MBA Management des Ressources Humaines (Promotion 12)

LE MANAGER DE PROXIMITE : UN « A-MENAGEUR » OU UN « DEMENAGEUR » ?

Quelles évolutions du rôle pour le manager de proximité? Quelle vision prospective du manager « idéal » ?

Sous la direction de Gérard TAPONAT

Céline DRAGOEV
Joanna Andżelika KOPEĆ
Hélène REMOND
Suzette SULTAN
Virginie ZWERTVAEGHER

Octobre 2015

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 5

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL 6

INTRODUCTION 7

PREMIERE PARTIE : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE 9

I. STRATÉGIE, RÔLE DES RH ET MANAGER(S) 9

II. LE MANAGER DE PROXIMITÉ : DÉFINITIONS, RAPPEL SÉMANTIQUE ET APPROCHE PROBLÉMATIQUE 12

III. LE RÔLE DU MANAGER DE PROXIMITE 19

1. Rétrospective choisie d'auteurs classiques du management : 19

a. Naissance du management scientifique : l'organisation scientifique du travail selon Taylor 19

b. L'approche managériale du fayolisme : vers une humanisation du commandement 23

c. L'apparition du facteur humain : Elton Mayo 25

d. Mary Parker Follett, l'humain au cœur du management 26

e. La capacité managériale barnardienne 28

f. Le management autoritaire *versus* le management participatif selon McGregor 29

g. Du management stratégique au manager local : l'approche d'Henri Mintzberg 31

h. Organisation, processus et humain selon Deming : variante transversale de la focale managériale . 37

i. Likert et les différents styles de management 40

j. Le manager dans la littérature classique : du ménageur à l'aménageur 42

2. Focus sur dix composantes clés du management de proximité 43

a. Le Leadership 43

b. La communication managériale 55

c. Le courage managérial 57

d. L'accompagnement du changement 61

e. La confiance 63

f. La justice organisationnelle 65

g. Le feedback 67

h. Le sens au travail 69

i. L'engagement des salariés 70

j. La dimension humaine 73

3. Tendances de l'évolution du rôle du manager de proximité 74

a. Le manager de proximité sous contrôle 75

b. Le manager, acteur de la performance 76

c. Le manager, partenaire du dialogue social 78

d. Le management alternatif 80

4. Conclusion de l'état de l'art 84

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION 86

I. La démarche méthodologique 86

1. Objectifs recherchés et choix de la méthode 86

2. Difficultés rencontrées 87

II. Rôle, posture et compétences du manager de proximité vus « par tous » 87

1. Présentation de la méthode 87

2. Présentation de l'échantillon statistique 88

3. Analyse des résultats 90

III. Rôle, posture et compétences des managers de proximité vus par les managers de managers 102

1. Présentation de la méthode 102
2. Exploitation des données 102
3. Analyse des résultats 105

IV. Compléments (interviews libres) 116

V. SYNTHESE-DISCUSSION 119
1. Vers un manager « idéal » 123
2. Vers une nouvelle école de management 126

CONCLUSION 128

BIBLIOGRAPHIE 131

GLOSSAIRE 137

ANNEXES 138

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement nos familles, nos proches et notre entourage professionnel pour leur inestimable soutien, leurs encouragements et leur compréhension tout au long de notre parcours MBA.

Nous remercions particulièrement l'ensemble des professeurs de l'Université Paris Dauphine pour cette belle aventure humaine, particulièrement notre Directeur de formation Fabien Blanchot et notre Directeur de mémoire Gérard Taponat, ainsi que toutes les personnes, qui par leurs éclairages, leurs apports documentaires, leurs partages d'expériences, nous ont permis d'affiner notre réflexion sur le management.

Nous remercions spécialement tous les managers de managers, directeurs et responsables de service, DRH, dirigeants et consultants qui ont accepté de répondre à nos interviews, toutes les personnes qui de près ou de loin nous ont accompagnées, et adressons mille mercis aux 1000 internautes qui ont répondu à notre questionnaire en ligne.

Enfin, nous remercions tous ceux qui, par leurs conseils ou leur soutien, ont contribué au succès de notre formation.

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Dans la conjoncture actuelle où diversité et complexité constituent désormais la norme, les organisations sont de plus en plus enclines à questionner aussi bien leurs modes traditionnels de pilotage que les choix de leurs modes de gestion.

Cette mouvance et la préoccupation croissante des organisations pour ce sujet montrent que la question du management est vitale pour nos entreprises, partagées entre l'amenuisement constant de ressources incitatives (financières notamment), la nécessité d'atteindre leurs objectifs pour rester pérennes, et la quête de sens fédérateur pour les collaborateurs, leur raison d'être.

C'est dans ce cadre que s'intensifie la remise en cause par les organisations des différents modes de management opérationnels « classiques », ou pour le moins ayant été largement en usage jusqu'aux années 80 environ, voire pour certaines encore aujourd'hui. Cette intensification laisse émerger un intérêt nouveau pour la nature de ce que pourrait bien être un manager de proximité, en parallèle de la prise de conscience qui s'opère quant à la nature de la fonction de DRH, et de la manière dont il pourrait et devrait évoluer dans son métier.

En effet, le constat d'un certain malaise du management de proximité est désormais avéré du fait de l'évolution du positionnement de ces encadrants particuliers au sein de l'organisation. Cette évolution oblige, de la perspective du management stratégique, à prendre la mesure de facteurs contraignants et déstabilisants pour le manager de proximité.

Ce dernier à qui l'on demande de faire toujours plus avec « toujours moins », entre exigences internes (top management, équipes) ou externes (fournisseurs, clients), en vient parfois même à se questionner ou encore à être questionné sur sa place dans l'organigramme : quelle est-elle ? Où est-il ? Quelle est sa fonction exacte ? Et dans l'éventualité où celle-ci est dicible, en quoi consiste-t-elle pragmatiquement et de manière observable (Mintzberg) ?

Cette série de questions est sous-jacente de celle de fond concernant leur « VRAI rôle » : qu'attend-on du manager de proximité, dénomination d'un rôle qui semble si complexe à tenir car écartelé entre différents impératifs paradoxaux. Ceci nous a amenées à nous poser la question suivante : qu'est-ce qu'un manager de proximité ? Est-il ce **ménageur** qui ménage et le top management et les équipes pour atteindre les objectifs et corréler les divers attendus de chacune des parties prenantes ? Ou alors, n'est-il pas plutôt, telle que semble s'en dessiner la tendance organisationnelle, stratégique mais surtout opérationnelle, cet **a-ménageur** tant attendu par les collaborateurs, conciliant empathie, travail transversal et collaboratif dans un vrai souci de *Qualité de Vie au Travail* d'une part, et ce pilier de la performance voulu par le top management, capable de concilier efficacité et efficience tout en portant la stratégie d'entreprise d'autre part ? Ou bien est-il ce nouveau bourreau de travail appelé à l'ubiquité sur tous les fronts à la fois, ce **déménageur**, qui ne semble jamais avoir froid aux yeux et ne craint ni de mettre la main à la pâte, usant de son charisme et de ses compétences, rayonnant de son extraordinaire leadership, ni de porter avec succès, tout en remplissant ses multiples obligations de reporting, les transformations les plus mouvementées ?

INTRODUCTION

Le monde dans lequel nous vivons est marqué depuis une trentaine d'années par des changements fondamentaux qui forcent les organisations et leur fonctionnement à évoluer radicalement, parmi lesquels les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ou la financiarisation accrue des échanges, en particulier dans le monde de l'entreprise.

Les transformations technologiques, la numérisation progressive de presque tous les secteurs d'activité, effet décuplé par la généralisation des ordinateurs portables, puis des smartphones et tablettes, déplacent et mêlent les rôles clés au sein des organisations. La détention de l'information n'est plus la clé du pouvoir, d'autant que l'accélération de la circulation de l'information et l'internationalisation dans les médias a obligé le monde économique à repenser complètement sa communication[1].

La financiarisation accrue des échanges, en particulier dans le monde de l'entreprise où les taux de retours financiers sont très souvent largement prioritaires sur les stratégies, accable le monde du travail d'exigences de reporting chronophages qui détournent les collaborateurs de leur cœur de métier.

Ce contexte qui constitue la troisième révolution du management[2] a contraint l'entreprise à s'adapter à son environnement économique, étant désormais considéré que l'organisation du travail[3], et les ressources énergétiques[4] n'étaient plus les seuls moteurs de performance économique et financière.

A ces nouveaux défis s'ajoute le non moins crucial, de devoir manager une nouvelle génération de salariés[5] : les « Y », a priori réfractaire à toute contrainte ou autorité, en quête permanente de sens, de bien-être et de loisirs, habituée dès son plus jeune âge à négocier et à consommer sans mesure, désormais suivie par les « Z »…

Dans ce contexte mouvant, face aux nouveaux enjeux, à la complexité du brassage culturel, et à l'augmentation exponentielle des contraintes, les managers ne trouvent pas leurs repères. Le management est plus que jamais au cœur des préoccupations de nos organisations, le rapport au management aussi.

C'est entre le manageur et ses opérationnels, entre le « N+1 » et son équipe, entre exigence et bienveillance, que semblent se concentrer aujourd'hui nombre d'enjeux de performance.
« *Le management de proximité est bien plus qu'une fonction ou une position dans une ligne hiérarchique, il devient un « métier », une activité qui se construit dans la situation, non prescriptible, qui nécessite le développement de stratégies et l'inscription dans un collectif de pairs* »[6].

La complexité du métier de manager nous intrigue d'autant plus que ce qu'on lui demande relève de toutes les sphères à la fois : il doit être psychologue, coach, expert technique dans son domaine, leader, contrôleur (de gestion entre autres), RH…… à tel point que l'on pourrait presque avoir l'impression d'un croisement idéal et atypique entre un super héros et un surhomme bodybuildé produit dans et par l'organisation.

---

[1] Les nouvelles règles du management, Le nouvel Économiste, Marie Varasson, in Problèmes économiques n° 3106, février 2015
[2] L'édito, Les trois révolutions du management, in Problèmes économiques n° 3106, février 2015
[3] 1ère révolution industrielle, fin du XIXè s. début XXè s. (OST, Taylorisme, fordisme…)
[4] 2ème révolution, après la seconde guerre mondiale (les ressources énergétiques)
[5] Quand les séniors managent la génération Y, Revue interdisciplinaire management, homme(s) et entreprise, Richard Delaye, in Problèmes économiques n° 3106, février 2015
[6] Diagnose-tic (le management de proximité, mécanismes sociaux culturels et transformations), Grégory Levis

Situés « *entre le marteau et l'enclume* », les managers de proximité ne sont pas toujours reconnus par la direction, ni parfois soutenus dans leur rôle, mais sont pressurisés par un manque de plus en plus accru de moyens pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise qui leurs sont fixés.

Dans ces conditions, la vision du rôle du manager décrit par les gourous de la pensée managériale est-elle toujours adaptée aux contraintes évolutives de notre monde actuel en constante accélération ? Cette accélération ayant pour effet de démultiplier les tâches du manager de proximité n'oblige-t-elle pas celui-ci à devenir « étranger à lui-même », c'est-à-dire à travailler différemment, apprendre ce nouveau mode de fonctionnement dans la mesure du possible en tentant de manière plus ou moins heureuse de concilier délégation et conservation de l'exercice d'un contrôle « positif » vis-à-vis de leurs collaborateurs ?

Dans ce mémoire, nous nous efforçons de comprendre l'impact des évolutions économiques, sociales et sociétales sur le manager de proximité, tant sur son rôle, sur sa posture, que sur les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa tâche dans un monde en perpétuel mouvement. *Un monde qui, selon nous, le déstabilise de plus en plus et l'amène à osciller entre les rôles hier de **ménageur**, aujourd'hui d'**aménageur** et peut-être demain de **déménageur**.*

Plutôt que de produire une compilation des milliers de livres consacrés au sujet du management, et de tenter - vainement c'est sûr - d'en faire une synthèse originale, nous avons préféré solliciter ce que nous avons compris du rôle (et de l'utilité) du manager de proximité, personnage fondamental de - presque - toute organisation.

Enfin, notre approche nous a amenées, au regard de cette oscillation permanente décrite au travers des images de ***ménageur***, ***aménageur*** et ***déménageur***, à nous poser la question de ce que *pourrait* être le manager de proximité de demain.

Nous avons éclairé cette analyse par des travaux de terrain, pour essayer de rapprocher les concepts de la réalité des organisations.

PREMIERE PARTIE : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE

Le manager est au centre de l'organisation. Lien opérationnel incontournable, il est le pilier de la stratégie d'entreprise puisqu'il a en charge d'en porter et instiller sa culture auprès des équipes. C'est sans aucun doute la raison pour laquelle le manager de proximité est la passerelle nécessaire du management stratégique des organisations.
On ne peut donc comprendre et approcher les notions de management et manager que dans le contexte précis de la stratégie organisationnelle.

