication dans le travail au détriment de l'implication dans l'emploi et la carrière. Le poids de l'implication dans l'organisation reste quant à lui stable d'une période à l'autre.

Si nous reprenons les trois variables les plus pertinentes de l'engagement établies par C. Vandenberghe pour ce profil, nous pouvons dire que la caractéristique du travail est très importante. Nous pouvons dire qu'un des déterminants de l'engagement pour ce profil est la liberté, l'autonomie dans la réalisation de son travail. Les managers sont sensibles au fait d'avoir un espace pour s'approprier leur poste.

Un autre des déterminants de l'engagement de ce profil est lié au responsable hiérarchique : notamment la considération que celui-ci leur témoigne mais aussi la reconnaissance, et une attente forte qu'il soit un modèle.

Quant aux variables organisationnelles, être soutenu par son organisation mais aussi par son équipe : l'équipe prend une place de plus en plus importante.

2.4.2.2.2 Les « Managers Ambitieux »



Un poids important et relativement constant entre la prise de fonction et maintenant quant à l'attachement au contenu même du travail (30 % et 26 %).

Une évolution significative du rôle occupé et de ses perspectives (13 % à la prise de poste pour près de 26 % maintenant). Ce que l'on retrouve bien dans le discours, avec une nouvelle appréciation du poste (un « déclic »), la perception de certaines dimensions du poste qui évolue, ils ont construit, pour certains, leur poste et découvrent les opportunités que cela leur donne.

Nous constatons une plus légère augmentation quant à l'item « ce métier est le meilleur choix pour ma carrière » passant de 11 % à 9 %. Conscients que ce poste de manager de proximité est une étape obligée pour accéder à des postes à plus haute responsabilité par la suite.

En revanche, nous constatons une diminution du poids de l'item « l'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup » qui passe de 17 % à 10 %. Les managers éprouvent moins longtemps le sentiment d'être redevable à leur N+1 ou à leur société que les « managers subis ». Ils sont davantage dans la maîtrise du poste.

Ce phénomène est assez classique chez les managers qui, lors de la prise de poste sont reconnaissants à l'entreprise, mais comprennent plus tard que c'était un cadeau « empoisonné » et de ce fait développent le sentiment inverse que c'est à eux que l'entreprise doit beaucoup ! Ce qui peut aussi expliquer ce que nous trouvons dans la littérature et dans la presse, que certains managers se sentent désabusés. Mais cela ne semble pas être le cas de nos interviewés, du moins pas dans la durée.

Les « managers ambitieux » semblent avoir davantage confiance en eux (par rapport aux « managers subis ») sur les dimensions du poste et sont plus attachés à la gestion de leur carrière.

Par ailleurs, ils sont conscients que leur fonction de manager les a « contraints » pour certains à changer, à progresser.

> *« Ca fait avancer, progresser»*
>
> *« Phénomène de routine, tu y es, tu as l'habitude, tu fais tourner la machine, après tu évolues »*
>
> *« Tu deviens responsable de tout, tu dois apprendre à faire confiance, au début c'est dur, il faut faire confiance à l'équipe »*

En plus de l'autonomie que leur procure leur poste, le soutien et l'accompagnement que leur témoigne leur N+1 est important, leur donne confiance, les conforte dans leur poste.

> *« Etre reconnu par le chef qui voit qu'il y a des choses qui avancent et l'équipe qui est contente de travailler avec toi, c'est top »*
>
> *« Mon manager me demande des conseils, m'apporte du soutien, de la reconnaissance »*
>
> *« Ce qui est motivant c'est d'être acteur, d'avoir la possibilité de faire des choix, de prendre des décisions, pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie dans son travail et dans son management »*
>
> *« Je donne mon avis qui est pris en compte, c'est super, mon avis compte »*

Ils sont de ce fait plus enclins à vouloir « tenter » de nouvelles choses, s'ouvrant à de nouvelles perspectives.

« Relève de nouveaux défis »

« Tu te rassures par rapport à l'échec, tu sais que tu peux tenter des trucs et les réussir ça aide c'est sûr ! »

« J'aime être impliqué dans des projets transversaux d'entreprise ou du département, proposer de nouveaux défis en parler »

Ils se sont aperçus de l'importance de l'équipe, l'importance de la bonne entente au sein de l'équipe, ce qui contribue aux bons résultats et à la solidarité.

« J'ai envie de continuer en raison de mes échanges, des retours que j'ai de mon équipe ; ces messages sont rassurants, me donnent confiance et me confirme dans mon poste »

« La bonne entente et la solidarité que j'ai su instaurer dans mon équipe a permis de prendre en charge de nouvelles tâches dans un climat serein »

« Le moteur au quotidien c'est l'équipe »

« Ici on est dans une dynamique de toujours faire mieux »

De ce fait, ils en retirent une grande satisfaction, une source de leur engagement qui les motive à tenter de nouvelles choses. La reconnaissance du N+1 et sa confiance et celles témoignées par l'équipe leur donnent de l'assurance et les poussent, petit à petit, à s'investir dans des projets transversaux, à relever de nouveaux défis. Un côté dynamique, entraînant. Le fait de voir son équipe motivée donne de la fierté. Une dynamique d'obligation s'installe vis-à-vis de l'équipe.

MANAGERS AMBITIEUX
Prise de poste

Poids de l'item en %	**Implication Affective**	**Implication Calculée**	**Implication Normative**	
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis 30%	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi 4%	Les tâches et missions confiées m'obligent 1%	35%
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives 13%	Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière 9%	J'ai été préparé pour ce métier 6%	28%
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe 16%	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles 5%	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup 17%	38%
	59%	18%	24%	

MANAGERS AMBITIEUX
Maintenant

Poids de l'item en %	**Implication Affective**	**Implication Calculée**	**Implication Normative**	
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis 26%	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi 3%	Les tâches et missions confiées m'obligent 5%	33%
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives 26%	Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière 11%	J'ai été préparé pour ce métier 6%	43%
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe 11%	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles 3%	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup 10%	24%
	63%	16%	21%	

Nous constatons une petite croissance de l'implication affective mais surtout de l'implication dans l'emploi et la carrière.

L'implication normative est stable avec un poids prédominant de l'implication dans l'organisation. Un petit sentiment de loyauté qui semble perdurer.

En conclusion concernant ce profil,

Nous pouvons dire qu'au moment de leur prise de poste, nos « managers ambitieux » sont assez tournés vers leur travail, et s'investissent : l'implication affective et notamment dans son travail est fortement présente ainsi que l'implication dans l'organisation.

En revanche, nous constatons une faible implication calculée et normative, avec un certain sentiment de loyauté, être redevable à la structure pour avoir donné une chance.

Un poids constant de l'implication calculée : ils savaient que ce poste leur ouvrirait des perspectives, que c'était un « passage obligé ».

Aujourd'hui, peu de changement quant à l'implication normative et calculée.

En revanche, nous observons une forte augmentation de l'implication affective sur le rôle, les perspectives car dans la pratique de leur fonction, ils découvrent au fil du temps les enjeux et d'autres perspectives que peut leur offrir la dimension managériale.

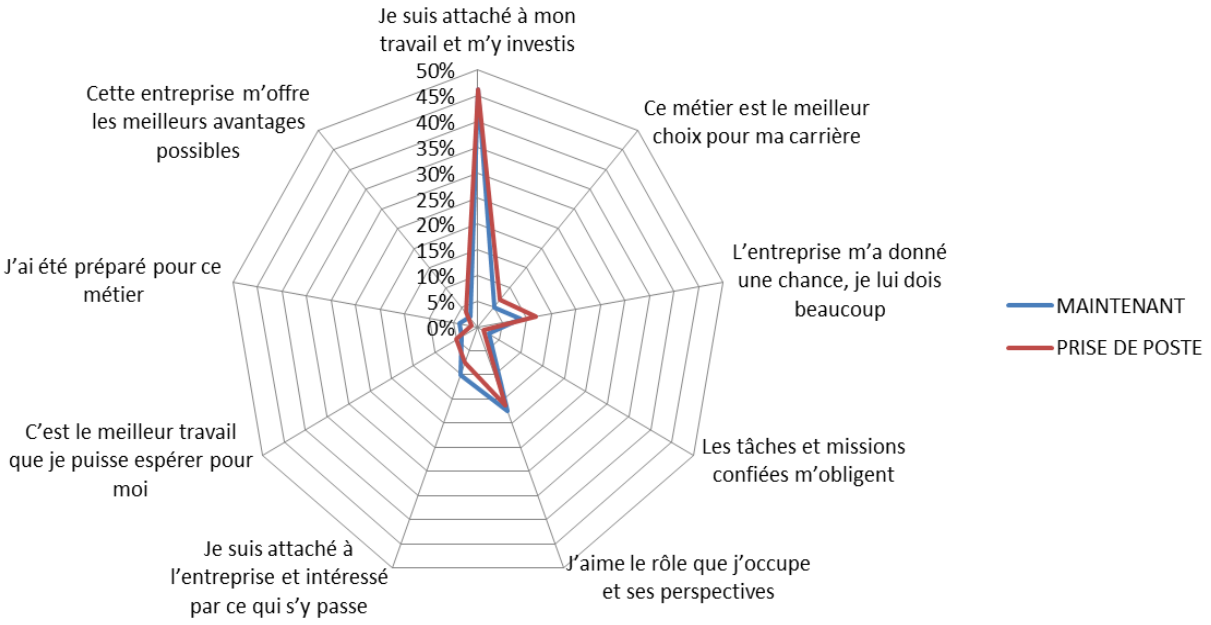
Ce profil semble reconnaissant à l'organisme qui l'a promu, mais une fois promu, se tourne vers sa carrière, son emploi.