« *Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat.* » Winston Churchill

I. STRATÉGIE, RÔLE DES RH ET MANAGER(S)

"*Par stratégie, il faut entendre l'ensemble des décisions et des actions concernant le choix de ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Et c'est dans le choix et l'articulation de ces ressources que le management va trouver sa pleine dimension.*"[7]

La stratégie est l'horizon à long terme d'une organisation[8], c'est-à-dire qu'elle fonctionne par rapport à un but nourri lui-même par des objectifs à long terme en adéquation avec la volonté de pérenniser et développer son activité et ses ressources, le tout en tenant compte de la concurrence et donc en dégageant des avantages concurrentiels.
Pour le coup, la ligne stratégique d'une organisation lui est structurelle. En effet, elle conditionne toutes les interactions, l'orientation de la gestion, le quotidien comme les conditions d'innovation ou de changement. Lorsque ces composantes sont prises en compte dès le départ, on peut parler de stratégie délibérée. De même lorsque les innovations ou changements lui étant inhérents influent sur la stratégie de l'organisation selon une logique incrémentale, à savoir une logique selon laquelle c'est ce qui émerge au fil du développement de l'activité et des conditions de productivité et réalisation qui redessine peu à peu la stratégie de l'entreprise, on peut parler de stratégie émergente. Délibérée ou émergente, lorsque l'on parle stratégie, on parle à la fois de sa tête décisionnaire, la Direction Générale, mais aussi de décisions en termes qualitatifs.
On peut donc dire de manière générale avec Mintzberg que la stratégie d'entreprise est « *Une configuration dans un flux de décisions* ».[9]

Ce flux de décisions intervient dans ce que l'on désigne classiquement par *management*. Le management qui repose sur la coordination de composantes génériques de l'activité de l'organisation que sont les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les employés gérés, les flux d'information, les flux physiques, les bâtiments et la logistique, est défini habituellement comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de mise en œuvre pour administrer des entités. Le terme management outre les deux groupes génériques du management stratégique et du management opérationnel désigne plutôt les pratiques et les savoir-faire associés à l'organisation du travail et aux relations humaines, avec une dimension collective telles que le management de projet, le management participatif, etc…

- Le **management stratégique**, du niveau de la direction générale, dont les décisions s'appliquent à long terme
- Le **management opérationnel**, niveau équipe d'exécution, dont les décisions s'appliquent à court terme.

[7] **Le management** ; Raymond-Alain Thiétart ; éditions PUF Que sais-je ? 2003
[8] **Stratégique** ; G Johnson, R Whittington, K Scholes, F Frery ; Pearsons 9ème édition ; p.10
[9] *Mintzberg* cité dans **Stratégique** ; G Johnson, R Whittington, K Scholes, F Frery ; Pearsons 9ème édition ; p.10

Ainsi, nous pouvons considérer que la stratégie d'entreprise repose essentiellement sur la congruence de son management stratégique et son management opérationnel. Ce qui nous laisse penser que d'une manière générale, "*Le management est une mission qui concerne toute organisation, entreprise, association ou administration : il consiste à faire en sorte qu'une action collective soit performante, c'est-à-dire réponde aux objectifs qu'elle s'est fixé*"[10].

Cela posé, il faut considérer que dès lors que des décisions sont prises pour faire vivre et développer l'entreprise, il faut qu'elles soient portées et redéclinées sur l'ensemble des collaborateurs.
Dans ce processus de véhicule et de liaison de la stratégie entre la tête et les jambes, interviennent deux clivages essentiels : ***la DRH***, elles-mêmes appuyés sur ***les managers***.

RH et Stratégie

La RH, le DRH, au cœur de la stratégie, est une réalité démontrée par **Dave Ulrich** en 1997, au moyen de sa matrice.

Matrice d'Ulrich, reprise par Aline SCOUARNEC dans son article *Le DRH de demain : esquisse d'une retro-prospective de la fonction RH – voir note[4]-*

Ce que nous a démontré Ulrich depuis sa matrice est le rôle multifonctions de liaison stratégique du DRH : celui-ci n'est plus un simple gestionnaire, la gestion ne s'entendant du reste pour l'essentiel qu'à court terme, mais est à la fois un visionnaire et un gestionnaire. En d'autres termes, **le DRH est avant tout un expert**.

Expert, il remplit quatre rôles indissociables au sein de l'organisation allant d'un pôle processus à celui du management des personnes.
Dans les premier et second pôles d'une perspective administrative comme du management de l'infrastructure, le DRH est d'abord un partenaire stratégique essentiel attaché au management stratégique de l'organisation elle-même. Il remplit les conditions de périmètres stratégiques fondamentaux, à savoir :

- mission
- vision
- objectifs
- périmètre d'activités[11]

Dans les troisième et quatrième pôles, le DRH assure à la fois le rôle d'agent des transformations ou des changements et de consultant en interne en matières juridique et de développement des compétences (formation, talents, etc..). C'est dans le cadre de ce second pôle, que *le DRH intervient en termes de pures pratiques RH, en aide aux managers pour conduire les changements mais aussi faire évoluer les salariés au quotidien*.

[10] **Manager en temps de crise**; Maurice Thèvenet – éditions Eyrolles – 2009
[11] Suivant la terminologie utilisée dans le manuel **Stratégique** ; G Johnson, R Whittington, K Scholes, F Frery ; Pearsons 9ème édition

Garant du bon fonctionnement de l'organisation en termes de capital humain, on entrevoit aisément l'importance du rôle du DRH.
En effet, il est difficile d'envisager un avenir des organisations sans ce rôle central de la Direction des Ressources Humaines. En effet, détentrice de talents, de ressources en termes de capital humain, décisionnaire en termes de distribution du travail, elle est également en veille juridique et législative, veille aux conditions de travail et fait en sorte de juguler les dérives de RPS tout en donnant les moyens de performer à l'entreprise.

Si ce rôle est à la fois complexe, fondamental et pivot essentiel, c'est que s'éloignant peu à peu du simple rôle de praticien[12], il concilie désormais dans son cœur même la dimension stratégique et opérationnelle, long terme et court terme.

Enfin le futur immédiat et proche appelle de plus en plus à cette nouvelle dimension *experte* du DRH, qui idéalement, devra être sur tous les fronts stratégiques et opérationnels à la fois, au sein de l'organisation, avec pour centre de gravité à sa propre sphère d'activité elle-même multidimensionnelle, le management. Le DRH doit par conséquent avoir une pensée et une vision managériales.

Stratégie, RH et Managers

La complexité multidimensionnelle des 4 pôles du rôle de DRH d'après Ulrich posée, on voit bien que désormais être DRH revient à devoir répondre à de multiples critères et nécessite d'être au cœur même de toutes les dimensions de l'organisation. Les DRH ne pouvant pas matériellement être immergés en permanence dans les réalités opérationnelles des organisations sans pour autant en être déconnectés, ils doivent, de manière à assurer dans leur rôle les dimensions de stratège et de gestionnaire, pouvoir se reposer sur des piliers qui leur soient à la fois un prolongement et un interlocuteur.

Ce rôle fondamental est assuré par les managers et notamment de proximité.

En effet, ceux-ci sont le cœur de la réalité opérationnelle au quotidien de manière singulière et à part entière. « *Les agents opérationnels doivent comprendre la stratégie pour être efficaces, et les stratèges doivent comprendre les contraintes opérationnelles pour être pertinents.* »[13]

Ainsi le rôle essentiel stratégique de la RH se déploie à partir du levier incarné par les managers de proximité qui sont les indispensables relais et traducteurs entre la Direction et les collaborateurs.
Et en effet, le manager de proximité ou intermédiaire est porteur de la stratégie en ce qu'il est le **communiquant** essentiel de l'organisation et le moyen d'atteindre à la performance attendue. Entre le haut et le bas mais aussi le bas et le haut, il permet d'affiner les approches stratégiques des entreprises en permettant un regard opérationnel aux décisionnaires et en fluidifiant les attentes des CODIR et COMEX auprès des salariés. Parce qu'il sait leur « parler » et agir en transversalité, le manager de proximité a le pouvoir et la mission de mobiliser les équipes en impliquant chacun des acteurs dans la boucle du système.

« *La stratégie n'est pas une chasse gardée des dirigeants. Les managers opérationnels doivent aussi agir dans le cadre de la stratégie de leur organisation, atteindre les objectifs qui leur sont fixés et gérer un ensemble de contraintes. Les managers doivent communiquer leur stratégie à leurs équipes, et leur performance dépendra de leur capacité à l'exprimer avec conviction. En fait, les managers opérationnels jouent un rôle de plus en plus important dans l'élaboration de la stratégie. De nombreuses organisations impliquent leurs responsables intermédiaires dans des processus de réflexion stratégique. Etant plus proches des réalités quotidiennes, ceux-ci constituent une source précieuse d'information et d'innovation*

[12] **Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH** ; Aline SCOUARNEC ; 2005 in Revue *Management et Avenir*, vol. 4, éditions Management Prospectives ; source CAIRN : https://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=MAV_004_0111
[13] **Stratégique** ; G Johnson, R Whittington, K Scholes, F Frery ; Pearsons 9ème édition ; p.11

pour les équipes dirigeantes. L'obtention d'une promotion dépend souvent de la capacité à participer aux débats stratégiques et à discuter avec les dirigeants. »[14]

II. LE MANAGER DE PROXIMITÉ : DÉFINITIONS, RAPPEL SÉMANTIQUE ET APPROCHE PROBLÉMATIQUE

Ayant vu le statut essentiel du manager de proximité en termes de stratégie au sein des organisations, il est à présent nécessaire à présent, et dans un premier temps, de poser un regard approfondi sur ce que l'on entend sur le fond par les termes « management » et « manager ». C'est la raison pour laquelle, il nous semble essentiel d'examiner l'étymologie et les champs sémantiques desdits termes. A la suite de quoi, nous serons alors en mesure d'appréhender de manière plus efficace, la notion de « manager de proximité » qui nous intéresse.

De prime abord et classiquement l'on peut considérer l'étymologie du terme management, nom commun masculin, comme enracinée dans le verbe anglais « to manage »[15], dont l'usage anglo-américain signifie : « action de conduire, de diriger, d'entraîner ».
Au-delà de cette première approche, l'on peut voir très rapidement évoluer cette notion de telle manière que dès la fin du 16ème siècle jusqu'à plus précisément celle du 18ème, elle apparaisse comme « désignant un ensemble de personnes chargées de l'administration, la gestion ou la direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise. »

Au regard de cette définition clairement ancrée au cœur des organisations humaines, on peut percevoir l'intérêt d'abord large suscité chez les économistes et sociologues dès le 19ème siècle, jusqu'à celui plus précis, méthodique et ciblé de l'ingénieur Frédéric Winslow Taylor au 20ème siècle, pour cette question qui deviendra alors très vite celle centrale du management stratégique des entreprises. En effet, on peut considérer dès le tournant du 20ème siècle que le management, auparavant large quant aux dimensions de gestion et direction d'entreprise, s'inscrit désormais comme l'instauration architecturée et structurante du monde du travail, selon le principe préconisé d'un « *right man at the right place* »[16].

Toutefois, il est intéressant d'examiner les mouvements historico-linguistiques du terme management pour mieux en appréhender les différentes dimensions et portées.
Le mot « ménagement » dérivant du mot « ménager » est entré dans l'usage au 16ème siècle portant les sens de « administration », de « conduite » ou de « soin » que l'on prend de quelque chose.
En effet, avant de revêtir dès le 16ème siècle ce sens très proche de la réalité managériale de nos organisations actuelles, les termes « manager » et « to manage » appartenant au champ lexical du « management », se révèlent ancrés dans d'autres racines latines bien plus anciennes, cela en toute vraisemblance depuis au moins le 14ème siècle. Il est à noter qu'un regard attentif sur ces premières et diverses racines interculturelles, dotent pour le moins la notion de management d'une toute autre forte réalité opérationnelle. Cette autre réalité fait du reste totalement écho à la tendance actuelle de l'abord conceptuel réactualisé du management par les entreprises.

Pour plus de précision, il nous faut indiquer en premier lieu, la définition de l'*Oxford English Dictionnary* du *management* dont il situe la racine dans le terme « manage », lui-même issu du vieux français *mesnager*. A la suite de la même idée, on relève au titre des mélanges culturels les plus surprenants et intéressants donnant son assise à la notion de management via son radical « manage », sa symétrie avec le terme ménagère[17], du fait de son passage par l'italien *maneggiare*. Au sujet de ce dernier verbe, nous

---

[14] **Stratégique** ; G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SCHOLES, F. FRERY ; Pearsons 9ème édition ; p.10
[15] **Management** : http://www.cnrtl.fr/etymologie/management
[16] **The principles of scientific management ; De l'organisation scientifique du travail**. Fréderic Winslow TAYLOR ; in division verticale du travail en écho à celle horizontale avec le « *one best way* »
[17] **Quand le manager et la ménagère font bon ménage**. Henriette Walter professeur émérite de linguistique, présidente de la Société internationale de linguistique fonctionnelle et membre du Conseil supérieur de la langue française. Propos recueillis par Marie DONZEL. 21.03.2012

relevons qu'il s'agit d' : « Un mot dans lequel on perçoit clairement la présence de la main, *mano* en italien, qui vient tout droit de *manus* en latin. Mais un mot qui veut dire "entraîner un cheval en le dirigeant avec la main." Le français a d'ailleurs récupéré cette acception dans le mot *manège*, par lequel on désigne le lieu où l'on fait travailler les chevaux, dans une école d'équitation. **L'important à retenir ici, c'est que la direction passe par la main, plus que par la volonté**.[18]

(…) Etymologiquement (…) le "ménagement" est une affaire artisanale, un mode de gestion économique concret, ancré dans le quotidien. Et c'est là qu'on rejoint le mot ménager et celui de ménagère. »

Cet éclairage sémantique linguistico-culturel nous semble essentiel. En effet, il laisse entrevoir d'emblée que le management serait bien l'affaire au quotidien de la congruence du stratégique et de l'opérationnel.[19]

Ayant balayé les champs sémantiques et l'étymologie du *management*, il convient à présent de se focaliser davantage sur le terme *manager*.
En effet, cet éclairage nous permettra sans aucun doute de resituer les différents aspects de notre problématique dans une globalité sémantique finalisée.

Manager

Quant au terme *manager*, il dérive du nom « ménager, ménagère » utilisés dès XVe siècle signifie « la personne qui administre », « qui gère », « qui prend soin »[20]. De son usage sémantique historique à son étymologie, nous pouvons relever rapidement les points suivants[21] de l'évolution du terme management en parallèle de celle chronologique du terme *management* :

- De la fin du 16ème à celle du 18ème, le manager désigne « le responsable d'une entreprise ou d'une institution. »
- Au cours du 18ème siècle, le terme revêt également les dimensions d' « organisateur, administrateur »
- Au 19ème siècle, toujours ancré dans la racine de « to manage », il s'agit davantage de l'idée de celui qui dirige puisque toujours endiguée dans son emprunt à l'anglais, la notion décrit cette fois « celui qui s'occupe de, qui conduit ».
- Au 20ème siècle et notamment en France, on peut noter une nouvelle variation de sa définition comme suit dans le Figaro : « personne exerçant des fonctions de direction dans l'entreprise[22] ».
- Enfin au 21ème siècle, un manager, notamment dans la terminologie employée par les entreprises dans la sociologie des organisations, est plus un coach, accompagnateur, donneur de sens.