Si nous reprenons les variables pertinentes de C. Vandenberghe nous constatons que, pour ce profil, les caractéristiques du travail sont des déterminants importants, comme pour le profil des « managers subis » avec un focus particulier sur le contenu, la liberté d'action, l'autonomie, … Mais aussi quant au rôle et la place occupés dans la structure. Pour ce qui est des variables liées au supérieur hiérarchique, elles sont importantes notamment en termes de confiance accordée ;

confiance qui va permettre à ces managers de tenter de faire des choses nouvelles et de se projeter vers de nouvelles perspectives. Les variables organisationnelles vont jouer un rôle important, ces managers se rendent compte de l'importance de l'équipe, comme « activateur » de leur évolution professionnelle.

2.4.2.2.3 Les « Managers Naturels »

Fig. 7 Focus sur les Managers Naturels



Nous n'observons aucun changement particulier sur cette cible entre la prise de poste et maintenant.

En revanche, nous constatons une prédominance dans l'attachement que ces managers ont à leur travail et l'investissement consacré.

Ne seraient-ils pas les managers de proximité dans l'âme ? Des managers de proximité avertis ? Conscients de ce vers quoi ils s'engagent au moment de la prise de poste.

S'agissant d'une vocation, ils avaient une vision juste du poste et n'ont de ce fait pas été surpris une fois en fonction.

Un profil plutôt rare : 4 sur les 20 personnes interviewées avaient globalement une expérience plus importante du management. Ils encadrent d'ailleurs une équipe plus conséquente.

> *« J'aime être leader, j'aime partager les savoirs, j'aime guider mon équipe »*
>
> *« Il faut avoir un minimum de fibre et de sensibilité humaine pour être manager. On ne devient pas manager simplement en suivant un cursus de formation… »*

Ce qui contribue fortement à l'implication de ces managers c'est le relationnel, l'ambiance de travail au sein de l'équipe et plus globalement au sein de l'organisation, le cadre de travail.

> *« Mon implication s'explique par le relationnel, j'ai des collèges, je m'entends avec eux et avec mes équipes »*
>
> *« Ici j'ai trouvé des collègues cadres de santé … quand je ne sais pas, j'échange avec eux, c'est formidable »*
>
> *« On s'entend bien au pavillon on cherche des solutions entre nous, on s'entraide pour les gardes, les plannings, je peux m'appuyer sur eux »*
>
> *« Ici on a un cadre magnifique, j'ai suffisamment de personnel, des médecins respectueux »*
>
> *« Heureusement que j'ai des bénéfices secondaires, car le salaire ce n'est pas ça »*

Un autre déterminant prépondérant pour ce profil est le fait de participer à des projets transversaux en tant que manager mais aussi la possibilité de faire participer leurs équipes à ces projets. Et comme ils sont dans une dynamique d'amélioration permanente, ils considèrent que cette contribution transverse participe au développement des compétences de l'ensemble : relation gagnant-gagnant.

> *« Faire grandir les équipes »*
>
> *« Avoir des projets avec ses équipes, ici il y a toujours des projets en cours que ça vienne de la direction ou des gens, on s'organise spontanément entre nous, moi j'ai pris la commission de soins»*
>
> *« On donne ses idées, on échange »*

Ils attachent beaucoup d'importance au fait d'être considérés par leur responsable comme de véritables relais car ils ont une vision globale de l'activité de l'entreprise, de leur rôle. Ce qui passe par la participation à des décisions par certaines libertés de pratique. Ils sont dans une dynamique de construction, se sentent pleinement responsable de faire évoluer la structure. Nous soulignons ici le sentiment d'auto-efficacité, c'est-à-dire le sentiment de posséder les capacités et les compétences pour réaliser les missions confiées avec une bonne confiance en soi.

Ils ont besoin de se sentir soutenu, accompagné par leur hiérarchie car se sentent légitimes pour faire évoluer les pratiques.

> *« Ici on t'accompagne, on dit il faut faire des projets de service et bien on te forme contrairement à ce que j'ai connu auparavant »*
>
> *« Avoir la confiance de la hiérarchie et la transmettre aux collaborateurs »*
>
> *« Reconnaissance de la hiérarchie et de l'équipe »*
>
> *« Ma cadre de santé me laisse prendre des initiatives, elle fait les embauches mais je lui donne mon avis sur celles faites pour moi »*

«Moi je suis engagée car j'ai l'impression d'être crédible en interne, je sais que les décisions que les managers prennent sont suivies par leur hiérarchie, acceptées, ce qui me pousse à continuer, c'est stimulant »

« On est préparé à ce métier au fil du temps, ce que je suis aujourd'hui c'est parce que j'ai eu ces 10 ans de cadre derrière moi »

« Confiance et reconnaissance de l'équipe, ne pas les décevoir »

Managers Naturels
Prise de poste

Poids de l'item en %	**Implication Affective**	**Implication Calculée**	**Implication Normative**	
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis 46%	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi 5%	Les tâches et missions confiées m'obligent 1%	53%
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives 16%	Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière 7%	J'ai été préparé pour ce métier 1%	24%
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe 8%	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles 4%	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup 12%	23%
	70%	16%	14%	

Managers Naturels
Maintenant

Poids de l'item en %	**Implication Affective**	**Implication Calculée**	**Implication Normative**	
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis 46%	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi 4%	Les tâches et missions confiées m'obligent 3%	53%
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives 18%	Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière 5%	J'ai été préparé pour ce métier 4%	26%
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe 10%	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles 3%	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup 9%	21%
	74%	11%	15%	

En conclusion concernant ce profil,

Si nous reprenons les trois variables les plus pertinentes de l'engagement établies par C. Vandenberghe, nous pouvons dire que c'est l'environnement immédiat de travail : l'équipe, les collègues, le cadre ; environnement dans lequel les relations interpersonnelles tiennent une place essentielle : variables organisationnelles.

Un autre des déterminants de l'engagement de ce profil est lié au responsable hiérarchique : notamment la considération mais aussi la reconnaissance.

Ce profil de managers semble développer une certaine forme de citoyenneté organisationnelle qui doit être soutenue et encouragée.

Pour rappel, la citoyenneté organisationnelle est un construit global qui regroupe plusieurs types de comportements (P. Roussel, Comportement Organisationnel, MBA RH Dauphine, slide 4) que nous retrouvons ici :

- La prise d'initiative : prendre volontairement des activités additionnelles, des projets. Exprimer sa créativité et être tourné vers l'innovation ;
- L'entraide au sein de l'équipe voire au-delà, agir pour prévenir l'apparition de problèmes ;
- La participation active (civisme) à des débats organisés par l'organisation, se tenir informé de ce qui arrive dans et à l'organisation. Exprimer sincèrement ses opinions ;
- L'esprit sportif : tolérer les inconvénients et les exigences de son travail et de son environnement de travail sans plaintes excessives, en maintenant des attitudes positives et constructives ;
- Le développement de soi : chercher à améliorer ses connaissances, compétences, et capacités afin de diversifier ses contributions dans l'organisation ;
- La loyauté : défendre les objectifs organisationnels ;
- La conformité organisationnelle : suivre les règles et procédures.

C'est dans ce sens que leur comportement et leur sentiment d'auto-efficacité entretiennent un autre déterminant important qui est le contenu du travail. En effet, ils profitent des opportunités, voire même se créer ces opportunités en se portant volontaire sur des projets, enrichissant le contenu de leur poste.

2.4.2.3 Engagés envers qui ?

Très nettement, les managers de proximité que nous avons interrogés se sentent davantage « engagés » auprès de leur équipe, illustrant bien le terme « proximité ».

La plupart des interviewés nous ont cité l'équipe en premier, puis ensuite le manager et en dernier lieu l'entreprise.

Une petite minorité (4 interviewés) a indiqué qu'il s'agissait d'un tout notamment sur le couple « équipe/manager » expliquant que les bonnes relations avec leur manager permettaient de faire davantage de choses avec l'équipe et inversement, pouvoir compter sur son équipe permettait d'atteindre plus facilement les objectifs, dans de meilleures conditions et de se positionner sur de nouveaux défis.

En revanche aucun ne positionne l'équipe en troisième position sauf un interviewé qui vient juste de prendre son poste au sein d'une nouvelle équipe et n'ayant visiblement pas encore instauré de réelles relations avec celle-ci.

La proximité avec l'entreprise est citée en majeur en dernière position, en filigrane de leur quotidien, avec cependant un attachement marqué pour leur entreprise, ses valeurs.

Nous n'observons pas de claire distinction dans l'approche selon le type de profils. Ceci est directement lié à l'histoire de chaque individu, quelques-uns parlent même de cycle : un engagement plus fort envers le manager qui vient de les nommer au poste de manager de proximité, par loyauté, ce qui est encore plus vrai lorsque c'est le N+1 qui propose le poste ; par opposition à « je postule au poste », puis une prise de conscience que l'équipe est importante, que son fonctionnement impacte directement l'atteinte des objectifs assignés, ce qui entraine un rapprochement.