Quelques conclusions étymologico-sémantiques :

Au regard de l'histoire de l'évolution des termes management et manager, nous pouvons en apprécier deux dimensions essentielles.

La première est la capacité à conduire, gérer et diriger. Ceci nous indique la dimension d'encadrement nécessaire de la fonction.

---

[18] http://www.eveleblog.com/approfondir/histoire-de-mots-quand-le-manager-et-la-menagere-font-affaire/
[19] Sources **CNTRL**
[20] **Le management : entre tradition et renouvellement**, O. AKTOUF, éditions 5, p. 5
[21] Tous les points d'évolution de la notion relevés chronologiquement ont pour source le **CNTRL**
[22] **Le Figaro**, 12 octobre 1961 dans *Mots Nouveaux*

La seconde mais non la moindre étant le caractère, l'aptitude même, proprement physiques de cette direction, gestion ou conduite des choses et/ou individus. Ceci nous indique très clairement l'importance de la dimension opérationnelle de la fonction. A noter du reste que cette dimension fut historiquement et chronologiquement la première teinte significative du terme « manager ».

Ainsi manager c'est pouvoir conduire et gérer depuis le terrain, donc l'action et les actions, et par des moyens tant opérationnels qu'administratifs ce qu'il y a à mener à bien.

La définition du manager au sein des organisations :

Le manager est un membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs et au sein de laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur nombre de salariés plus ou moins étendu[23].

De manière globale et quel que soit le niveau de management, nous pouvons représenter le cadre d'exercice du métier de manager de la façon suivante :

METIER DE MANAGER	
Caractéristiques clés :	**Attributs secondaires :**
▪ délégation de l'employeur	▪ niveau de formation élevé
▪ responsabilité en termes de résultats	▪ conditions salariales avantageuses
▪ supervision d'individus	▪ travail de nature intellectuelle

On distingue généralement trois niveaux de management : le management de proximité, le manager intermédiaire ou middle manager (terme anglo-saxon) et enfin le manager dirigeant qui appartient souvent à la direction générale.

Le manager de proximité encadre des subordonnés directs, il anime hiérarchiquement des équipes et des groupes de travail. Il cherche à « digérer » les informations reçues, qu'elles viennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation afin de mettre en œuvre les actions adéquates.
Du fait de sa position dans la structure (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 la tentation de privilégier les premiers au détriment des seconds.
Le second conflit est lié à la nécessité de contrôler l'activité de ses équipes (objectifs de productivité à atteindre, respect des normes…) tout en laissant de l'autonomie aux acteurs, en favorisant la prise d'initiative, (logique de développement des RH).
Le troisième conflit réside dans l'obligation de concilier logique économique (résultats, performance, coûts, délais) et logique sociale (respect de la législation et des normes conventionnelles) par nature antagonistes.
Létondal (1997) a réalisé une typologie des rôles types d'encadrement de proximité, en en distinguant deux grandes familles, les généralistes et les spécialistes ainsi que neuf emplois types qu'il est possible de représenter en les positionnant sur deux axes qui sont respectivement les rôles fonctionnel ou opérationnels et le degré de proximité avec les équipes.

L'expression « manager de proximité » s'est répandue dans le milieu de l'entreprise pour désigner les encadrants situés dans les premiers niveaux hiérarchiques et qui ne sont pas directement impliqués dans les choix stratégiques de l'entreprise. Plus particulièrement, pour les personnes interrogées, le cadre manager de proximité se situe au carrefour de plusieurs responsabilités : l'organisation, la gestion

[23] **Manageor – Les meilleures pratiques du management** ; M. BARABEL, O. MEIER ; éditions DUNOD ; 2015

humaine et en partie administrative de l'activité d'une équipe de salariés ; l'accomplissement des objectifs donnés par la hiérarchie, avec des processus et des indicateurs de suivi à compléter (reporting) ; pour certains, le développement de l'activité commerciale de l'équipe, des responsabilités face aux clients externes et internes.

Afin de pouvoir définir la place et repérer les attributs du rôle du Manager de Proximité au sein des organisations, il nous faut préciser qu'il est issu d'une logique traditionnelle top-down de l'entreprise.
Habituellement, le top-management de l'organisation définit les orientations stratégiques via le CODIR ou le COMEX.
Le middle-management dont la place est éloignée de celle des stratèges, a pour mission de porter et faire porter la stratégie. En d'autres termes, il veille à ce que les attentes du Top-Management soient réalisées par les équipes.
Existent donc des managers de managers qui jouent le rôle de transmetteurs et assurent un effet de « *cascading* ». Le « cascading » étant la circulation verticale mais adaptée des informations à chaque niveau et chaque équipe dans un sens et un autre.

« Managers at each level of the organization must translate the information and let their teams know how the organizational change will impact them, and what tasks are relevant for their departments. They need to communicate in a way that makes sense to their specific teams. »[24]

Les managers de proximité assurent donc un rôle de circulation entre le sommet et la base en liant les équipes à la Direction. Il s'agit en quelque sorte d'un rôle délicat que l'APEC n'hésite pas suite à une enquête qualitative datant d'avril 2013, à qualifier à juste titre d'*équilibriste*.[25]
La difficulté du rôle du manager de proximité est qu'il relève à la fois de l'interprétatif, l'intuitif, du bon sens et du rationnel, de la procédure et des résultats. On attend de lui qu'il fasse preuve à la fois d'art et de technique.
Afin de ne pas nuire à l'organisation comme à ses équipes, il doit se montrer capable de certains dosages subtils entre divers horizons très éloignés.

Ainsi, on attendra par exemple de lui qu'il sache doser l'information délivrée aux collaborateurs. Cette dernière devant parfois ne pas être trop exhaustive ou bien à l'inverse s'afficher en toute transparence. C'est d'ailleurs à lui de fixer les objectifs individuels des uns et des autres.

Situé au premier niveau hiérarchique, sans être pour autant inclus dans la boucle décisionnaire stratégique, il est au plus près du terrain. Il est *en principe* impliqué pour qu'il y ait efficacité.
C'est de cette place qu'il doit savoir se montrer régulateur : il désamorce les conflits, les règles le cas échéant, assure la cohésion d'ensemble et motive les différents acteurs de l'organisation placés sous sa responsabilité.
Il doit donc pouvoir être force de proposition et en grande capacité d'innovation.
Enfin, homme/femme de communication et d'échange avec les collaborateurs, il est « accompagnateur plutôt que donneur d'ordre », ce qui implique qu'il soit légitime et donc, puisse faire preuve d'une certaine forme d'autorité.
Nous pouvons résumer tous ces différents paramètres de compétences à la manière des champs managériaux définis par Mintzberg. Le manager doit jouer différents rôles indissociables de natures et symboliques différentes : les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels[26].

---

[24] **Why Cascading Information is Key to Successful Organizational Change** in *Effective Managers: "Les managers à chaque niveau de l'organisation doivent traduire l'information et laisser leurs équipes savoir comment le changement organisationnel va les impacter et quelles tâches relèvent de leurs services. Ils ont besoin de communiquer d'une manière qui fasse sens pour leurs équipes spécifiques » ;* D. Mihalicz, article du 15.01.2013 http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/why-cascading-information-is-key-to-successful-organizational-change/

[25] **Management de proximité : Regards Croisés** 10/04/2013 ; présentation d'une étude de l'APEC d'avril 2013 ; https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Vie-en-entreprise/Le-role-d-equilibriste-du-manager-de-proximite

[26] **The nature of managerial work** ; Henri MINTZBERG cité in : chapitre 2 Les Métiers du Management

Ce balayage des requis managériaux nous laisse entrevoir l'importance du rôle du manager de proximité au sein des organisations. En effet, il s'agit d'un rôle de liant entre les équipes et la direction dont l'absence entraîne un délitement certain du sens qui disparaît au profit de la surexposition d'une complexité organisationnelle qui floute l'intelligibilité des résultats par rapport aux objectifs.

Le management de proximité semble très précisément correspondre à l'approche large du management de Peter Drucker telle que la résume W. W. Winfried, à savoir : « *moins une forme de savoir qu'une pratique avant tout* »[27].

En effet, depuis les prémisses de l'OST préconisée par Taylor à une époque qui croyait au déterminisme des organisations, le monde et les entreprises ont changé. La réalité complexe d'aujourd'hui nécessite de reposer le problème de l'organisation et de la structuration du travail. En proie à diverses dérives et/ou séquelles, le monde de la productivité est en souffrance.
Hiatus, pénibilité, travail clandestin, distances entre objectifs et quotidien opérationnel, démotivation, crise, limitation des ressources et des moyens, perte du sens, et autres sont autant de facteurs qui amènent à reconsidérer l'ancien clivage *top to the bottom* sur lequel les entreprises occidentales s'étaient instituées culturellement depuis l'aube du 20ème siècle.
Un des principaux acteurs à pâtir de ce contexte confus est le manager de proximité ; rôle de plus en plus prisé dont le statut se trouve totalement bouleversé. Lorsqu'il y a encore quelques décennies, la circulation top-down était de rigueur dans les schémas de production, ce niveau de management ne semblait ni avoir les formes ni l'importance qu'il revêt aujourd'hui. En effet, les entreprises ont réalisé que les managers de proximité étaient un levier essentiel pour fédérer et faire tourner les équipes autour des objectifs de productivité.
La prise de conscience qui s'effectue autour de ce rôle essentiel est née de la nécessité posée par des périodes difficiles mettant à mal l'investissement des différents acteurs au sein de l'entreprise. C'est en quelque sorte la crise du sens et la complexité des organisations actuelles qui ont attiré les projecteurs sur sa nature en amenant peu à peu les organisations à tenter d'en mesurer la complexité.

Toutefois, l'emprise d'un accroissement des procédures et arsenaux juridico-techniques qui s'étend de plus en plus fortement sur le monde organisationnel aboutit à une « *une dérive techniciste* ». En effet, de plus en plus occupés par les reportings, les arsenaux juridico-techniques, les procédures qualité ou autres, les managers sont de moins en moins à même de gérer leur matière première : les hommes tant en termes de temps que de moyens.

Cette dimension est le fondement du management car on ne peut pas gérer des hommes sans avoir une véritable appétence pour l'humain.
Le regard des entreprises porté sur le manager de proximité change du fait que la dimension humaine de son métier prend de plus en plus d'ampleur. Le manager de proximité émerge de plus en plus comme une partie prenante à part entière de l'entreprise dont il est considéré comme un rouage essentiel.
Pris entre une somme d'injonctions paradoxales, ils tentent de concilier les deux sources de tensions, top and down, qui les tiraillent mais y parviennent de moins en moins, faute d'allocations de ressources.
Eloignés des équipes là où ils y jouent un rôle central et fédérateur, il leur est parfois difficile de rester légitimes aux yeux des collaborateurs. Cette légitimité mise à mal leur ôte parfois jusqu'à l'autorité dévolue et indispensable à leur mission.

Le management est indissociable de l'histoire des organisations et de celle de la structuration du travail. Il est également central en termes de développement des Ressources Humaines depuis au moins la prise en compte de la GRH comme levier essentiel et structurant de l'entreprise, des premières incursions sur le sujet de Follet jusqu'à la détermination des rôles du DRH par Ulrich.

[27] **Peter Drucker : le management comme art libéral** ; Winfried W. WEBER in Encyclopédie des RH, éditions Vuibert, 2012

En effet, l'entreprise et les organisations ont intégré dans leur schéma que l'atteinte des résultats était réalisable grâce au capital humain. L'organisation scientifique du travail (OST) a démontré de son côté depuis Taylor l'importance de la prise en compte de chaque maillon de la chaîne, pris dans et pour son rôle à la place idoine. Mais cette perspective insuffisante a été complétée par les apports de la GRH depuis son essor dans les années 70. En effet, les organisations ont appris à affiner leur approche du capital humain et à en mesurer la nécessité en termes de ressources intra-individuelles.

Ainsi aujourd'hui, répondre à des objectifs stratégiques collectifs pour les organisations revient à intégrer l'importance des objectifs individuels dont l'intelligence collective est tributaire. Une des raisons pour lesquelles, les Ressources Humaines se pilotent de plus en plus stratégiquement et reposent sur plusieurs niveaux de management et managers depuis le top-management aux collaborateurs.
C'est dans ce contexte reposé qu'intervient l'importance du management de proximité et surtout du manager de proximité, qui nous intéresse ici.
En effet, la capacité *essentielle* et attendue de ce manager est une qualité fédératrice tant opérationnelle que stratégique ancrée dans la culture de l'entreprise. Le manager de proximité rassemble et mobilise les équipes tant au niveau collectif qu'intra-individuel. Le manager est donc la fois le vecteur au quotidien de la productivité et de la motivation des collaborateurs.

Primum non nocere *ou le principe d'Hippocrate appliqué au manager de proximité*

Ainsi, à la croisée d'attentes variées, les managers de proximité sont indispensables à l'organisation. Cependant, il semble qu'ils soient de plus en plus soumis à des baromètres fluctuants.
En effet, si l'on considère les différents domaines dans lesquels ils doivent « performer » et les champs bien souvent en contradiction qu'ils doivent concilier, l'on cède à la tentation de penser que la tâche plus que mal aisée doit nécessairement comporter ses propres écueils et mener potentiellement à bien des dérives.
D'autant plus si l'on prend également en compte l'état de complexification toujours plus intense des entreprises et autres organisations à l'heure actuelle.

Comment pour les managers parvenir en effet à appliquer le principe d'Hippocrate « *primum non nocere* » préconisé par Drucker dans des contextes organisationnels toujours de plus en plus instables dans ce domaine managérial soumis à la contingence inhérente aux organisations, telle que démontrée par Friedberg et Crozier[28] ? Car en effet, les organisations ne sont pas figées dans une structuration prédéterminée, mais (très) mouvantes.

Dans ces contextes autant perturbés que perturbateurs, les employés ne sont pas seuls exposés à une certaine crise du sens. Les managers eux-mêmes sont de plus en plus en perte de sens, voire en recul de motivation. Pris entre le marteau et l'enclume, aux prises avec nombre d'injonctions paradoxales dans une fonction de moins en moins formalisable et pourtant de plus en plus procédurière, ils sont à brève ou moyenne échéance tiraillés entre divers impératifs.

Responsables de leurs résultats, ils ne sont pas toujours dotés des moyens nécessaires pour les atteindre. N'ayant pas toujours une vision complète sur les tenants et les aboutissants de la stratégie qu'ils ont à faire porter aux équipes, ils manquent bien souvent de préparation et/ou de formation. Cette situation propre au déséquilibre et à l'enlisement de l'activité met à mal leur légitimité et leur autorité au sein des équipes.

Au final, nous aurions presque l'impression que nous avons de plus en plus actuellement à faire à des managers en théorie « sur-responsabilisés » et opérationnellement sous-dotés en termes de moyens d'action.

[28] **L'Acteur et le Système** ; FRIEDBERG et CROZIER ; éditions du Seuil, collection Points Essais, 1977

Dès lors, diverses questions se posent quant à la faisabilité des choses aussi bien aujourd'hui que pour les organisations de demain : peut-on avancer avec des managers désormais déstabilisés personnellement et symboliquement vis-à-vis de leurs équipes ? Comment faire pour que ce rôle pilier, essentiel, puisse continuer d'être légitime aux yeux des collaborateurs dans un contexte où il leur devient difficile de faire preuve d'autorité du fait de différents facteurs défectueux : manque de formation, manque de moyens en termes de gratification et sanction, perte de sens, non visibilité de l'objectif ou distanciation entre l'objectif et la réalité opérationnelle ?
Envisager ces questions nécessite de délimiter ce qu'est le *rôle du manager de proximité*.

Le manager avant tout et définitivement homme d'action

Le rôle des managers s'est **profondément transformé** avec le passage d'une économie de « main d'œuvre » (fabrication) à une économie de « cerveau d'œuvre » (création, conception, communication) pour reprendre la formule de Jean-Paul Delevoye[29]. Cependant il reste et demeure avant tout un homme d'action, au centre de l'activité, des équipes et charnière à l'organisation. Le manager doit maintenant optimiser l'efficacité d'un nouveau type de travailleur : le travailleur du savoir (travailleur dont la matière première n'est plus le fer, le bois ou le ciment mais l'information). Ses outils de travail ne sont plus ses mains et ses muscles : il a maintenant recours à l'intelligence, à ses connaissances, à sa créativité, à son énergie et à ses talents (le tout secondé par l'informatique). Ce travailleur, souvent éduqué et compétent, a et exprime des attentes et des exigences vis-à-vis de son employeur.

Or auparavant, dans l'ancien et premier modèle de l'organisation du travail, le manager dont la mission première se résumait en termes d'exécution et de veille à l'exécution, usait du style persuasif dans lequel il adaptait ses discours en direction de ses collaborateurs afin non seulement de les convaincre du bien fondé de la décision stratégique et sa traduction en *modus operandi* opérationnels, mais aussi de faire en sorte qu'ils agissent là où et de la manière dont l'organisation l'attendait.
« Ménageant la chèvre et le chou », filtrant à dessein certaines communications, le manager se retrouvait d'autant plus précisément entre le marteau et l'enclume, en devoir d'élaborer et insuffler le bon discours pour atteindre son objectif de réalisation et vis-à-vis de ses équipes et vis-à-vis de sa hiérarchie. Dans les deux cas il ne remontait alors que ce qu'il pouvait considérer comme « acceptable» d'un côté comme de l'autre. Par conséquent, dans ce modèle, le manager est un ménageur dont l'objectif principal est de maintenir les choses en l'état. Cela du fait de la croyance que faire durer le « plus longtemps possible » un certain halo de flou permet d'atteindre la productivité. Le ***manager-ménageur*** ne vise donc pas le développement. Ici, il n'y a pas encore de dimension de meneur de changement, meneur d'hommes, vecteur et facilitateur d'innovation.
"*J'essaie de trouver des solutions pour obtenir des résultats, mais en privilégiant la gestion non stressante. C'est le management à l'ancienne : je montre l'exemple, je communique beaucoup, je recherche le consensus et l'adhésion.*" [30]

Là où il veillait à optimiser les gestes et les circuits des matières et des pièces, le manager doit maintenant créer les conditions où chacun des travailleurs souhaitera donner le meilleur de lui-même au service des objectifs de l'entreprise. Au travail d'organisation, de planification (cf. Fayolisme mémoire p. 23), de suivi qu'il avait et qu'il conserve d'ailleurs, s'ajoute celui plus complexe – car plus psychologique que technique – d'animateur et de coach de travailleurs du savoir.

Le manager désormais doit se centrer sur ses collaborateurs, sur leurs besoins, sur leurs attentes et sur leurs talents. Il doit les traiter en tant que partenaires et non en tant qu'exécutants. Il doit accepter leurs différences et mettre en place les conditions qui leur permettront d'exprimer pleinement leur potentiel.
Davantage enclin à user des styles participatif, collaboratif, coopératif, des styles dits alternatifs, le manager implique dorénavant ses collaborateurs. Il fait en sorte de les conduire vers des objectifs définis

[29] Dans l'émission télévisée **Place aux idées** du mercredi 23 janvier 2012 ; LCP Assemblée Nationale
[30] **Lost in management** ; Dupuy ; éditions Points Essais, 2013 ; p.133

tout en les écoutant, proposant le cas échéant quelques aménagements si les décisions semblent peu cohérentes et pertinentes. Ce faisant, il aménage également des moments d'écoute et de partage pour que les collaborateurs adhèrent. Le ***manager-aménageur*** tente au mieux d'aménager l'organisation du travail et les processus, non plus en occultant certains aspects dans un sens ou un autre (équipe et hiérarchie) mais en cherchant avant tout à les concilier.
Ici, une grande dose de subtilité nécessaire, l'aménagement suppose une approche reposant sur « le bon dosage » « au bon moment », « au bon endroit » et vers « la bonne direction ». Ce manager est avant tout flexible et a envie d'avancer dans et vers l'intelligence collective. Il est à la fois fédérateur et attaché au développement des compétences de ses équipes : il en aménage les différentes strates relationnelles en interaction et complémentaires.

Le management est essentiellement affaire de relation. Non seulement le travail est fait de collaborations dans le but de réaliser un objectif, mais le manager ne dispose guère que de ses comportements et de ses relations aux autres pour tenter d'influencer les comportements[31].

Toutefois, une autre tendance du management semble se détacher encore de la manière dont le manager mène ses actions : celle du déménagement.
En effet, à la fois relevant des styles directif et délégatif, le manager en situation de transformations, changements, innovations et mutations fortes, devient déménageur car il porte de lourdes choses de manière à les mener à destination. En fonction des situations le ***manageur-déménageur*** impose des modes de fonctionnements ou bien agit par la confiance en laissant les collaborateurs libres de proposer et mettre en œuvre de nouvelles méthodes de leur propre initiative, permettant ainsi l'émergence de la créativité et le développement de l'innovation. Il déménage aussi dans le sens de la hiérarchie en assumant le courage de ses opinions/décisions pour faire valoir les propositions de ses équipes.
Ici en termes d'action, le déménageur n'y va pas « par quatre chemins ». Son horizon est clairement défini et il avance de manière déterminée. Mû d'abord par son objectif ou bien les objectifs, il inscrit la performance comme levier essentiel du sens donné au travail. Mais cette performance ne se réduit pas à une interprétation chiffrée. Elle peut tout aussi bien reposer sur le capital humain allié à la dimension humaine. De même elle peut aussi reposer sur l'intérêt du manager en termes de réalisation de développer la compétence collective au sein de ses équipes.
En d'autres termes, le manager-déménageur sera capable de renverser un certain nombre d'obstacles pour atteindre à l'objectif tout en conciliant les aménagements quand il le faut. Peut-être, au regard de la transformation du monde du travail et son enracinement dans des contextes mouvants, sera-t-il de plus en plus appelé à être le manager « idéal » de demain ?

Dans les trois cas de figure exprimés par ces verbes, le manager se pense en termes d'action/s.

Au final être manager n'est-ce pas être obligé de naviguer entre ces différents champs d'action ? Ne peut-on pas imaginer même que le manager « idéal » de demain, donc en fait **celui qui fait cruellement défaut aujourd'hui**, serait cet individu qui saurait jouer de ces trois verbes issus du même champ lexical?

III. LE RÔLE DU MANAGER DE PROXIMITE

1. Rétrospective choisie d'auteurs classiques du management :

a. Naissance du management scientifique : l'organisation scientifique du travail selon Taylor

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la division du travail optimisée et systématisée ne provient pas de l'ingénieur F. W. Taylor qui en revanche a défini, à l'époque de l'Ecole Classique du management, les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). De cette dernière sont issues les bases du

[31] **Manager en temps de crise** ; M. Thèvenet, éditions EYROLLES, 2009, p.83

management scientifique. Ce dernier donne l'essentiel de sa dimension au management tel qu'on le conçoit encore aujourd'hui.

Auparavant, c'est dès le 18ème siècle que l'écossais **Adam Smith** évoque la réalité de la division et de la spécialisation du travail comme facteur économique positif dans son ouvrage *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des Nations*. Il y décrit deux types de division du travail ; à savoir pour la première la division technique qui consiste en la décomposition productrice en séquences de travail simples, et pour la seconde la division sociale qui consiste en la spécialisation des individus par métiers au sein de la société.

Smith part du principe qui, progressivement, mènera à l'élaboration des conceptions actuelles présidant à la conduite du travail et à la répartition des rôles dans les entreprises.[32]

L'économiste illustre ce prédicat par l'exemple fameux dit « de la manufacture d'épingles » dans lequel il démontre qu'un partage des tâches de plusieurs ouvriers en vue de la production d'un même objet, une épingle, accroît considérablement la production, faisant passer le rendu potentiel de 20 à 48000 épingles par jour pour deux ouvriers dont les mouvements de fabrication ont été décomposés. Cela du fait que les tâches soient divisées et que chaque ouvrier n'ait pas à produire lui seul, de son côté, le produit dans son intégralité de A à Z. Au 19ème siècle, deux courants de pensée éloignés voient pour l'une la division du travail comme un facteur « *d'aliénation* » et d'accroissement de la division sociale avec le philosophe allemand Karl Marx[33], tandis que l'autre y relève une source d'intégration des individus dans le tissu social en en gommant les aspérités issues des différenciations naturelles avec le sociologue français Emile Durkheim[34].

C'est depuis ce contexte de postulats différenciés de la nature et des conséquences de la division du travail fin du 19ème siècle, que F. W. Taylor part pour au final aboutir à la conception de l'OST dont il dégage quatre principes de la base du *management* dit *scientifique* et préconise les vertus capitalistiques.

Vertus qu'il voit de rendement mais aussi de reconnaissance de l'ouvrier et de pacification des relations entre la direction et les employés avec pour objectif premier la productivité et son rendement.

Pour F. W. Taylor en effet, l'employeur et l'employé sont liés de la même manière que les différentes tâches et les différents ouvriers d'une chaîne. Au final tout le monde est gagnant et complémentaire. Chaque maillon a besoin des autres. Il n'y a donc pas de laissé pour compte dans le système taylorien tel que conçu à son origine. Dans ce système encore, on s'éloigne de la non prise en compte des employés par la direction et les encadrants de l'époque. En effet, à cette époque la tendance était loin d'être au dialogue social !

Cette approche remettant en cause le bien-fondé du clivage antagonique de l'époque entre patrons et travailleurs explique notamment la farouche opposition de Taylor à tout mouvement syndicaliste. En effet, si les deux parties ont besoin et sont solidaires dans la tâche et son exécution l'une de l'autre, il n'y a pas besoin de représentants du personnel : les acteurs échangent directement.

A cet égard, si on ne peut pas considérer F. W. Taylor comme un précurseur de la GRH telle qu'elle se pratique de nos jours avec une incontournable pratique des relations sociales, il n'en demeure pas moins que son approche en fait l'un des principaux fondateurs de la conception moderne du management.

F. W. Taylor est un ingénieur mécanicien de formation dont le parcours lui a permis d'occuper tous les niveaux hiérarchiques de postes dans l'usine. A l'image de bien des managers, c'est donc un homme de

[32] **De la main invisible à l'organisation rationnelle du travail** ; chap. 2
[33] **Les manuscrits de 1844** ; Karl MARX
[34] **De la division du travail social** ; Emile DURKHEIM (1893)

terrain avant tout et qui s'est forgé au fur et à mesure de sa progression dans le monde de la production. Homme de concept également, il éprouve ses théories par l'expérimentation dans le monde ouvrier de la sidérurgie. Ce double angle de vue lui permet de radicaliser sa pensée de la division du travail en un cadre théorique opérant une scission nette entre les tâches dites « de conception » et celles « de production ». Il opère donc une verticalisation de la direction et des managers chargés de la planification vers les ouvriers qui en suivent à la lettre les instructions afin de ne plus rien laisser au hasard.
Sensibilisé aux freins mis en place par les ouvriers eux-mêmes quant à la productivité dont il constate qu'ils « flânent » ou changent de méthode d'un jour sur l'autre pour effectuer le même labeur - ce qui génère beaucoup de pertes (selon lui les deux tiers) -, il en vient à penser la nécessité de normaliser le travail de façon extrêmement précise et méthodique, tant de la perspective des façons de faire et de ce qui est fait que de celle de ceux qui réalisent le travail. Il s'agit d'« *Enlever le contrôle de l'atelier d'usinage des mains des ouvriers pour le placer entièrement dans celles de l'encadrement, c'est-à-dire substituer le contrôle scientifique à l'empirisme.* »[35]

Ceci est le premier des quatre principes du management dégagé par Taylor et transmis à nos sociétés industrielles. Si nous devons les recenser, nous pouvons poser avec le manuel *Management* de Pearson que « ***les quatre grands principes du management de Taylor*** (sont) :

1. *Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu*
2. *Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers*
3. *Etablir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis*
4. *Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera de toutes les tâches pour lesquelles elle se montrera plus compétente que les ouvriers* »[36]

De ce fait, les tâches nécessaires à la réalisation d'un produit ou objet se trouvent démultipliées en de nombreux gestes différents et qui ne sont pas confiés au même ouvrier sur la chaîne. Par contre chaque ouvrier est en charge d'effectuer le même geste simple et répétitif en continu : c'est le principe du travail à la chaîne.