2.5 En conclusion

Autant les raisons de s'engager dans le poste de manager de proximité sont assez claires et différentes d'un profil à l'autre, autant une fois dans le poste, les déterminants de l'engagement ont des caractéristiques communes avec des densités différentes selon les profils.

Notre étude nous montre bien que le poste de manager de proximité est clairement un poste de promotion interne, s'appuyant sur l'autorité de la compétence, avec en filigrane (tous les interviewés l'ont souligné) l'autorité personnelle ; la nomination au poste apportant l'autorité structurelle.

Les principales raisons évoquées pour s'engager dans cette fonction sont : « s'occuper du collectif », spontanément pour les managers naturels, en théorie pour nos managers subis, plutôt « l'évolution classique de carrière » pour nos managers ambitieux, et « l'opportunité, le hasard » pour nos managers subis qui se sont laissés porter par l'organisation.

Malgré les difficultés rencontrées dans l'apprentissage de leur métier de manager de proximité, nos interviewés témoignent en majorité de l'enthousiasme, du positivisme et de la fierté sur leur parcours d'expérimentation.

Les principaux déterminants de l'engagement relevés dans le discours des interviewés concernent la reconnaissance.

La reconnaissance de l'équipe est un déterminant plus marqué chez les « managers ambitieux » mais aussi la reconnaissance du N+1, davantage présente chez les « managers subis», et aussi la reconnaissance des clients ou des patients et des pairs.

Sentir que l'équipe compte sur le manager de proximité et qu'elle sait le solliciter, instaure un lien privilégié apprécié.

La reconnaissance financière a été peu abordée lors des entretiens mais reste importante. Cependant, dans les entretiens où il en a été question, cet élément est visiblement compensé par « *des bénéfices secondaires* » tels que le cadre de travail, l'ambiance de travail, les collègues.

Notre étude met par ailleurs en évidence l'importance de l'activité en elle-même et de l'intérêt du travail. Son contenu est important.

Avoir le sentiment que son travail est utile, important pour les autres et bénéfique pour autrui et qu'il contribue à l'accomplissement d'un projet plus important.

Laisser la possibilité aux managers de proximité d'avoir de l'autonomie, d'essayer de nouvelles façons de procéder, semble être un déterminant important pour nos interviewés.

Le sentiment d'avoir un contrôle sur l'efficacité dans la réalisation de ses projets, le sentiment d'avoir de l'autonomie, une certaine liberté d'action est un autre des déterminants. D'une certaine façon, permettre aux managers de proximité de se dépasser en trouvant les meilleures façons de fonctionner. Nos interviewés soulignent l'importance de ce sentiment d'auto-détermination, c'est-à-dire le sentiment de pouvoir choisir, décider et réaliser de façon autonome (auto-régulation) les tâches et missions confiées et plus globalement d'avoir de l'influence sur ce qu'ils font et sur l'environnement, ce qui procure un sentiment important de fierté et de responsabilité.

Un autre déterminant mis en évidence ici est le relationnel, l'ambiance de travail au sein des équipes qui semble jouer un rôle primordial. Cette ambiance de travail est propice à la dynamique d'amélioration et l'entraide.

Vient ensuite, la possibilité d'avoir de nouveaux défis, de s'apercevoir que de nouvelles opportunités s'offrent à eux, de se voir associer à des discussions pour faire évoluer les choses, co-construire et ne plus (ou moins) subir et devenir véritablement acteur (ici encore nous retrouvons le sentiment d'auto-contrôle et d'auto-efficacité) et relais des décisions propice à l'alignement.

Nous constatons aussi, au regard de nos observations, que le sentiment de progrès personnel est important : développer ses compétences et tenter de nouvelles expériences pour ainsi diversifier ses contributions dans l'organisation semble être une dynamique appréciée, source d'engagement.

Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS

Les rencontres avec nos managers de proximité ont été riches d'enseignements. Ces confrontations avec le terrain vont, désormais, nous permettre, d'une part, de tenter une analyse critique des éléments de notre revue de littérature, et d'autre part, de proposer des recommandations adaptées et ciblées sur le rôle des RH en matière d'engagement des managers de proximité.

1 Analyse critique par rapport à la revue de littérature

1.1 Quant aux déterminants de l'engagement dans la fonction de manager de proximité

Nous avions relevé dans la revue de littérature que la fonction de manager de proximité n'attirait plus pour trois raisons principales : un rêve déçu, un manque de valorisation de la fonction et une expérience douloureuse (Thévenet, 2004). L'étude empirique réalisée ne confirme qu'en partie ce constat.

En partie seulement car « le rêve déçu », c'est-à-dire l'écart trop important entre les attentes perçues, les illusions et la situation réelle de la fonction, n'a pas été validé par la majorité de nos interviewés : entre ceux qui ne savaient pas vers quoi ils s'engageaient (ils n'avaient donc pas d'attente) et ceux qui savaient à quoi ils s'exposaient.

Le « manque de valorisation de la fonction », c'est-à-dire l'absence d'évaluation de la compétence managériale par la hiérarchie est quant à lui un constat partagé, mais notre étude montre que ce n'est pas un frein à l'accès à la fonction managériale.

Quant à « l'expérience douloureuse », à savoir la vulnérabilité, l'échec de certains managers de proximité, celle-ci étant découverte une fois en poste, nous remarquons qu'elle est évoquée mais qu'elle ne ternit pas l'attractivité de la fonction.

Avons-nous, alors, un début de réponse à notre problématique ? Peut-on parler de crise des vocations des managers de proximité ? A première, vue, nous sommes tentés de répondre par la négative. Mais nos contradicteurs pourront avancer que nous n'avons pas enquêté auprès de professionnels ayant refusé d'accéder à des fonctions managériales… Cependant, compte tenu que nous voulions appréhender l'évolution des déterminants de l'engagement, nous nous sommes attachés à interviewer uniquement des managers en poste.

Poursuivons alors la confrontation de notre revue de littérature à notre étude empirique afin de vérifier que les quatre raisons (Thévenet, 2004) qui motivent les professionnels à s'engager sur une fonction de manager de proximité ont été déterminantes chez nos interviewés.

Nous remarquons que ces quatre raisons : « échapper à son chef actuel » que nous nous étions autorisés à libeller de la façon suivante « faire évoluer les pratiques managériales », « pouvoir faire », « acquérir du statut », « obtenir de la reconnaissance », sont certes présentes selon les profils de

manager de proximité interviewés mais que ce sont loin d'être les seules raisons, voire même les raisons principales.

En effet, l'étude empirique met en exergue trois autres raisons qui déterminent de façon significative l'engagement dans la fonction de manager de proximité, qu'il s'agisse du déterminant « s'occuper du collectif », du déterminant « évolution classique de carrière » ou du déterminant «opportunité/hasard ».

Oui, aussi surprenant que cela puisse paraître, le « hasard » représente 16 % des raisons invoquées par nos interviewés. Cette fonction de manager de proximité, stratégique et indispensable à nos organisations s'obtient par hasard…

En tout état de cause, nous faisons le constat que l'accès à des fonctions managériales est souvent un poste de récompense au regard d'une expertise, un poste de mobilité interne (de promotion interne) et c'est peut-être là que le bât blesse.

1.2 Quant aux déterminants de l'implication dans la durée

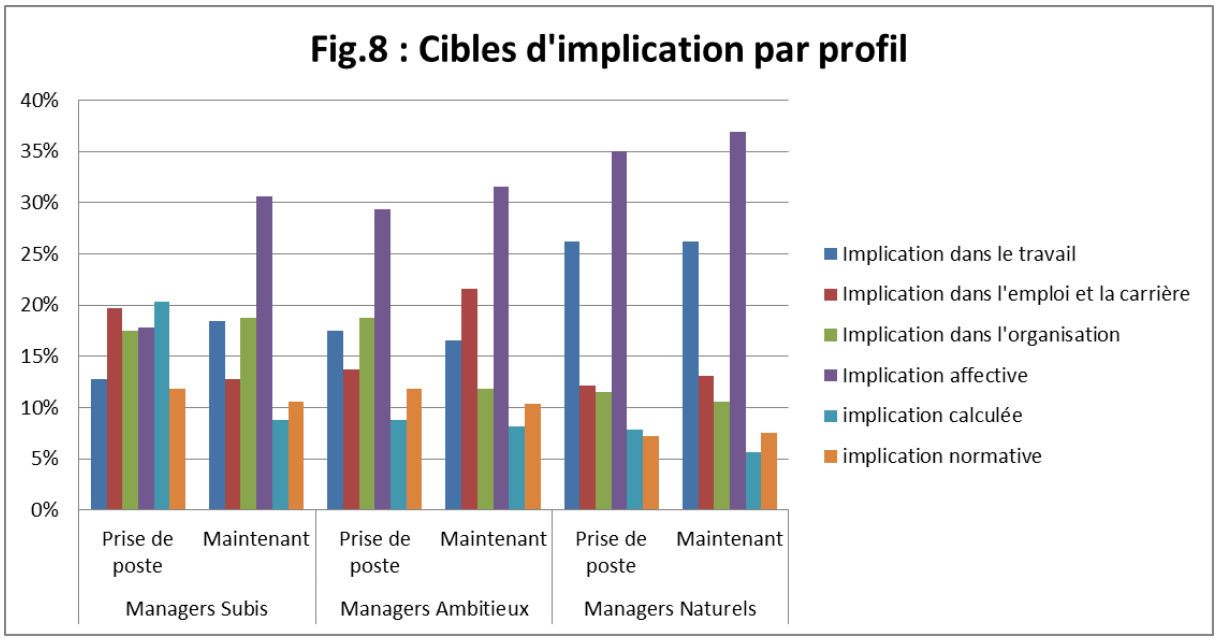
1.2.1 Les déterminants selon JP. Meyer et NJ. Allen

Nous avions relevé dans la revue de littérature que trois types d'engagement pouvaient être identifiés ayant chacun leurs propres déterminants (Meyer et Allen, 1990, 1991), ces déterminants sont-ils mis en exergue dans notre étude empirique ?