De plus, dans ce système, l'accent est mis sur la nécessité de faire correspondre les capacités optimisées de chacun avec la tâche la plus adéquate. Ainsi, de la même manière que Taylor lui-même a pu gravir tous les échelons, la maximalisation que l'on désigne aussi parfois *taylorisation,* de la meilleur adéquation capacité / tâches effectuées, ouvre aux travailleurs des possibilités de perfectionnement et progression au sein de l'usine. Cette perspective est illustrée par une phrase restée célèbre : *the right man at the right place*.

Outre cet angle de vue, cette méthode implique également une réponse de type « reconnaissance » en termes de système de contribution-rétribution indexé sur le rendement de la productivité pour l'ouvrier qui s'investit et s'engage à tenir ses objectifs. Il faut encore préciser que cette taylorisation permet aux ouvriers de produire plus en cumulant le moins de fatigue possible ; c'est l'idée de « *la juste journée de travail* ».

Enfin, Taylor est aussi à l'origine de l'idée qu'un « *one best way* » est possible et indispensable au meilleur rendement. Le *one best way* est l'un des points essentiels de la théorie du management scientifique et a occupé longtemps le devant de la scène dans les habitus managériaux du 20ème siècle.

[35] **The principles of scientific management** ; F W Taylor
[36] **Management. L'essentiel des concepts et pratiques** ; Stephen ROBBINS, David DeCENZO, Mary COULTER ; éditions PEARSONS, 7ème édition

Par exemple, se référant aux quatre grands principes du management décrits plus haut (voir p. 20) l'on peut considérer comme méthodes managériales novatrices du temps de Taylor et toutes proportions gardées toujours actuelles, les correspondances suivantes :

Quatre principes du management de Taylor	Pratiques managériales actuelles
Principe 4	
Principe 1 :	La mise en place de procédures et procédés
Principe 2 :	La formation
Principe 3 :	• la fixation d'objectifs pour les employés • la promotion • les primes

Pour conclure ce focus, il nous faut préciser qu'au-delà des fondements du management scientifique, l'application des principes de l'organisation scientifique du travail présente des avantages et des inconvénients.

Du point de vue des avantages, le taylorisme a façonné un nouveau modus operandi qui trouvera ses prolongements optimisés les plus notoires dans le fordisme des années 1910 en termes de standardisation et d'augmentation du pouvoir d'achat de l'individu ainsi que dans le toyotisme des années 50 prolongeant taylorisme et fordisme en passant à la gestion à flux-tendus tout en laissant plus de place à une certaine autonomie des travailleurs. Il a donc contribué à améliorer le statut des ouvriers parallèlement à l'accroissement de la productivité.

En termes d'inconvénients, on reproche traditionnellement au taylorisme originel une certaine « déculturation » de l'ouvrier qui ne réalisant plus l'ensemble du produit n'a plus idée du produit fini et son appauvrissement en termes d'individualité.
Ainsi, éloigné de sa tâche et de sa chaîne, il ne serait plus à même de faire preuve d'efficacité ni d'autonomie. Enfin, ce clivage suppose sur le fond un déterminisme intangible du fonctionnement des organisations, des places de chacun, soit du côté managérial, soit du côté managé et des capacités relativement limitées de l'employé.

Il faut toutefois se réserver de prononcer une critique trop vive de la vision taylorienne du travail. En effet, si le système mettant alors l'accent sur la nécessité et surtout la découverte de la possibilité de maximiser le rendement et la productivité ne semble pas mettre l'humain au cœur de son processus, il n'en demeure pas moins que Taylor n'a jamais cessé de préconiser que l'on se préoccupe des hommes.

Il se pourrait donc bien que ce soit une dérive de sa lecture et surtout de son application déconnectée de son principe initiateur qui ait eu pour effet une dépersonnalisation du travail dans le processus de l'OST. *«C'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un côté quelles sont ses limites, mais d'un autre côté, et ceci est bien plus important, quelles sont ses possibilités de perfectionnement.»*[37]

Si l'OST via commandement unique porte le sceau de Taylor et a le mérite de poser beaucoup de prérequis au management stratégique, elle n'est pas la seule approche historique aux prémices du management des organisations.

[37] Taylor, 1957 cité par Aline SCOUARNEC in **Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH**; 2005 in Revue *Management et Avenir*, vol. 4, éditions Management Prospectives ; source CAIRN : https://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=MAV_004_0111

C'est à présent avec Henri Fayol que nous allons pouvoir nous rapprocher des premières notions de management opérationnel, même si l'ingénieur ne le désigne pas lui-même ainsi.

b. L'approche managériale du fayolisme : vers une humanisation du commandement

Nous allons nous intéresser à Henri Fayol, premier théoricien à s'être intéressé à l'administration des entreprises et des problèmes de commandement, au cœur de notre sujet sur le rôle des managers de proximité de demain, l'histoire du management lui a donné raison, son apport c'est d'avoir introduit notamment la notion de prévoyance, c'est-à-dire la planification stricte, générale, autoritaire et contrôlée.[38]

Historiquement, les premières conceptions des rôles du manager sont respectivement énoncées par Henri Fayol (ingénieur des mines et chef d'entreprise (1841-1925)[39], pilier de la pensée administrative traditionnelle, de la systématisation du travail du dirigeant et aux origines de ce que nous dénommons « *management traditionnel classique* » [40]

H. Fayol a développé une très intéressante théorie générale du management dans son ouvrage de 1916 « Administration industrielle et générale ».

Contrairement à Taylor qui se préoccupe davantage de l'aspect technique tel que nous venons de le voir, Fayol se préoccupe plus de l'organisation administrative de l'entreprise d'un point de vue structurel. A cela s'ajoute le fait que Fayol se démarque de Taylor qui ne se prononce pas vraiment sur le sujet du « quel mode de commandement » en préconisant *une unicité de* commandement visant à une simplification maximale de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs. De même, Fayol se démarque de Weber qui pose le commandant en termes de *personnalisation de l'autorité via sa typologie des différentes dominations, ou autrement dit de* leadership (cf. mémoire Weber et types de domination pp 42-44), là où le commandement unique évince toute question potentielle.

H. Fayol insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de leadership car selon son constat de l'époque, la plus grande partie des dirigeants ont été formés dans les grandes écoles d'ingénieurs. Les programmes et les cours sont consacrés exclusivement à l'étude des mathématiques et à des aspects techniques et algorithmiques.[41]

En cela Fayol va dans le même sens que Henry Towne, cofondateur et président de Yale & Towne Manufacturing Company, qui fit en 1886[42] un exposé lors de l'assemblée de l'Association Américaine des Ingénieurs Mécaniciens dans lequel il demandait que "la gestion des ateliers" soit reconnue comme une discipline pratique analogue à l'ingénierie. Le développement d'une littérature spécifique et la formulation de principes de normalisation étant, selon lui, essentiels à cette reconnaissance.

L'exposé de Towne eut des effets révolutionnaires. L'idée que le rôle des ingénieurs devait dépasser la simple efficacité technique pour tenir compte des coûts, des rapports et du bénéfice était alors nouvelle.

Henri Fayol énumère « toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises » et classe leurs activités appelées fonctions en six groupes :

1. Les activités techniques
2. Les activités commerciales

[38] **Théorie des organisations** ; Jean-Michel Plane ; éditions Dunod ; 2014
[39] **Manageor- Les meilleures pratiques du management,** BARABEL Michel, MEIER Olivier, éditions DUNOD , 2012
[40] **Le management entre tradition et renouvellement** ; Omar AKTOUF – éditions Gaëtan Morin; 5ème édition
[41] **Théorie des organisations** ; Jean-Michel Plane ; éditions Dunod ; 4è édition
[42] **Les grandes idées du management**; W. J. Duncan. ; Afnor ; 1990

3. Les activités financières
4. Les activités de sécurité
5. Les activités comptables
6. Les activités administratives

Au sujet du 6ème et dernier groupe d'activités, pour Fayol, l'administration est la fonction clé dans l'entreprise. « Aucune des autres fonctions n'est chargé de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les effets, d'harmoniser les actes ». Il considère à cet égard que les responsables d'entreprises issus des écoles d'ingénieurs doivent être formés aux activités administratives pour répondre aux problèmes d'organisation (cf. Bréal). Pour ce faire, dans les fonctions administratives, il distingue cinq fonctions qui tiennent une grande place dans les rôles clés du manager et qui peuvent être adaptées selon lui à toute organisation.[43]

Les cinq principes dits *universels* sont les suivants :

- La prévision et la planification, c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir car cette préparation est essentielle à la pérennité : prévoir le travail et le changement …
- L'organisation, c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel ;
- Le commandement, qui consiste à tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise afin de faire fonctionner cette dernière
- La coordination, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité, adapter les moyens aux buts et donc proportionner les différentes parties de l'entreprise, répartir les ressources …
- Le contrôle, action qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis. cf. (théorie des organisations - Jean-Michel Plane – 4è édition – Dunod) ;

La fonction administrative qui regroupe les cinq fonctions clés du rôle du manager est chargée de « *dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes* » cf. (Fayol, 1979, p. 4-5).

H. Fayol considère que le management d'une entreprise doit obéir à certains principes d'administration pour être efficace. Il énonce alors 14 principes :

- **Division du travail** : il faut spécialiser les travailleurs car c'est ainsi qu'ils deviennent expérimentés et productifs ; la division du travail permet de produire plus et mieux avec un effort identique.
- **Autorité et responsabilité** : c'est le droit de commander et le pouvoir de faire exécuter les ordres que l'on donne. On doit trouver y compris au sommet de la hiérarchie, la sanction qui es la marque de la responsabilité.
- **Discipline** : c'est l'obligation de respecter les conventions établies entre l'organisation d'une part et entre les différents acteurs d'autre part.
- **Unité de commandement** : pour une action quelconque, chaque agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (sur ce principe, H. Fayol s'oppose à F.W.Taylor. Pour Fayol, dès que deux chefs exercent leur autorité sur le même homme ou le même service, c'est une source perpétuelle de conflits.
- **Unité de direction** : la direction doit faire un effort de coordination pour que toutes les fonctions, tous les services, tous les hommes travaillent en vue de la réalisation d'un même objectif.
- **Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général** : les buts de l'organisation sont prioritaires sur ceux des groupes et des personnes.

[43] **100 fiches pour comprendre le management** ; Albéric Hounounou ; éditions Bréal ; 4e édition

- **Rémunération** : elle doit être équitable et donc proportionnelle aux efforts faits pour l'organisation, Fayol reconnait qu'il n'y a pas de système parfait de rémunération, que celle-ci soit à la journée, à la tâche, à l'heure, etc. , qu'elle comprenne ou non prime et divers avantages.
- **Degré de décentralisation** : Fayol note que la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni forcément bon, ni forcément mauvais. Ce degré dépend de l'activité et surtout de la qualité du personnel et du chef.
- **Hiérarchie** : la hiérarchie est nécessaire, mais les communications latérales ou horizontales des personnes de même niveau – sans passer par leur hiérarchie respective - sont aussi nécessaires « lorsque le succès repose sur une exécution rapide » pourvu que les supérieurs en soient informés. Elles sont assurées par le principe de la passerelle.
- **Ordre** : c'est le principe « the right man on the right place » de Taylor. Pour Fayol, cet ordre est à la fois matériel et moral : il signifie une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.
- **Equité** : la justice résulte des convenions établies, mais elle est insuffisante parce que tout ne peut être prévu par les conventions : l'équité est donc la justice complétée par l bienveillance.
- **Subtilité du personnel** : c'est un facteur de réussite de l'entreprise, car les salariés des entreprises prospères sont stables. L'instabilité du personnel est une conséquence des dysfonctionnements de l'entreprise.
- **Initiative** : c'est « l'une des plus vives satisfactions de l'homme intelligent » et c'est un puissant stimulant que l'entreprise doit encourager.
- **Union du personnel** : l'union fait la force et le chef de l'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement en évitant de diviser son personnel et d'abuser des communications écrites. Les communications verbales sont plus rapides et plus simples.

En conclusion, on peut aisément dire que l'œuvre de Fayol est encore riche d'enseignement pour le management, ne serait-ce que lorsqu'on considère qu'il avait vu juste de promouvoir une grande culture générale du gestionnaire et pour une moindre mathématisation dans la formation de ceux qu'il voyait alors comme des administrateurs. Néanmoins, son approche du « commandement » est encore bien éloignée de ce qui constituera en termes de délégation, relais et transmission, un des centres d'intérêts de la Gestion des Ressources Humaines à venir.

c. L'apparition du facteur humain : Elton Mayo

Après le temps de l'organisation scientifique du travail à savoir la grande période du taylorisme et du fordisme et aussi en second plan le fayolisme, vient le temps des relations humaines au sein des entreprises : la naissance de l'école des relations humaines, école néoclassique de George Elton MAYO (1880- 1949) qui pour certains va aller jusqu'à une remise en question de l'organisation scientifique du travail ; Elton Mayo va s'intéresser très tôt à la question de la répétition des tâches et ses conséquences sur l'homme à travers ses expériences au sein de la *Western Electric Company* de Chicago.