Le désir (l'attachement affectif, l'identification à…) lié à l'engagement affectif détermine de façon la plus significative l'engagement de nos managers de proximité.

L'obligation/le devoir (sentiment d'obligation de rester dans l'organisation) lié à l'engagement normatif, détermine dans une moindre mesure l'engagement de nos interviewés.

Le besoin/la nécessité (l'implication fondée sur les coûts qui pourraient être associés au fait de quitter l'entreprise) lié à l'engagement calculé, détermine faiblement l'engagement de notre population.



1.2.2 Les déterminants selon C. Vandenberghe

Comme nous l'avions vu au chapitre 1, il existe trois variables susceptibles d'agir sur l'engagement selon C. Vandenberghe :

- Les caractéristiques du travail (le défi, la variété des tâches, le degré d'autonomie) ;

- Les variables organisationnelles (le soutien de l'organisation, des pratiques RH) ;

- Les variables liés au supérieur hiérarchique (la considération, la communication, les comportements structurants).

Les managers de proximité interviewés mettent sur un pied d'égalité ces trois variables dans la détermination de leur engagement ; nous noterons peut-être de façon plus spécifique que la reconnaissance est une véritable source d'engagement chez nos managers.

1.2.3 Les déterminants selon M. Thévenet

Enfin, notre revue de littérature a identifié cinq aspects qui constituent les causes majeures de l'implication au travail (Thévenet, 2004) :

- La valeur travail (la valorisation du travail, la réalisation du travail, …) ;

- L'environnement immédiat de travail (l'équipe, les collègues, le cadre de travail) ;

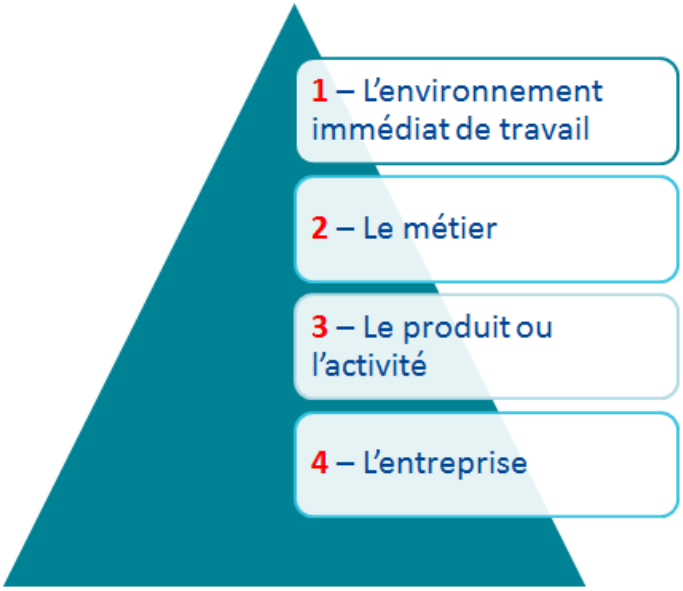
- Le produit ou l'activité ;

- Le métier (l'attachement à une profession, à un milieu professionnel) ;

- L'entreprise (se reconnaître dans l'institution, s'identifier à ses buts et ses valeurs).

Au regard des entretiens réalisés avec les managers de proximité, nous retrouvons exprimés et verbalisés ces variables qui influent sur leur implication.

Nous proposons de les hiérarchiser par ordre de prégnance chez nos interviewés :



Sachant que nous avons retrouvé en filigrane chez tous nos interviewés la notion de « valeur travail ».

En guise de conclusion de cette sous-partie, nous faisons le constat que les déterminants de l'engagement, au sens de l'implication, des managers de proximité sont finalement les déterminants de tout collaborateur – à la nuance près, et c'est ce que nous a montré notre étude empirique, que les caractéristiques de l'équipe (ses compétences, son engagement, sa motivation, le fait de l'avoir personnellement recrutée,…) peuvent être déterminantes dans l'engagement des managers de proximité.

Qui plus est, notre étude montre que la plupart des interviewés se sentent engagés en premier lieu vis-à-vis de leur équipe (avant l'organisation et le supérieur hiérarchique).

Nous proposons donc d'identifier « l'équipe » comme un déterminant à part entière de l'engagement des managers de proximité, en le distinguant de « l'environnement immédiat du travail ».

2 Rôle de la fonction RH : recommandations

Nous distinguons deux moments clés dans la vie d'un manager, l'avant prise de poste et l'après.

Dans l'avant prise de poste, nous constatons que les collaborateurs ont souvent une vision tronquée de la fonction et que depuis de nombreuses années, l'image de la fonction se dégrade de manière injuste compte-tenu de l'intérêt dans l'absolu de cette fonction.

Nous verrons, dans une première partie, quelles actions la fonction RH peut mener pour rendre attrayante cette fonction et susciter des vocations.

Dans l'après prise de poste, nous constatons, que selon la personnalité du manager et le profil de celui-ci (subis, ambitieux ou naturels), il y a une phase d'adaptation plus ou moins longue durant laquelle la fonction est vécue comme une épreuve, phase dans laquelle se retrouvent coincés nombre de managers ; et dont la littérature se fait très largement l'écho. Pourtant, les managers qui franchissent ce cap développent un affect important pour la fonction et leur engagement dans la durée se révèle à toute épreuve.

Nous verrons dans une deuxième partie comment la fonction RH peut aider chaque manager à passer avec succès la phase d'adaptation afin d'atteindre une sérénité légitime et l'engagement recherché.

Même si tous les interviewés soulignent le fait que la compétence managériale est fortement liée à la personnalité du manager, l'organisation peut et doit mettre en place des actions pour « promouvoir » ce poste en le rendant attrayant afin de susciter des vocations ou tout du moins un intérêt.

2.1 Recommandations pour susciter la vocation – quelles actions RH pour rendre cette fonction attractive ?

2.1.1 Revaloriser et promouvoir la fonction de manager de proximité : repositionner la fonction au sein de l'organisation

Le rôle de la fonction RH est dans un premier temps de repositionner la fonction de manager de proximité au sein de l'entreprise, de lui redonner toute sa dimension stratégique tant vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs que vis-à-vis de la Direction Générale. L'objectif est de susciter un regain d'intérêt pour cette fonction en la revalorisant par son importance au sein de la structure, en faisant mieux connaitre son intérêt, ses enjeux, sa pertinence et sa légitimité. Tous les interviewés, tout profil confondu, soulignent le rôle primordial joué par les managers eux-mêmes, de par leur exemplarité et leur implication pour donner envie à leur collaborateur de s'engager dans cette voie : véritables ambassadeurs de leur fonction. Les « managers naturels » que nous avons identifiés semblent être de bons ambassadeurs !

C'est donc les managers de proximité eux-mêmes qui font la promotion du job. C'est pourquoi il est impératif de soutenir leur engagement en les aidant dans cette démarche, et ce, à chaque étape de leur évolution.

Aujourd'hui, dans la plupart des cas, les collaborateurs observent et constatent que les nouveaux promus se retrouvent seuls et désorientés et que bien souvent l'apprentissage du management se fait dans la douleur : cette situation nuit fortement à l'image de la fonction.

La fonction RH devrait donc s'attacher à d'une part, revaloriser la fonction et d'autre part, à donner plus de visibilité aux managers de proximité engagés en les mettant sur le devant de la scène.

2.1.2 Informer, communiquer, faire connaître

Au travers de nos entretiens nous relevons plusieurs actions possibles : de la simple observation au remplacement plus ou moins long.

Nos interviewés évoquent la possibilité de faire témoigner des managers pour parler de leur fonction, de la manière dont ils la vivent, de leurs réussites mais aussi de leurs difficultés et de la manière dont ils y pallient, soit lors d'évènements particuliers ou bien dans le journal interne, sur l'intranet de la société « *un zoom sur* » la fonction de manager de proximité.

Certains évoquent la possibilité de pouvoir partager le même bureau qu'un manager afin d'appréhender davantage la dimension humaine du poste, ou encore d'organiser des sessions du type « vis ma vie », ou des portes ouvertes…

D'autres proposent de mettre en place des remplacements sur une période plus ou moins longue, lors de vacances ou de congé maternité par exemple.

Et enfin, certains évoquent le fait de faire débuter dans la fonction par du management fonctionnel (type gestion de projet, ou éventuellement certaines formes de tutorat).