S'il y a un homme qui a marqué les théories du management, c'est bien Elton Mayo. Son nom est inséparable de ce qui est considéré comme le fait fondateur de la sociologie industrielle : les expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la *Western Electric Company*. Il en a tiré des enseignements qui ont donné naissance au courant théorique le plus fécond et le plus controversé du vingtième siècle, en matière de management : l'école des relations humaines.

Son regard sur le « facteur humain » au travail et sur l'approche psychologique des conflits sociaux tranche avec le courant dominant. L'heure est au taylorisme, et le monde de l'industrie a une vision très mécaniste du travailleur : l'ouvrier « de première classe » doit être résistant et appliquer sans réfléchir les règles et méthodes définies par la hiérarchie. La seule motivation qu'on lui reconnaisse est son salaire.

Pour Mayo, cette conception ne correspond pas à la réalité du fonctionnement humain et provoque des troubles physiques et psychologiques chez les salariés.

A la Western Electric of Chicago, il a effectué des expériences qui ont abouti à une découverte intéressante. Pour les besoins de l'expérience, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage de plus en plus intense. Les ingénieurs qui suivaient l'étude étaient déconcertés par les résultats. Contrairement à ce qu'ils avaient imaginé au départ, la productivité avait augmenté dans les deux groupes !

Les chercheurs de Harvard en déduisent que ce ne sont pas les conditions matérielles de travail qui améliorent les résultats des ouvrières, mais l'attention que leur porte l'encadrement, l'ambiance de leur groupe de travail, le fait qu'on les écoute et qu'elles sont impliquées dans l'expérience. Ce phénomène passera à la postérité sous le nom d'« effet Hawthorne » : en sciences sociales, le simple fait d'observer un phénomène le modifie. Mayo attache aussi beaucoup d'importance à ce qu'il appelle « la situation globale » de chaque salarié : sa santé, ses relations avec sa famille, etc.

Ce sont donc les méthodes et le style de management qui font la différence. Cette conclusion amène l'équipe de Harvard à monter un programme d'assistance et de conseil destiné au personnel d'encadrement, qui démarre en 1936 et fonctionnera pendant plus de vingt ans.
La communication sur Hawthorne est accueillie très diversement. La durée des travaux, le nombre d'ouvriers et d'agents de maîtrise impliqués (plusieurs milliers d'interviews !), la qualité des observations, sont largement salués. Mais des critiques s'élèvent, parfois sévères. À côté de points techniques sur la composition des groupes-tests ou sur les relations personnelles entre les chercheurs, les sujets observés et les commanditaires ; on reproche à Mayo d'ignorer les syndicats et de considérer que les intérêts des patrons et ceux des salariés sont les mêmes, ce qui escamote la problématique des conflits, capitale en management. Des sociologues critiquent une prise en compte insuffisante de l'appartenance sociale des ouvriers, des méthodes peu rigoureuses et parfois considérées comme manipulatoires, etc. Soixante-quinze ans plus tard, les polémiques sont encore vives. En 2004, tout en saluant le travail de l'équipe de Harvard, Salvatore Maugeri parlait de « parti-pris managérial », de « méthodes douteuses », de « terribles défauts »!

Les apports principaux de Mayo sont aujourd'hui des évidences : l'ouvrier n'est pas une machine, comme avaient tendance à penser les tayloriens, le groupe social compte au moins autant que la hiérarchie, la motivation n'est jamais seulement financière, on gagne toujours à laisser aux travailleurs une marge de liberté dans l'organisation de leur travail. Toutes choses qui n'allaient pas de soi à la fin des années 1920.

Par rapport à l'ambition de Taylor, de fonder une organisation « scientifique » du travail, Elton Mayo a permis de passer des « sciences » de la gestion à « l'art » du management … l'illusion scientifique n'aura duré qu'un quart de siècle.
Cet art du management commençant à trouver son inscription dans les regards et études portés sur le monde industriel et des organisations au sens plus général, c'est l'émergence de l'homme comme donnée fondamentale de l'équation qui va faire son apparition dans les préoccupations managériales.
Avec *Mary Parker Follett*, la remise en cause des bases du management pleinement ancrées dans les vues du management scientifique, va encore plus loin que la démarcation de Mayo, dans le sens où elle se dirige clairement au centre de l'humain.

d. Mary Parker Follett, l'humain au cœur du management

Pionnière du management parmi les hommes qui étaient ses prédécesseurs et/ou contemporains, Mary Parker Follett a remis en question les fondements du management classique, à travers ses travaux. Si elle reconnait le progrès apporté par le taylorisme aux entreprises en termes organisationnels et de rentabilité, elle rejette d'autant l'aspect dominateur du management[44] tout autant qu'elle s'oppose à la vision dite « *mécaniste* » de l'homme. Déjà proche de ce qui nourrira la DRH, elle s'intéresse à la dimension humaine au sein des organisations et le cœur de ses réflexions s'articule autour des

[44] **Follett : Un management au service de la société ;** Emmanuel Groutel; éditions : Humanisme & Organisations; (décembre 2013)

fondements philosophiques et psychologiques. De ce fait, Follett est considérée comme le précurseur de l'école des relations humaines développée en réaction aux excès des dérives du taylorisme – indépendamment de l'objectif premier de Taylor - et du fayolisme très répandus à cette époque.

Contrairement aux théories de l'école classique, elle s'oppose à « one best way » et souligne pour la première fois, ce que nous retrouverons chez Mintzberg (cf. mémoire pp. 30-36), que *tout dépend du contexte car chaque expérience est unique*. Follett critique les organisations trop hiérarchisées et préconise la participation des salariés à la prise de décisions et dans le management. Sa conception est une organisation fondée sur la coopération, le pouvoir partagé et le conflit constructif[45]. On pourrait même aller jusqu'à dire qu'elle est aux prémisses de l'empowerment et le management participatif.

Elle ne partage pas la vision de Taylor qui considère qu'un travail en équipe qui n'est pas coordonné et ne répond pas à des tâches bien délimitées et assignées à chacun n'apporte pas de bons résultats. Au contraire, pour Follett le groupe est nécessaire pour réussir la mission assignée car la force vient de lui. Elle prône un management exerçant le pouvoir avec les collaborateurs (*« **rights with** »)* et non le pouvoir sur eux (« *rights over* »), s'appuyant sur l'expertise et les connaissances, laissant de côté l'autorité formelle.[46] Pour elle, l'autorité n'est pas liée à la hiérarchie mais à la compétence. C'est donc également ici, l'émergence de la notion de légitimité que l'on voit apparaître.

Follet considère que le changement ne fait pas seulement partie de la vie de l'organisation mais bien au-delà est l'élément indispensable pour le développement et une réussite pérenne. Elle insiste sur l'importance de l'expérimentation et de l'activité managériale dans le caractère émergent, systémique et non déterminé des situations et de leur évolution.

Selon elle, le management est un métier à part entière qui nécessite une formation et requiert de l'expérience, postulant que le management est l'une des professions les plus intéressantes qui soit.[47] Elle pose également qu'un manager doit avoir incontestablement les compétences et la capacité d'un leader. Son rôle consiste en *« la coordination, la définition des finalités et l'anticipation »*[48].

Un bon manager doit être capable de voir et d'analyser une situation dans sa globalité avant de décider. Elle souligne qu'un leader doit savoir gérer les relations humaines, et que cette tâche est la plus difficile qui soit. Selon elle, il faut revenir à l'humain car *« nous ne pouvons pas avoir de relations saines les uns avec les autres tant que l'on n'appréhende pas les raisons et la valeur des diverses positions.»* [49]

Leader, le manager agit tel qu'un booster sur son équipe qui *"releases energy, unites energies, and all with the object not only of carrying out a purpose, but of creating further and larger purposes."* [50] Donc, elle souligne l'importance du besoin de motiver et stimuler les collaborateurs afin d'atteindre les objectifs assignés à l'entité organisationnelle, voire aller au-delà en utilisant la créativité.

Follet considère qu'on ne peut pas être un bon manager si on ne fait pas partie de l'équipe car *« personne ne peut vraiment guider si ce n'est de l'intérieur »*[51]. Le manager étant membre du groupe a les mêmes obligations que les autres membres du groupe.
Le manager doit être exemplaire vis-à-vis de ses collaborateurs: *"If workers have to work overtime, their head should be willing to do the same. In every way he must show that he is willing to do what he urges on*

---

[45] **Encyclopédie des Ressources humaines** ; éditions Vuibert ; 3eme édition ; p. 1829
[46] **Follett : Un management au service de la société ;** Emmanuel Groutel; éditions : Humanisme & Organisations; (décembre 2013), p. 88
[47] **Follett : Un management au service de la société ;** Emmanuel Groutel; éditions : Humanisme & Organisations; (décembre 2013)
[48] **Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett;** Mary Parker Follet, 1941, éditions Martino Fine Books (September 11, 2013); p.266
[49] **Follett : Un management au service de la société ;** Emmanuel Groutel; éditions : Humanisme & Organisations; (décembre 2013), p.94-95
[50] **Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett;** Mary Parker Follet, 1941, éditions Martino Fine Books (September 11, 2013); p.267 *; "libère les énergies, unie les énergies, et tout cela avec l'objet non seulement de réaliser un objectif, mais de créer des objectifs plus ambitieux."*
[51] Follett citée dans **The essential Mary Parker Follett, Ideas we need today**; François Héon, Albie Davis, Jannifer Jones-Patulli Sébastien Damart, (2014) p. 179/269

others."[52] Ce côté *"exemplaire"* du manager, élément clé de son rôle a été souligné à plusieurs reprises par les gourous du management.

Follett préconise que le manager ait une capacité « *intégrative* » pour être en mesure d'unifier le groupe en incorporant les différences et les objectifs individuels et savoir le guider pour atteindre l'objectif commun de l'entité organisationnelle.

Le manager doit avoir une vision du futur, la communiquer efficacement, avoir la capacité d'anticipation et être proactif : *« La vision pour distinguer de nouveaux chemins, le courage de s'y engager, le jugement pour mesurer les résultats – voilà quelles sont les compétences du leader »*[53]. Elle souligne aussi l'importance des connaissances dans le domaine de compétences du service pour exercer sa fonction et être en mesure de se projeter vers l'avenir pour ne pas se laisser dépasser par l'évènement.

Son travail, oublié pendant de longues années pour son esprit avant-gardiste et « *far ahead of her time* », a été reconnu par les auteurs clés du management moderne comme par exemple Drucker qui la désigne comme : *« l'étoile la plus brillante au firmament du management »*.

Il nous semble que ses multiples théories et approches sont de vive actualité. Car en effet aujourd'hui, les managers ont besoin d'*«énergie follettienne»* pour faire face à un environnement en mouvement constant, complexe et incertain mais aussi pour parvenir à s'adapter aux changements que nous connaissons aussi bien économiques, technologique que culturels. Et c'est précisément au sujet de l'articulation du management et de ce qui sera désormais décliné comme le rôle du manager, qu'il nous faut considérer l'approche de cet homme de terrain qu'est *Chester I. Barnard*.

Ayant marqué les théories du management et des organisations d'une influence significative, il fait partie, aux côtés de Follett, de ceux qui ont questionné le pli déterministe que prenait le management du fait de l'influence de l'école classique en insistant sur l'importance de comprendre les comportements des collaborateurs[54]. De ce questionnement est issue une redéfinition de ce qu'il considère « la capacité managériale. »

e. La capacité managériale barnardienne

Un cran plus loin que Follet, Barnard, quant à lui, voit l'organisation comme un système de coopération des activités humaines. Il essaie de comprendre les raisons pour lesquelles un individu choisit l'organisation à laquelle il veut contribuer. Selon lui, le salarié peut choisir ce qui lui convient le mieux car il est le maître de sa décision. Donc, l'individu définit sa participation selon trois critères : le sentiment que la finalité de l'organisation peut être atteinte, le sentiment que la contribution à l'organisation est la meilleure option pour lui et le sentiment que sa contribution est financièrement rentable. Barnard considère que le caractère non définitif de la participation d'un individu ; il peut toujours remettre en question sa participation ou diminuer l'implication de sa contribution. Pour lui, le niveau de la contribution de l'individu devrait être évalué au regard de son efficacité et de son efficience. Tout cela peut mettre en danger la survie de l'organisation et pour y faire face, l'organisation doit tenir compte de trois éléments : la capacité de communiquer sa stratégie à ses membres et les faire adhérer à celle-ci ; le souhait de coopérer et de servir de la part d'un nombre sécurisant de ses membres et le souhait d'accomplir une finalité commune[55].

---

[52] Follett citée dans **The essential Mary Parker Follett, Ideas we need today**; François Héon, Albie Davis, Jannifer Jones-Patulli Sébastien Damart, (2014) p. 206/269, *« Si les travailleurs doivent faire des heures supplémentaires, leur manager doit être prêt à faire la même chose. De toute façon, il doit montrer qu'il est prêt à faire ce qu'il demande aux autres. »*

[53] **Marie Porter Follett, Freedom and coordination**; **Lectures in Business Organisation by MPF**, éditions par L.F. Urwick, Management Publications Trust Ltd, London, 1949, p. 53

[54] **Encyclopédie des Ressources humaines**, éditions Vuibert, 3eme édition, p. 1734

[55] **Manageor, Tout le management à l'ère digitale** ; Barabel, Meier ; éditions Dunod ; 3e édition, 2015

En fait, pour Barnard, l'organisation doit s'appuyer sur ses instruments internes d'incitation mais aussi et essentiellement sur sa direction qui doit faire adhérer les collaborateurs à la finalité de l'organisation. Barnard considère que le dirigeant/leader est la personne centrale et indispensable dans une organisation. Il identifie ses trois rôles essentiels de la façon suivante :

- mettre en place et maintenir une communication dans l'organisation,
- mettre les ressources nécessaires incluant l'aspect de la séduction des personnes à s'engager dans une coopération constructive avec l'organisation,
- s'assurer que ces personnes fournissent un travail dont la qualité et la quantité sont en adéquation avec l'objectif assigné.