2.1.3 Adapter le process de recrutement

La fonction RH devra par ailleurs améliorer le process de recrutement en place. Process qui aujourd'hui ne semble pas optimal notamment dans le cadre de la mobilité interne. En effet, la dimension managériale n'est pas ou trop peu évoquée lors des entretiens de sélection. Il conviendrait de tester cette dimension lors du recrutement ou tout du moins présenter en détails les dimensions du poste afin d'accompagner au mieux le candidat et réduire les incertitudes quant à ses capacités.

Il conviendra d'identifier clairement les candidats potentiels, leur profil pour ensuite adapter l'accompagnement.

Dans le cadre de recrutement externe, il est nécessaire de tester la dimension managériale du candidat en décodant son histoire managériale.

Ce qui signifie donner ou redonner à la dimension managériale une importance dans l'évaluation du candidat mais aussi, formaliser davantage les fiches de poste sur cette dimension. Certains interviewés évoquent la création d'un guide du manager avec la charte managériale de l'entreprise.

Si cette évaluation des compétences managériales fait partie intégrante du process de recrutement, elle doit donc logiquement faire partie du système d'évaluation du manager lors de son entretien annuel d'évaluation aussi.

Ce qui signifie rompre avec le côté « tabou, sensible » du sujet tel qu'il est évoqué par M. Thévenet, entre autres, dans la revue de littérature.

Nos interviewés soulignent d'ailleurs la nécessité de mettre en place un process d'accompagnement personnalisé dans la prise de fonction au travers d'une formation pour trouver sa posture et découvrir que le management ne se cantonne pas uniquement à l'activité opérationnelle, qu'il est aussi, et avant tout, primordial d'apprendre à se connaître.

Nos interviewés se disent sensibles à l'accompagnement dans prise de poste des RH et surtout de leur propre manager, soulignant la nécessité de les introduire dans l'équipe et ainsi asseoir leur légitimité.

Promouvoir l'accompagnement lors de la prise de poste rassurerait d'une part les principaux intéressés, réduisant les inconnues mais rassurerait les autres collaborateurs qui seraient plus tentés par l'aventure.

En conclusion, l'enjeu des RH est donc de veiller à ce que l'écart entre les attentes potentiellement perçues, l'image du poste et la réalité de celui-ci ne soit pas trop important notamment pour les managers subis et ambitieux, le risque étant qu'ils se désengagent face aux difficultés : ces mesures devraient permettre de susciter des vocations.

Le rôle des RH, en collaboration avec les managers de managers, semble donc être à ce niveau de :

- De revaloriser, repositionner la fonction au sein des organisations ;
- De promouvoir la fonction: marketer davantage les prises de poste afin de donner à cette fonction toute la dimension gratifiante, de lui donner de la visibilité, de la crédibiliser ;
- De retravailler le process de recrutement : formaliser davantage les fiches de postes en détaillant la dimension managériale, les process d'accession à la fonction, l'accompagnement à la prise de poste ;
- D'asseoir la légitimité du nouveau manager ;
- Organiser un suivi, et donc … une évaluation.

Toutes ces mesures devraient permettre de dégager ainsi de la fierté pour l'intéressé et de l'envie pour les autres (notion de sacralisation).

2.2 Recommandations pour maintenir l'engagement dans la durée des managers de proximité

Le rôle de la fonction RH est clairement d'identifier les phases dans lesquelles se situent, évoluent leurs managers de proximité afin de les accompagner et de faire qu'un plus grand nombre se sente pleinement investi, engagé dans la fonction.

La fonction RH a un rôle vis-à-vis de ces managers mais aussi auprès des managers de ces derniers (les managers de managers) et plus globalement de la Direction Générale pour faire évoluer les

manières de procéder profondément ancrées dans les entreprises (notamment lors de mobilité interne).

Le tropisme naturel et la confrontation à la réalité font que le manager doit évoluer, faire évoluer ses pratiques, s'adapter à son nouveau rôle et ce plus ou moins vite.

2.2.1 Accompagnement, formation

2.2.1.1 Principe général

Le rôle de la fonction RH serait premièrement d'accompagner au bon moment les managers de proximité, à chaque stade de leur évolution, telle l'image du poussin qui grandit et qui devient un oiseau autonome. C'est en l'accompagnant que la RH va contribuer à faire qu'il soit bien dans son job et que son engagement perdure. Il est donc nécessaire de raisonner en parcours et non de dispenser des formations généralistes qui n'auraient aucun intérêt.

Nous pouvons prendre l'image d'un chemin qui débuterait par « je comprends et j'accepte de quitter l'expertise, je comprends que les autres ne fonctionnent pas comme moi » (managers subis), puis « je comprends que le développement de la performance vient de mes collaborateurs et de ma capacité à les amener vers plus d'efficacité, j'intègre les bonnes pratiques et m'appuie sur des outils » (managers ambitieux) et enfin, « je me connais bien, je prends de la hauteurs, je réfléchis stratégie, je challenge mes collaborateurs, les pousse à progresser, j'ai de plus en plus de plaisir à travailler avec mon équipe, cultiver mon leadership » (managers naturels)

En fonction du prisme naturel et de l'appétence de chacun, certains mettront plus de temps que d'autres à quitter l'expertise, s'ouvrir aux autres et développer les autres.

2.2.1.2 Accompagnement dans la durée selon le profil

2.2.1.2.1 Les « managers subis »

Pour les « managers subis » aujourd'hui, il convient de leur faire travailler leur posture, leurs croyances. Ils n'ont pas le recul nécessaire pour se dire qu'ils ont quelque chose « à jouer » dans la dimension managériale. Ils n'ont à ce stade pas besoin d'outils, dont ils ne sauraient que faire d'ailleurs. La fonction RH doit les amener à accepter et comprendre pourquoi ils doivent quitter en partie l'expertise, que leurs collaborateurs et leur manager attendent autres choses d'eux.

2.2.1.2.2 Les « managers ambitieux »

Les « managers ambitieux », quant à eux, parlent spontanément de logique de parcours de formation, conscients qu'ils ont évolué par rapport à leur début dans la fonction et qu'ils évoluent encore. Ils parlent de formation mais aussi de *training*, conscients que dans ce domaine rien ne vaut l'expérimentation.

Ils sont en demande d'outils pour objectiver leur démarche. Ils sont conscients qu'ils doivent aider leur équipe à faire face au quotidien en apportant écoute, en faisant confiance, et en motivant ! Ils ont besoin de savoir comment motiver les troupes, comment gérer l'émotionnel, le côté « psy », ils ont parfois la difficulté de positionner le curseur compassion/soutien et recadrage.

Ils doivent prendre de nouveaux repères, se poser par rapport à l'équipe. Ils ont besoin d'outils thématiques : comment faire un feed-back, faire un recadrage…

2.2.1.2.3 Les « managers naturels »

Nos « managers naturels» ont de plus en plus d'aisance, éprouvent de plus en plus de plaisir à travailler avec l'équipe, ils acquièrent de la « transversalité », ils trouvent des alternatives adaptées pour faire face aux difficultés quotidiennes. Ils sont en recherche d'opportunités pour s'ouvrir davantage dans l'organisation, ils s'impliquent dans l'entreprise au-delà de leur propre périmètre et ils ne doivent pas se sentir restreints. Il conviendrait de leur offrir des perspectives.

Ils sont sensibles à la reconnaissance, la considération, souhaitent constituer une communauté managériale.

L'accompagnement va leur permettre de cultiver leur leadership.

Ceux sont eux qui, vraisemblablement, obtiendront des responsabilités plus importantes en termes de management d'équipe, qui ont su abandonner leur expertise et prendre une posture plus stratégique.

2.2.2 La Direction Générale et les managers de manager doivent jouer le jeu

Un second point sur lequel le rôle de la fonction RH est primordial est l'action auprès des managers de managers et plus globalement de la Direction Générale.

La fonction RH doit revaloriser le rôle des managers de proximité en leur permettant de développer leurs compétences managériales mais également en agissant sur l'organisation pour renforcer leur autonomie dans la prise de décision sur le terrain. De plus, l'entreprise doit donner de la reconnaissance « visible » des contributions de ses managers.

Par ailleurs, les managers de managers doivent dédramatiser la fonction managériale et les difficultés afférentes et inciter leurs managers à se dépasser, à tenter de nouvelles opportunités.

2.2.2.1 Les « managers subis »

En effet, il convient de rappeler que ce qui contribue fortement à l'engagement des « managers subis » est l'autonomie et la liberté d'initiative que leur procure leur nouveau poste dans la réalisation de leurs missions. Il faudra donc s'assurer que leur manager soit capable de leur laisser suffisamment d'espace pour répondre à leur source d'engagement. Ils apprécient et sont sensibles au fait d'être associé dans des débats, des discussions sur leurs pratiques, les managers de managers devront veiller à instaurer ces espaces de parole.

Pour beaucoup, attachés à leur N+1 (à celui qui leur a proposé le poste, celui qui leur a fait confiance), l'accompagnement RH est important mais plus encore l'accompagnement du N+1 est attendu : en termes d'exemplarité mais aussi animé par une envie de se sentir différent aux yeux de leur chef en ayant accès à ces informations privilégiées. Ils sont en demandent de suivi et d'accompagnement personnalisé de la part de leur N+1.

On pourrait résumer que pour eux, chaque plan d'action doit s'apparenter à un nouveau défi !

2.2.2.2 Les « managers ambitieux »

Quant à nos managers ambitieux, ils attendent de leur N+1 d'être au minimum informés des décisions, de ne pas être mis au même niveau que leur collaborateur, sont en demande d'avoir un rôle de relais toujours dans le but d'asseoir leur légitimité.

Par ailleurs, ils évoquent le désir de créer ou d'entrée dans une communauté de managers, pour échanger avec leurs pairs sur leurs difficultés ou leurs réussites. Ils évoquent aussi l'instauration d'un tuteur qui serait un manager expérimenté.

2.2.2.3 Les « managers naturels »

Nos managers naturels, ont de fortes attentes vis-à-vis de leur N+1. Ces derniers doivent être en mesure de leur donner des perspectives, de nouveaux défis de leur apporter de la considération par rapport à tout ce qu'ils font et à toute l'énergie qu'ils déploient pour animer leur équipe et être toujours dans une dynamique d'amélioration. Il s'agit de leur donner de les solliciter de plus en plus sur des périmètres qui ne sont pas les leurs ; de les faire participer à la constitution de leur équipe par exemple.

2.2.3 Suivi et évaluation

Le troisième point, déjà abordé plus haut, sur lequel la fonction RH doit intervenir en collaboration avec les managers de managers repose sur le process d'évaluation.

En effet, trop peu d'interviewés nous déclarent être évalués sur leurs capacités managériales.

Il s'agit là d'un véritable enjeu : non seulement cela sera la preuve que cette dimension est considérée comme une dimension à part entière mais aussi de formaliser les attentes à ce niveau.

Par ailleurs, cette évaluation, adaptée à chaque profil, permettra de déterminer et d'affiner l'accompagnement approprié à mettre en place pour permettre au collaborateur manager de s'améliorer, de parcourir le chemin et de maintenir son engagement afin de réduire les difficultés liées à l'expérimentation.

2.2.4 Création d'une communauté de managers au sein des organisations

Nous pouvons envisager d'organiser des événements spécifiques exclusivement réservés aux managers afin de créer une communauté au sein de laquelle ils pourraient échanger entre pairs de leurs difficultés mais aussi de leurs réussites.

Ces communautés pourraient être aussi un élément incitatif pour « donner envie » de rejoindre le groupe.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de nous faire devenir expert de l'engagement des managers de proximité.

Nous nous sommes intéressés à cette population attirés par le scintillement de cette médaille à deux faces : un maillon essentiel de nos organisations d'un côté et, de l'autre, un grand malaise.

Ce malaise pouvant avoir un effet néfaste sur nos entreprises – entre refus des salariés d'accéder à des fonctions managériales (crise de la vocation) et désengagement de nos managers de proximité - nous nous sommes interrogés sur le rôle que la fonction RH pouvait avoir pour éviter ce risque RH.

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous avons été amenés à identifier les déterminants de l'engagement des managers de proximité afin d'envisager des leviers d'actions RH.

Nous avons passé en revue la littérature traitant du sujet et nous en avons confronté les enseignements au terrain en réalisant une enquête auprès de vingt managers de proximité issus d'entreprises de secteurs d'activité différents.

Quels ont été les constats de cette recherche ?

S'agissant des déterminants de l'engagement dans la fonction : La crainte, la rassurance et la surprise.

La crainte, quand nous avons découvert, à l'issue de la revue de littérature, que les individus étaient principalement attirés par la fonction de manager de proximité parce que celle-ci confère le pouvoir de faire, l'acquisition d'un statut, la voie pour échapper à son chef actuel, de la reconnaissance. Certes ces motivations sont louables mais doivent-elle les seules au regard de la complexité de la fonction ?

La rassurance, quand notre enquête nous a montré que les managers de proximité interviewés n'oubliaient pas la notion de « s'occuper du collectif » et en faisaient un déterminant essentiel.

La surprise, quand ces derniers nous ont quand même avoué que pour une bonne partie le hasard et l'opportunité avaient été déterminants dans l'accès à leur fonction de manager de proximité.

En tout état de cause, nous concluons que le poste de manager de proximité est un poste de promotion interne, récompensant souvent les meilleurs « experts » de leur domaine et parfois des collaborateurs faisant preuve de prédispositions managériales.

S'agissant des déterminants de l'engagement dans la durée : Le regret, la révélation et la rassurance.

Le regret, quand nous avons observé que la littérature traitait assez peu de l'engagement des managers de proximité et n'identifiait pas de déterminants spécifiques à cette population.

La révélation, lorsque l'étude empirique a mis en exergue que « l'équipe » (ses compétences, sa motivation, …) pouvait être identifiée comme un déterminant de l'engagement à part entière.

La rassurance, quand nos interviewés nous ont tous indiqué (sauf un) ne pas être concernés par le désenchantement et la désillusion liés à cette fonction.

De l'ensemble de ces constats, en quoi la fonction RH peut-elle alors avoir un rôle pour susciter des vocations sans que cela ne soit le fruit du hasard, et réunir les conditions nécessaires pour maintenir durablement l'engagement de nos managers de proximité ?

Une partie de la réponse se trouve dans la typologie des managers de proximité que nous avons identifiée au regard de leur logique d'entrée dans la fonction et que nous proposons dans notre mémoire :

- Les « managers subis » - ceux qui prennent le poste sans vraiment savoir ce qui les attend, « à la découverte du management » si nous pouvons tenter l'expression ;

- Les « managers ambitieux » - ceux qui sont attirés par le poste afin de satisfaire une ambition personnelle, et qui verront bien la place qu'occupera le management ;

- Les « managers naturels » - ceux qui ont pris le poste en connaissance de cause, incluant de facto cette dimension managériale.

Car grâce à cette typologie, nous avons pu cibler aussi bien les déterminants de l'engagement de ces managers de proximité, que l'évolution de ces derniers dans le temps, leurs caractéristiques, leurs attentes et donc proposer des recommandations RH adaptées à chacun.

Par exemple, face à un « manager subi », la fonction RH aura tout intérêt à travailler avec lui sur le « deuil » de sa dimension expert pour le faire évoluer vers sa dimension managériale.

Face à un « manager ambitieux », la fonction RH devra l'accompagner en matière de formation, d'outils thématiques afin qu'il puisse comprendre l'importance des enjeux managériaux et être plus à l'aise avec cette dimension.

Enfin, face à un « manager naturel », la fonction RH ne devra pas perdre de vue que celui-ci attend davantage un rôle stratégique dans l'organisation et devra donc veiller à lui proposer des perspectives allant dans ce sens.

Finalement, les managers de proximité engagés, impliqués et motivés dans leurs organisations sont ceux qui donnent envie d'exercer ce métier, rendent la fonction attrayante et suscitent la vocation d'où l'importance pour la fonction RH de s'intéresser à l'engagement, pris dans toute sa polysémie, des managers de proximité.

En définitive, bien au-delà de nos compétences actuelles, si nous pouvions effacer d'un trait plusieurs siècles de construction de notre pensée collective, nous changerions de paradigme pour que ce que nous appelons aujourd'hui management – et que nous pouvions appeler autrefois le commandement des Hommes – ne soit plus associé à l'ascension sociale. Le jour où la reconnaissance et le « pouvoir de faire » ne dépendront plus du pouvoir que l'on exerce sur autrui, alors le management de proximité sera purgé de ces « squatters » qui s'occupent davantage de leur

carrière que du collectif. Ne resteront que des managers qui vivent avec passion au sein de leurs équipes.

Mais encore nous faut-il réinventer les codes de la réussite, et proposer, au sein de nos organisations, une nouvelle manière d'envisager sa carrière, sans doute moins linéaire mais plus riche et plus mouvementée… peut-être aussi plus exaltante ! Cette perspective est passionnante, peut-être même le défi de demain pour nos entreprises, mais cette discussion nécessiterait de vous retenir encore une centaine de pages.

Bibliographie

ABEL Audrey et BEAUJOLIN-BELLET Rachel, « Les managers intermédiaires, acteurs des mobilités internes ? Des bricolages révélateurs de tensions », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2014/2 n°92, p. 38-51

ALLARD-POESI Florence, 2006, «La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire », *in*, GOLSORKHI Damon, « La fabrique de la stratégie », Paris, Vuibert, p.27-47

ALVES Sarah, « La place des managers dans les processus ressources humaines », Management & Avenir, 2009/1 N°21, p. 244-260

APEC, « Management de proximité : regards croisés », Les études de l'emploi cadre, 2013, n°2013-12

AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, « Les managers de première ligne et le changement », Revue Française de Gestion, 2007/5, n°174, p. 115-130

BARABEL Michel et MEIER Olivier, Manageor, 2ème édition, Dunod, 2010

BEAL Eric, « Le manager de proximité : entre marteau et enclume », Liaisons sociales, octobre 2006, p. 56-58

BELLINI Stéphane, « Eviter 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, 2005/1 Numéro 65, p.13-25

BERNARDIN Emmanuelle et KROHMER Cathy, « Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail », Management & Avenir, 2009/9 N°29, p.13-30

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, NGUYEN Véronique, « Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres », Revue internationale de psychosociologie, 2010, n° 4 (Vol. XVI), p. 143-160

BLAKE Robert et MOUTON Jane, Les deux dimensions du management, Editions d'Organisation, 1969