Selon l'approche barnardienne, le dirigeant ne peut pas tout seul assurer la réussite de l'organisation. Par conséquent il doit communiquer la vision et les objectifs définis à tous les membres de l'organisation afin de les faire contribuer à son succès.
Par le biais de ses travaux, Barnard souligne que la volonté de coopérer d'un collaborateur ne dépend pas seulement de motivations économiques (le salaire et autres avantages) mais aussi de motivations sociales (le statut ou la réputation). Ainsi, les relations avec les salariés devraient pouvoir être régies par des mécanismes encourageant aussi bien les contributions économiques que sociales.

Selon Barnard, l'autorité existe si les gens sont prêts à l'accepter car elle provient du « bottom » de l'organisation, c'est-à-dire si les collaborateurs trouvent qu'un manager n'est pas digne d'autorité, donc fait défaut de légitimité, il ne l'a pas.

Il voit la complexité et la difficulté des rôles assignés au dirigeant. Selon lui, ces rôles peuvent être menés à bien seulement par l'individu qui, à côté de ses compétences techniques, possède les compétences personnelles adaptées telles que la *bonne compréhension*, le *courage*, la *flexibilité*, etc., car *le management consiste en, avant tout, une relation humaine*. Barnard trouve que seul un leader peut avoir cet ensemble de compétences : faire adhérer les collaborateurs à la vision commune, dispose d'une supériorité intellectuelle et émotionnelle et d'une capacité décisionnelle[56]. Il doit aussi avoir une force de conviction car elle est indispensable pour une réussite pérenne de l'organisation. Pour Barnard le *« leadership involves guiding others. Leaders must effectively convey meanings and intentions and receive them with sympathetic understanding »*[57]. Il souligne également que le principal défi à relever pour un leader est celui de la manière de mener les hommes dans un contexte de changement organisationnel.
Pour Barnard, le facteur clé d'une coopération humaine réussie est la capacité managériale et ce qui en découle en tant que capacité à éveiller et maintenir la volonté des individus à contribuer au succès de l'organisation.

Ces principales contributions font de Barnard incontestablement l'un de pionnier du management et un des précurseurs d'une école de pensée centrée sur les relations humaines.

f. Le management autoritaire *versus* le management participatif selon McGregor

Un autre représentant de l'école des relations humaines, Douglas Mc Gregor a développé, quant à lui, une théorie basée sur deux perceptions différentes que les managers ont de l'individu et de sa motivation au travail. McGregor considère que derrière toute décision ou action managériale il y a des hypothèses sur la nature humaine et son comportement. Ainsi, en fonction de l'attitude et de la conduite des salariés, les organisations mettent en place un des deux styles principaux de management : soit autoritaire (théorie X) soit participatif (théorie Y). Le premier est basé sur le management tel qu'enseigné par l'école classique représentée, entre autres, par Fayol ou Taylor et le deuxième sur la pensée de l'école des relations humaines.

[56] **L'organisation formelle ou l'art de la coopération**; Chester I. Barnard ; éditions Michel Barabel
[57] **Organisation and management : Selected papers**; Chester I. Barnard, Harvard University Press; "L*eadership c'est de guider les autres. Les dirigeants doivent transmettre efficacement sens et les intentions et les recevoir avec compréhension sympathique."*

La théorie X repose sur l'hypothèse que l'individu éprouve une aversion inhérente pour le travail et fera tout pour l'éviter car il considère qu'il est pénible par nature. Ainsi, en raison du manque de motivation « naturel », l'individu doit être contrôlé, dirigé, *voire menacé ou sous contrainte* pour exécuter un travail. Seules les sanctions ou les récompenses économiques fonctionnent car elles seules peuvent mobiliser les salariés de manière à ce qu'ils atteignent les objectifs qui leur ont été assignés. En fait, l'homme suivant la théorie X *préfère être dirigé* et essaie d'éviter toute responsabilité car il est peu ambitieux[58]. Le style de management adapté à des collaborateurs qui ont une telle aversion au travail est un style autoritaire, voire autoritariste, directif et le management par *« la carotte et le bâton »*.

Les managers qui ont cette perception de leurs collaborateurs envisagés sous le prisme de la « théorie X », croient que les employés ne peuvent être motivés que par l'argent, les promotions ou la sécurité d'emploi. Sous cette perspective, les employés coopèrent seulement s'ils estiment que leurs besoins basiques sont assurés. C'est la raison pour laquelle les managers suivant la théorie X sont le centre des responsabilités et seuls à prendre des décisions. Employant une approche de commandement et de contrôle vis-à-vis de leurs employés, ils dirigent, divisent le travail et qui mettent en place des procédures que les salariés doivent suivre sous menaces.

Si McGregor prend le temps d'étudier ce cas de figure, c'est qu'il ne partage pas cette vision du management. En effet, loin d'être favorable à une telle appréhension des collaborateurs, il élabore la théorie Y, basée sur une toute autre approche. Celle-ci est basée sur la confiance, l'accompagnement et la responsabilisation car, selon McGregor, l'homme *a un besoin psychologique de travailler pour s'accomplir et s'épanouir dans le travail*.

Ainsi, la théorie Y est basée sur l'hypothèse que le travail peut être une source de satisfaction personnelle et que l'individu s'impliquera dans son travail dans la mesure où il a le sentiment que celui-ci lui permet de développer ses compétences. A cette condition, il sera capable de s'auto-diriger, d'être créatif et de se montrer capable d'initiatives et responsabilités.

Les managers qui ont une vision des salariés selon la théorie Y croient que les employés sont motivés non seulement par les besoins matériels, mais aussi par des besoins dits *de niveau supérieur*, tels que l'estime de soi et un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement professionnel. Puisque ces besoins doivent être satisfaits tout au long de la vie, les managers doivent en continu motiver leurs collaborateurs en leur donnant plus d'autonomie, en les faisant participer à la prise de décision et en valorisant leur expertise. De plus, les managers doivent communiquer clairement le but de l'organisation et les faire adhérer à ses objectifs. Selon McGregor les buts personnels d'un individu sont conciliables et peuvent converger avec ceux de l'organisation. Les managers adeptes de la théorie Y sont d'avis que le contrôle et la menace « de la carotte et du bâton » ne peut pas être utilisée comme moyen de motivation des gens pour travailler car la motivation va au-delà d'une simple récompense financière et s'oppose à la menace. Ainsi, pour faire participer l'individu à la réalisation d'un travail, le management par objectifs (cf. mémoire p 75) est le plus adapté. En fait, c'est le désir de se réaliser et d'être responsable d'une tâche qui motive l'individu au travail. Selon la théorie Y, les managers font participer les salariés à la prise de décision et leur permettent de proposer leurs propres initiatives. Ces managers savent que les gens sont capables d'atteindre les objectifs qu'ils ont fixés eux-mêmes et dans ces conditions, ils peuvent s'autocontrôler en vue de leur réalisation. *Donc, les managers doivent faire participer leurs collaborateurs à la définition et la répartition des tâches et à la faire confiance quant à leur exécution*.

McGregor est donc en faveur d'un management efficace du fait qu'il responsabilise la personne qui s'autocontrôle pour atteindre les objectifs.[59] Il considère qu'il est plus important pour l'homme de se réaliser au travers son travail que d'obtenir des gratifications. Par conséquent, McGregor considère que les managers sont tenus responsables, leur mode de management, du niveau de motivation et

[58] **The Human side of entreprise, annotated edition**; Douglas McGregor updated and with a new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld, 2006
[59] **Manageor, Tout le management à l'ère digitale**, 3e édition, Barabel, Meier, éditions Dunod, 2015

d'épanouissement de leurs collaborateurs qui détermine au final le niveau d'engagement des salariés et influe sur ce qui en découle en termes de qualité de travail fourni.

Par l'opposition de ces deux théories, McGregor démontre que l'école classique n'est pas le chemin à suivre en termes de profitabilité pour les entreprises. Pour lui, c'est la théorie Y qui constitue une vraie alternative de management des hommes, efficace et basé tant sur la confiance que l'estime de l'individu. Ce qui revient à préconiser que le management est plus adapté sous ce prisme à la nature humaine. McGregor considère que la meilleurs façon de manager les hommes c'est de les manager si peu que possible, juste *« en les arrosant et en les laissant fleurir»*[60].

Cependant, certains voient des limites à cette théorie Y dans le sens où elle s'applique difficilement aux employés avec un niveau d'éducation bas comme par exemple les ouvriers peu qualifiés qui ont besoin d'être dirigés et clairement guidés par les managers. Cette voie ouverte, avec Mintzberg nous allons (enfin) passer dans l'ère de l'observable du rôle de manager.

g. Du management stratégique au manager local : l'approche d'Henri Mintzberg

La revue de littérature nous amène rapidement à cette évidence que le manager et le management, donc de l'individu qui exerce une profession à l'ensemble des processus dont il fait usage dans le cadre de son activité, sont des thèmes récurrents et inépuisables qui évoluent avec la société.
Inépuisables car il est extrêmement difficile de cerner la nature du management et délimiter un cadre pour le manager. Ce que l'on sait est que la figure du manager est incontournable dès lors que l'on parle de stratégie d'entreprise et d'objectifs.

Mais, et c'est aussi notre question : de quoi parle-t-on pragmatiquement lorsque l'on parle de manager ?

Les différents chercheurs qui, dans le cadre conceptuel de la sociologie des organisations, ont contribué au portrait du manager et à l'esquisse des différents contextes dans lesquels s'exercent le management, s'ils diffèrent parfois sensiblement sur la définition, se rejoignent au moins sur un point : la convergence de compétences et talents indispensables à la profession managériale semblent souvent provenir de dimensions extrêmement éloignées, voire paradoxales.
Cela est sans doute dû au fait que le management ne saurait être considéré comme une science, ni même une technique exacte qui répondrait à des procédures intangibles et gravées dans le marbre. Tout à l'inverse, il semble bien que le management soit l'expression même du terrain mouvant. De ce fait, son exercice requiert une grande agilité à la fois en termes de vision et de conduite.

«There is no "one best way" to manage. (…) Managing is very much rooted in context.» [61] Mintzberg

Parmi les figures illustres qui font autorité sur la question, le canadien Henry Mintzberg, figure de proue du courant de l'Ecole du Management, a su rendre perceptible cette complexité multidimensionnelle tout au long de ses recherches axées pour beaucoup sur les deux thématiques du management pour la première et des structures pour la seconde.

Elément clé de l'organisation et de sa stratégie en ce qu'il en est une des charnières, le manager, vu par Mintzberg est avant tout un encadrant inscrit dans un système hiérarchique qui a pour objectif principal d'organiser et fédérer les différents acteurs de l'organisation autour de l'activité et des orientations stratégiques de celle-ci. Relevant de l'autorité issue du top management de l'entreprise, il a des responsabilités dont celle de rassembler les énergies et créer de la synergie en vue des objectifs à réaliser. Ainsi, le cadre entendu comme *« encadrant »* désigne *« toute personne exerçant de près ou de loin des tâches d'encadrement envers d'autres personnes qui lui sont plus ou moins subordonnées »*[62].

---

[60] The Human side of entreprise, annotated edition, Douglas McGregor updated and with a new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld, 2006
[61] **Simply managing – What managers do and can do better** ; Henry Mintzberg ; p.20 : « Il n'existe pas de « one best way » pour diriger. Le management est très enraciné dans le contexte »

Afin d'y parvenir, le manager se doit donc de coordonner et répartir le travail des différents collaborateurs placés sous son autorité de la manière la plus efficace et rentable possible pour tous. Enfin, puisque le manager s'inscrit nécessairement dans le cadre de structures organisationnelles, il est aux prises avec de multiples impératifs en contradiction sur le fond qui compliquent sa tâche et entraînent une confusion quant au métier même de manager. Le manager précisera avec force conviction Mintzberg n'est surtout pas un MBA ![63] Ce qui signifie pour le chercheur à l'époque où il écrit ces lignes, un homme formé en théorie dans des cours de business exclusivement gestionnaires mais sans réalité pragmatique à laquelle rattacher l'enseignement reçu. Non, selon lui, le manager est avant toute chose homme d'expérience et de savoir-faire - ce qui ne l'empêche évidemment pas de fonctionner selon des processus et avec des objectifs quantifiés et quantifiables, ni ne lui permet de s'exempter des obligations de reporting. En d'autres termes, à défaut d'un artisan au sens de Pitcher[64] : un homme de métier.

Précisons encore que Mintzberg s'attache à faire la part des choses entre la perception usuelle que l'on peut avoir du manager et sa réalité opérationnelle. En effet, celui-ci est appréhendé comme un homme ou une femme d'organisation, de planification, de coordination et de contrôle ; en d'autres termes un gestionnaire « pur et dur ». Pour illustrer la distance entre la légende et la réalité, Mintzberg va jusqu'à apposer en regard parallèle les dimensions du gestionnaire et de l'artisan. Il nous explique que chacun répondent à une stratégie, mais que si le premier est en premier lieu dans le principe de la rationalité, le second est dans celui de l'adaptabilité.[65] C'est aussi dire que dans l'organisation et pour le manager, non seulement gestion et intuition font bon ménage, mais plus encore, elles sont indispensables l'une à l'autre.

Cette approche du canadien se démarque volontairement de celle des travaux du théoricien français Fayol. En effet, pour rappel celui-ci, au début du 20ème siècle, plaçait d'abord l'activité du manager dans une tradition administrative et administrée, au final en résonance avec le sens étymologique du terme et dans la lignée de son contemporain Taylor.