BOSSE Nathalie, « Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante », Bref Céreq, N°298-2, avril 2012

CHIHA Gaha, « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », la Revue des Sciences de Gestion, 2006/4 N°220-221, p. 177-182

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977

CROZIER Michel, L'entreprise à l'écoute, InterEditions, 1989

DAGORN Nathalie et ROMEO-ARENA Amandine, «Le manager, baromètre social de l'entreprise »

DE GAULEJAC Vincent, La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Editions Du Seuil, 2004

DELAVALLEE Eric et GALAMBAUD Bernard, « Management et managers. Vers un changement de doctrine », Etude Entreprise & Personnel, 2004

DELAVALLEE Eric, « Le métier de manager : de l'expérience à la compétence », L'expansion management review, n°138, 2010/3 p.120 à 130

DUSEHU Bertrand, Le manager de proximité, au cœur de la performance de l'entreprise, Gereso Edition, 2012

DRUCKER Peter, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Editions d'Organisation, 1975

DRUCKER Peter, Du management, Editions Pearson, 2004

DRUCKER Peter, Devenez manager !, Editions Pearson, 2006

FARAJ Kenza, FRANCOIS Sébastien, POUZET Corinne et QUENTIN Jean-Baptiste, « La vocation est-elle un concept porteur pour la fonction RH ? », mémoire d'expertise, MBA MRH Paris Dauphine, 2013
http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_RH10_Vocation.pdf

FAYOL Henri, Administration industrielle et générale, Dunod, 1999

FLOYD Steven et WOOLDRIDGE Bill, « The strategic middle manager : how to create and sustain competitive advantage", JOSSEY-BASS, 1996 et S. MANTERE, "Role expectations and middle manager strategic agency", Journal of Management Studies, vol. 45, N°2 (2008), p. 294-316

GARNER-MOYER Hélène, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Management & Avenir, 2006/1 N°7, p. 23-42

GUILMOT Nathalie et VAS Alain, « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent », Questions de Management, 2013/2, n°3, p. 53-65

Institut de l'entreprise, « L'entreprise de l'après-crise – redéfinir le rôle du manager », Les notes de l'institut, janvier 2010

JACQUOT Lionel, « L'identité clivée des managers de proximité : un travail entre violence symbolique et soutien social », Informations sociales, 2011/5, n°167, p. 114-122

JOHNSON Gerry, MELIN Leif et WHITTINGTON Richard, « Micro-strategy and strategizing : toward an activity-based view », Journal of Management Studies, 2003, vol. 40, n°1, p. 3-22

JOHNSON Gerry, WHITTINGTON Richard, SCHOLES Kevan, FRERY Frédéric, Stratégique, 9ème édition, Pearson, 2011

JOULE Robert Vincent et BEAUVOIS Jean-Léon, "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", Éditions Presses Universitaires de Grenoble – PUG, 2002

LACHMANN Henri, LAROSE Christian, PENICAUD Muriel, « Bien-être et efficacité au travail », rapport au premier ministre, Février 2010

LAUDE Laetitia, « Cadre de santé, un positionnement au cœur des contradictions », Soins Cadres N°76, novembre 2010, p.32-34

LEVY Emmanuelle et PAVAGEAU Matthieu, « Le manager de proximité : travailleur du compromis tenable et acteur clé du changement », Personnel N°514, novembre 2010

LIVIAN Yves Frédéric, 1996, p 209, *in,* CHIHA Gaha, « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », la Revue des Sciences de Gestion, 2006/4 N°220-221, p. 177-182

MAC GREGOR Douglas, La dimension humaine de l'entreprise, Editions Gauthier-Villars, 1974

MAHIEU Laurent, « Pourquoi il faut s'occuper des managers », L'Expansion Management Review, 2011/2 n°141, p. 28-37

MAHIEU Christian, « Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires », Revue de gestion des ressources humaines, 2010/4, n°78, p. 59 à 76

MINTZBERG Henry, Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Editions d'Organisation, 1984

MINTZBERG Henry, Voyage au centre des organisations, 2ème édition, Editions d'Organisation, 2007

MISPELBLOM BEYER Frederik, Encadrer, un métier impossible, Armand Colin, 2006

MONNEUSE Denis, Le silence des cadres, Vuibert, 2014

O'NEILL Hugh M. and LENN D. Jeffrey, «Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear», Academy of Management Executive, 1995 Vol. 9 No. 4

PERETTI Jean-Marie, Tous DRH, Editions d'Organisation, 3ème édition, 2006

ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe, Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education France, 2008

SAINSAULIEU Ivan, « Le collectif soignant : mythe ou réalité ? Regards croisés des cadres et des infirmiers », Revue française d'administration publique, 2008, 128, p. 665-675

TAPONAT Gérard, RH et relations sociales, Editions Focus RH, 2013

TAYLOR Frederick Winslow, La direction scientifique des entreprises, Dunod, 1971

THEVENET Maurice, Management : une affaire de proximité, Editions d'Organisation, 2003

THEVENET Maurice, Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes, Editions d'Organisation, 2ème édition, 2004

THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-Françoise, Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education France, 2007

THEVENET Maurice, Les 100 mots du management, P.U.F. « Que sais-je ? », 2014

THUDEROZ Christian, Histoire et sociologie du management, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006

VANDENBERGHE Christian, Engagement professionnel *in* « Encyclopédie des Ressources humaines » coordonnée par ALLOUCHE José, Vuibert, 2012

VAS Alain, « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques », Gestion 2000, Vol. 22, N°5, p. 131-154

« Quelques recherches et publications sur l'engagement », Question(s) de management, 2012/2, N°1, p139-145

SITES INTERNET CONSULTES

http://blog-management.fr

http://www.questions-de-management.fr

http://www.focusrh.com

http://www.management.efe.fr

http://www.larousse.fr

Annexe 1 : guide d'entretien

Exemplaire du questionnaire utilisé pour les interviews

GUIDE D'ENTRETIEN

Les déterminants de l'engagement des managers de proximité

Introduction

L'interviewer explique la manière dont va se dérouler l'entretien :

- Présentation rapide des objectifs de l'étude ;
- Rappel des « règles » de l'entretien : spontanéité ; liberté totale d'expression de l'interviewé ; absence de censure… ;
- Indication sur la durée de l'entretien.

Cadre de l'étude

L'idée de cet entretien est de comprendre comment vous vivez aujourd'hui votre fonction de manager de proximité et de comparer votre fonction d'aujourd'hui à ce que vous vous imaginiez avant de prendre cette fonction d'encadrement.

Un focus sera fait sur les raisons, les motivations à entrer dans la fonction de manager et en quoi ces motivations d'entrée dans ce poste sont-elles un déterminant de l'engagement, l'implication (une fois en poste).

Présentation de l'interviewé

Q°1 : Pour commencer cet entretien, je voudrais juste que vous me retraciez en quelques mots votre parcours professionnel …

Relancer sur :

- Pouvez-vous me décrire votre métier / vos fonctions ?
- Depuis combien de temps êtes-vous manager ?
- Combien de personnes encadrez-vous ?
- Avez-vous toujours occupé ce poste au sein de la société ?

Description des missions actuelles

J'aimerais que vous me décriviez ce que vous faites aujourd'hui.

Q°2 : Quelles sont vos principales missions, grandes activités ?

Q°3 : Vous considérez-vous en premier lieu expert ou manager ? D'après vous, au quotidien, quel poids représente votre dimension d'expert et votre dimension de manager ?

Q°4 : Si vous deviez expliquer simplement ce qu'est la fonction de Manager de Proximité que diriez-vous ?

- *Comment vous définiriez ses principales missions ?*
- *Quels sont les avantages de cette fonction ? Quels points positifs ?*
- *Quels sont les inconvénients de cette fonction ? Quels points négatifs ?*

Q°5 : Sur quelles dimensions vous sentez-vous le plus à l'aise, le moins à l'aise, pas du tout à l'aise, contraint… (Focus sur la dimension managériale).

Vous, dans votre fonction de manager ?

Q°6 : Etre manager, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

Ex : fierté, aboutissement, passage obligé, une étape logique dans mon parcours, responsabilité gratifiante, passage obligé pour évoluer …

Q°7 : Selon vous pour quelles raisons devient-on un bon manager ou au contraire un mauvais manager ?

Ex : personnalité, expérience, diplôme…

Les motivations initiales à être manager de proximité : vocation ?

Q°8 : Racontez-moi votre prise de poste en tant que manager.

Q°9 : Et par rapport à l'idée que vous vous faisiez de cette fonction, que me diriez-vous …

Vous avait-on présenté le poste dans toutes ces dimensions ? Averti des différentes dimensions du poste ? (fiche de poste …)

Q°10 : Quelles sont plus précisément toutes les raisons qui vous ont poussé à vous engager sur cette voie ?

Ex : avez-vous des modèles de managers auxquels vous souhaitez ressembler ou au contraire ne surtout pas ressembler,…

Utilisation de la méthode des jetons :

Nous allons maintenant faire un petit exercice : imaginez que vous ayez 100 jetons, je vais vous demander de les répartir sur une ou plusieurs des raisons qui vous ont poussé à devenir manager en fonction de l'importance qu'elle a eu dans votre décision.

Vous pouvez répartir ces 100 jetons comme vous le souhaitez, toutes les combinaisons sont possibles

Ex : Vous pouvez mettre vos 100 jetons sur une seule raison ou 50 jetons sur deux raisons ou 20 sur 5 raisons…

Q°11 : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à devenir manager ?

Faire évoluer les pratiques managériales	
Avoir plus de pouvoir	
Acquérir du statut	
Obtenir de la reconnaissance	
S'occuper du collectif	
Evolution classique de carrière	
Opportunité *(hasard)*	
Autres :	
TOTAL	**100**

Q°12 : Et, aujourd'hui, vous reconnaissez-vous toujours dans ces raisons ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui a changé ?

Q°13 : Si vous deviez faire un rapport d'étonnement entre votre prise de poste et aujourd'hui, que diriez-vous ?

Ex : ce qui est conforme à vos attentes, ce qui est différent, ce qui est mieux, moins bien

Q°14 : Et si c'était à refaire ?

L'engagement des managers de proximité

Q°15 : On dit régulièrement que les managers de proximité jouent un rôle déterminant au sein des entreprises (courroie de transmission…), mais parallèlement à cela on parle à leur sujet de désillusion qu'en pensez-vous ?

Q°16 : Quelles sont selon vous les raisons qui peuvent expliquer le désenchantement de certains managers ?

Q°17 : Vous-mêmes, vous sentez-vous concerné par cette désillusion ? Pour quelles raisons ?

Comment en êtes-vous arrivé à ce constat ?

Q°18 : D'après vous qu'est-ce qui fait que l'on s'engage, s'implique tout de même dans cette fonction ? Et dans votre cas personnel ?

Q°19 : Pouvez-vous me citer toutes les dimensions de votre mission de manager qui sont :

- Les plus motivantes pour vous ? (pourquoi ?)
- Les moins motivantes ? (pourquoi ?)

Q°20 : Votre situation actuelle correspond-elle aux envies, aux objectifs que vous aviez au moment de votre prise de poste ?

Pourquoi ?
Que s'est-il passé ?

Q°21 : Et une fois en poste, qu'est-ce qui fait qu'un manager est/reste engagé/impliqué ? Et pour vous ?

Q°22 : A quoi reconnaissez-vous un manager engagé, impliqué ? Et comment cet engagement/ cette implication se manifeste-t-il/elle ?

Q°23 : Vous-même, sentez-vous davantage engagé/impliqué envers votre entreprise ou votre hiérarchie ou votre équipe ? Pourquoi ?

Q°24 : Vous sentez-vous reconnu sur la dimension managériale ?

- Etes-vous évalué sur la dimension managériale ?
- Dans votre évaluation quel poids représente la dimension managériale par rapport à la dimension « expert » ?

Utilisation de la méthode des jetons :

- *Nous allons maintenant faire un autre exercice : vous avez 100 jetons, je vais vous demander de les répartir sur une ou plusieurs des affirmations ci-dessous, d'une part en répondant par rapport à votre situation actuelle (Colonne Maintenant) et par rapport à votre situation lors de votre prise de poste (Colonne prise de poste).*
- *Vous pouvez répartir ces 100 jetons comme vous le souhaitez, toutes les combinaisons sont possibles*
- *ex : Vous pouvez mettre vos 100 jetons sur une seule affirmation ou 50 jetons sur deux affirmation ou 20 sur 5 affirmations…*

	Maintenant	**Prise de poste**
Je suis attaché à mon travail et m'y investis		
Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière		
L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup		
Les tâches et missions confiées m'obligent		
J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives		
Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe		
C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi		
J'ai été préparé pour ce métier		
Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles		
TOTAL	**100**	**100**

Les pistes d'amélioration envisagées

Q°25 : Par rapport à la situation (aux situations) que vous avez vécue(s), quelles actions pourraient être mises en place pour susciter la vocation, inciter à devenir manager ?

Ex : préparation au poste de manager ? Formation ? Process de recrutement ? Statut ? Valorisation de la fonction…

Q°26 : Et quelles actions pourraient être mises en place pour maintenir, faire perdurer votre engagement ?

- Accompagnement dans vos missions de management …Par qui ? Quel rôle des RH ? De votre manager ? De la Direction Générale ?
- Quelles attentes avez-vous ?

Conclusion

Q°27 : Y a-t-il quelque chose que nous n'avons pas abordé sur le sujet, des déterminants de l'engagement des managers de proximité que vous souhaiteriez rajouter et développer ?

Q°28 : Si vous aviez un conseil à donner aux jeunes managers qui s'apprêtent à prendre le « costume », que lui diriez-vous ?

Table des matières

Remerciements 1
Sommaire 2
Résumé managérial 4
Introduction 5
Chapitre 1 : Manager de proximité et engagement : une littérature, des définitions 7
1. Les managers de proximité, quand proximité rime avec complexité 7
1.1 De l'évolution du management 7
1.2 Le manager de proximité, au cœur des organisations 14
1.2.1 Le manager de proximité 14
1.2.2 Les rôles, les missions des managers de proximité 15
1.2.2.1 Rôle dans la gestion RH 15
1.2.2.2 Rôle dans l'implication des salariés 16
1.2.2.3 Rôle dans la prévention des risques psycho-sociaux 16
1.2.2.4 Rôle dans l'audit social 17
1.2.2.5 Rôle dans les relations sociales 17
1.2.2.6 Rôle dans les restructurations 18
1.2.2.7 Rôle dans la fabrication de la stratégie 18
1.2.2.8 Rôle en contexte de changement 19
1.3 Le manager de proximité, au cœur des paradoxes 21
1.3.1 La dualité de position ou « pris entre le marteau et l'enclume » 21
1.3.2 Le conflit de loyauté 22
1.3.3 Au cœur des tensions institutionnelles et des injonctions contradictoires 22
1.3.4 Conflits de rôle 23
1.3.5 La nature paradoxale du travail des managers de proximité ou le manager de proximité « gestionnaire de paradoxe » 24
2 De la vocation à l'implication des managers de proximité 26
2.1 La vocation des managers de proximité 26
2.1.1 La vocation 26
2.1.2 Les déterminants de l'engagement des managers de proximité, la vocation 28
2.2 L'implication des managers de proximité 30
2.2.1 L'engagement, l'implication 32

2.2.2 Les déterminants de l'implication, de l'engagement 33
3 Du rôle des RH pour susciter des vocations et pour influer sur l'implication des managers de proximité 37
Chapitre 2 : ETUDE EMPIRIQUE – Vers une typologie des managers de proximité 39
1 Méthodologie 39
1.1 La mise en œuvre de l'étude qualitative 40
1.1.1 La cible : population étudiée 40
1.1.2 Le guide d'entretien 40
1.1.3 Panorama des entreprises rencontrées 41
1.2 Le déroulement des entretiens 42
1.3 L'exploitation des entretiens 42
2 Principaux enseignements de l'étude qualitative 42
2.1 S'engager dans ce poste de manager de proximité ? Pourquoi ? Comment ? 42
2.1.1 Un constat global : un poste de promotion interne 42
2.2 Vers une typologie des managers de proximité 45
2.2.1 Description des profils identifiés 47
2.2.1.1 Profil 1 : les « managers subis » 47
2.2.1.2 Profil 2 : les « managers ambitieux » 48
2.2.1.3 Profil 3 : les « managers naturels » 50
2.2.2 Principaux enseignements issus de notre typologie 52
2.3 Process d'accession au poste de manager de proximité 52
2.4 Des managers de proximité engagés ? 54
2.4.1 Nos interviewés sont-ils concernés par la désillusion, le désengagement ? 54
2.4.2 Les déterminants de l'engagement 57
2.4.2.1 Analyse globale 59
2.4.2.2 Analyse par profil 61
2.4.2.3 Engagés envers qui ? 73
2.5 En conclusion 73
Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS 75
1 Analyse critique par rapport à la revue de littérature 75
1.1 Quant aux déterminants de l'engagement dans la fonction de manager de proximité ... 75
1.2 Quant aux déterminants de l'implication dans la durée 76
1.2.1 Les déterminants selon JP. Meyer et NJ. Allen 76
1.2.2 Les déterminants selon C. Vandenberghe 77

1.2.3 Les déterminants selon M. Thévenet 77
2 Rôle de la fonction RH : recommandations 79
2.1 Recommandations pour susciter la vocation – quelles actions RH pour rendre cette fonction attractive ? 79
2.1.1 Revaloriser et promouvoir la fonction de manager de proximité : repositionner la fonction au sein de l'organisation 79
2.1.2 Informer, communiquer, faire connaître 80
2.1.3 Adapter le process de recrutement 80
2.2 Recommandations pour maintenir l'engagement dans la durée des managers de proximité 81
2.2.1 Accompagnement, formation 82
2.2.1.1 Principe général 82
2.2.1.2 Accompagnement dans la durée selon le profil 82
2.2.2 La Direction Générale et les managers de manager doivent jouer le jeu 83
2.2.2.1 Les « managers subis » 83
2.2.2.2 Les « managers ambitieux » 84
2.2.2.3 Les « managers naturels » 84
2.2.3 Suivi et évaluation 84
2.2.4 Création d'une communauté de managers au sein des organisations 84
Conclusion 85
Bibliographie 88
Annexe 1 : guide d'entretien 92
Table des matières 98