Ainsi selon Fayol, le manager s'appréhende comme le détenteur de cinq activités qui non seulement fonctionnent à l'instar « d'une transmission mécanique des consignes venant d'en haut descendant progressivement jusqu'en bas »[66] pouvons-nous dire avec Mispelblom-Beyer mais aussi peuvent se transmettre scientifiquement comme savoir selon ce qu'en retire Mintzberg. Ces activités sont :

- planifier
- organiser
- coordonner
- commander
- contrôler

A présent, de façon à la fois traditionnelle dans la littérature mais aussi instinctive ou « légendaire » sur le terrain, le manager, nous dit Mintzberg, est vu comme une personne de planification et de contrôle, dont le rôle est inscrit dans la rationalité. Or un des aspects les plus notoires qui ressortent des travaux de Mintzberg est l'extrême complexité pour un manager, qu'il soit cadre dirigeant ou manager intermédiaire, de concilier les divers attendus de ce qu'il doit réaliser et produire avec l'inéluctable fragmentation du temps de son activité. Un rythme saccadé, interrompu en permanence auquel le soumettent de manière inégale et sa hiérarchie et ses équipes elles-mêmes tributaires des conditions de productivité. En effet, être manager c'est œuvrer sous pression et sous un rythme très soutenu. Il s'agit d'une activité dans

---

[62] **Encadrer, un métier impossible ?** Frederik MISPELBLOM BEYER ; éditions Armand Colin, p. 48
[63] **Former des managers et non des diplômés de MBA** in **Management, voyage au centre des organisations** ; Henry Mintzberg ; éditions Eyrolles, pp. 151 à 173
[64] **Artistes, Artisans et Technocrates** ; Patricia Pitcher
[65] **Le Management, Voyage au centre des organisations** ; Henry Mintzberg ; 1989, éditions Eyrolles
[66] **Encadrer un métier impossible?**; Frederik Mispleblom-Beyer, p.94

laquelle il n'y a pas de temps ni pour la prise de hauteur **et où il faut en permanence savoir et pouvoir communiquer de la bonne façon vers la bonne personne**, en interne comme en externe.

Détenteur de l'information et fédérateur ayant pour rôle fondamental de donner du sens, il établit des passerelles de communication des uns et des autres de manière à les amener vers le même point : les objectifs. De plus, quelles que soient les conditions effectives dans lesquelles ils ont à œuvrer, même les plus tendues telles que les périodes de changement par exemple ou encore le faut d'adapter de nouveaux procédés, ils doivent faire en sorte que le rythme des collaborateurs et l'optimisation de la productivité ne s'altèrent pas. "*Effective managers may drive change, but they also have to maintain stability*"[67]

Enfin, Mintzberg ne traite pas la question à proprement parler du modus operandi organisationnel du manager pour parvenir à naviguer entre ses divers impératifs paradoxaux puisqu'il s'attache à en décrire l'inévitable réalité mais à défaut présente un panorama complet du champ d'activité dans lequel il œuvre. C'est donc notamment au travers de *dix rôles*[68] eux-mêmes se regroupant en trois dimensions larges, mais très précisément articulées et interdépendantes, qu'il décline l'essentiel du métier de manager
En effet, dans ces essais, entre autres tentatives de redéfinition de ce qu'est et ce que n'est pas le manager au sein de l'organisation, Mintzberg identifie dans la dimension managériale différents espaces dans lesquels le manager se déploie, ce qui est inéluctable à l'exercice de sa fonction et vital pour l'organisation. Cela car c'est en effet au manager qu'appartient de structurer et coordonner les différents acteurs de l'organisation.

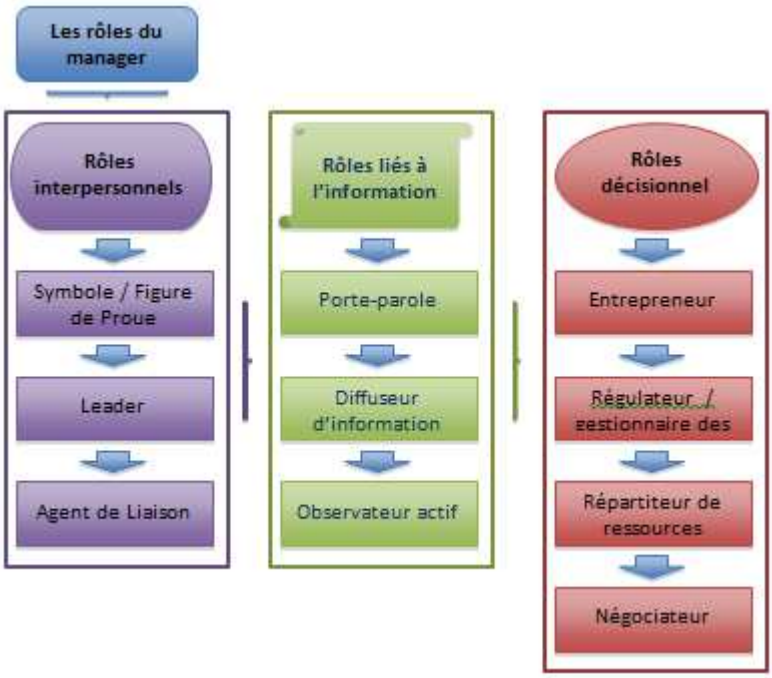
> « *Il n'y a aucune profession qui est aussi vitale pour notre société que celle de manager. C'est le manager qui détermine si nos institutions sociales nous servent bien ou si, au contraire, elles gaspillent nos talents et nos ressources. Il est donc temps de rejeter la légende qui entoure le travail de gestionnaire afin de nous plonger dans la tâche difficile d'apporter des améliorations substantielles à ses performances*. »[69]

Plus précisément, au-delà de la dimension de compétences personnelles requises pour l'exercice de la profession de manager, il y a dix rôles indissociables dans lesquels se déploie l'activité du manager : « *Ils forment une Gestalt, un tout intégré. On ne peut supprimer aucun de ces rôles, sans modifier profondément la nature de la profession de manager*.[70] » Ces rôles sont les suivants :

- Rôles interpersonnels
- Rôles informationnels
- Rôles décisionnels

Ces trois catégories larges sont constituées elles-mêmes de dix rôles actifs et indissociables du manager en activité et peuvent être représentées comme suit[71] :

[67] **Simply Managing – What managers do and can do better** ; Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2013; p. 181 « *Les managers efficaces peuvent conduire le changement mais ils doivent aussi maintenir la stabilité* »
[68] **Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre** ; traduction Pierre Romelaer ; McGill University ; huitième tirage 2000 + **La profession de manager** dans **Le Management, Voyage au centre des organisations** ; 1989, éditions Eyrolles - article dans lequel le chercheur reprend de manière synthétique ce qu'il pose dans son essai précité **Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre** + **Simply Managing – What managers do and can do better** ; Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2013
[69] **Manager** dans **Le Management, Voyage au centre des organisations** ; Henry Mintzberg ; 1989, éditions Eyrolles ; p.53
[70] ibid p. 48
[71] Ce schéma est élaboré par notre groupe mémoire et se base sur les différents ouvrages de Mintzberg lu dans le cadre de ce travail



Afin de définir le périmètre nécessaire du métier de manager, Mintzberg expose donc dans le détail les spécificités des groupes de rôles observables du manager selon un précis en trois phases comprenant la désignation du rôle managérial, sa catégorie d'appartenance, ainsi que son descriptif et les tâches correspondantes[72].

Rôles interpersonnels

- **Symbole** ou **Figure de Proue**

En premier lieu, le manager s'inscrit dans une dimension symbolique forte en tant que figure du *chef*. De ce fait, il se doit d'accomplir certaines tâches rituelles tels que l'accueil des visiteurs ou la signature de documents officiels. Il bénéficie non seulement d'un ascendant hiérarchique nécessaire sur son équipe du fait de son statut de manager direct, mais symbolise également son équipe ou son service vis-à-vis des diverses parties prenantes, des partenaires extérieurs ou de ce qui est ne lui est pas dévolu hiérarchiquement.

- **Leader :**

En second lieu et au-delà de sa forte dimension symbolique de chef, le manager est une figure prégnante en matière de leadership ; il est l'homme qu'il faut suivre ou autrement dit, *le leader* de ses équipes. Il est donc directement le liant de toutes les activités qui impliquent ses employés.
Cela car il est stratégiquement celui qui sait définir et décliner une vision claire des objectifs à atteindre et des moyens pour les atteindre.
Ainsi, le manager est l'homme de la situation car il est un guide qui peut dire où et comment aller à l'objectif, il peut fixer les règles, valider les processus, porter, motiver et développer aussi bien les compétences que la performance des équipes.

- **Agent de liaison :**

Au centre de l'information le manager cultive son réseau interne et surtout externe. Parce qu'il est en veille active et recherche constante d'informations, le manager joue le rôle d'agent de liaison hors de son

[72] Nous nous sommes appuyés parallèlement aux différents essais de Mintzberg déjà cités précédemment, sur l'ouvrage **Management L'essentiel des concepts et des pratiques** de Stephen Robbins, David DeCenzo et Mary Coulter chez Pearsons, 7ème édition, pour exposer les principales caractéristiques des 10 rôles définis par le chercheur canadien.

contexte hiérarchique. De fait, investissant beaucoup de son temps dans la construction et le développement de son réseau, le manager côtoie beaucoup plus de personnes extérieures à son organisation et ses pairs qu'avec les membres de ses équipes ou son encadrement. Il est à la fois informé et vecteur d'information.
Ce dernier rôle lui facilite donc l'accès à l'information au sens large.

Rôles liés à l'information

- **Observateur actif :**

Son rôle d'agent de liaison permet au manager d'avoir davantage accès à l'information que ses équipes. La collecte d'informations d'actualité est un pivot essentiel à la profession de manager. Se plaçant lui-même dans un rôle actif d'observateur, il est constamment à l'affut de nouveaux éléments exploitables depuis son réseau ou bien l'actualité au sens large.

- **Diffuseur :**

Le manager choisit de diffuser de l'information acquise depuis ses équipes : il la fait circuler soit par des réunions soit par des annonces.
Au regard des situations et selon son évaluation du bien-fondé de la communication de l'information idoine, il envoie un message choisi propre à générer ou nourrir l'activité nécessaire vers ses équipes, son réseau ou ses relations. En fonction le message sera calé sur la factualité ou bien réinterprété pour permettre d'obtenir l'effet escompté.

- **Porte-parole**

Le manager assure la transmission d'informations auprès de parties prenantes externes pour son entité. Il en est donc le porte-parole "officiel". Il communique aussi bien vers l'extérieur que l'intérieur sur les actions menées, les résultats, les règles, procédures, etc…
Cela étant, si l'information est essentielle en tant que moyen, elle ne constitue pas pour autant un objectif. Elle est un prérequis à la prise de décisions en termes d'activité et d'éventuels changements organisationnels.

Rôles décisionnels

- **Entrepreneur :**

Le manager initie des projets pour améliorer la performance et la performativité de l'entité. Il cherche également à l'adapter aux changements nécessaires à l'accroissement de l'activité.

Ici c'est donc un dimensionnement d'entrepreneur que Mintzberg indique pour le manager qui va devoir élaborer et mener des projets au sein de son organisation. Ces projets sont bien évidemment ancrés au cœur même de la stratégie globale de l'entreprise. Ces actions mises en œuvre et menées à bien ne s'effectuent que selon une logique décisionnelle successive : en effet, c'est la suite de décisions autour de l'activité qui donne lieu à l'émergence d'un projet.

- **Régulateur / gestionnaire des perturbations**

En cas de souci dans l'organisation, le manager est chargé d'intervenir afin de faire face à des perturbations diverses telles qu'un fournisseur qui n'honore pas ses obligations ou encore des menaces de grève. C'est donc avec force conviction et stratégie qu'il doit mener des réunions portant sur les facteurs éventuels de crises. Ceci ayant pour effet secondaire d'emboliser encore davantage son temps déjà happé par les différents rôles qu'il lui appartient de tenir.

- **Répartiteur de ressources**

Le manager est aussi un répartiteur de ressources en ce qu'on attend de lui qu'il distribue les tâches, le travail en fonction des compétences requises. Lui appartient d'affecter les bonnes ressources à la bonne

place, d'ajuster les responsabilités en fonction des nécessités de l'organisation de manière à coordonner l'activité de la manière la plus efficace et la plus efficiente possibles. Enfin, dans ce rôle de distribution des ressources, il lui appartient également d'optimiser la gestion de son propre temps et des budgets qui lui sont impartis.

- **Négociateur**

Dans le prolongement de son rôle de régulateur ou gestionnaire des perturbations, le manager dédie une part essentielle de son temps en diverses négociations face à des temps de crise. Cela car au centre de l'information aussi bien dans le sens *top to the bottom* que *bottom to the top*, il est sans aucun doute un des mieux placés pour intervenir de manière convaincante auprès des différentes parties prenantes (syndicats, fournisseurs, etc..), tout en ramenant aux objectifs de l'organisation. De plus, il a les moyens et ressources en termes humains et de motivation pour faire avancer les termes des négociations.

> *« Managing is a tapestry woven of the threads of reflection, analysis, worldliness, collaboration, and proactiveness, all of it infused with personal energy and bonded by social integration.»*[73]

Pour conclure, on voit bien la multitude de tâches et surtout la largeur du cadre d'intervention du manager de proximité attendu sur tous les fronts à la fois alors qu'il n'est pourtant pas doté du don d'ubiquité. De même que l'on peut mesurer le nombre d'injonctions paradoxales possibles du fait pour le manager d'être tributaire de la mythologie qui entoure le rôle de cadre à la réalité opérationnelle de l'exercice de son métier. « *Management is a practice that cannot be taught as a science or a profession, in fact, it cannot be taught at all.* »[74] C'est ainsi que l'on peut appréhender la complexité dans cette profession de pouvoir exécuter une tâche sans être sujet à la dispersion. D'où la nécessité d'être à la fois leader et liant au sein de ses équipes.
En effet, le manager est toujours et simultanément appelé à agir et interagir tout au long de ses journées. Pour le coup, il semble difficile de se dégager un réel temps de production efficace à long terme. On peut également imaginer que l'obligation actuelle de plus en plus pesante de reportings pour leurs entreprises qu'on impose en première ligne aux managers, les déconnecte davantage encore de leur cœur de métier dans le sens où l'on voit bien à travers ces rôles et leur dimension, le fait que le manager soit en permanence au plus près physiquement parlant des équipes et de ses collaborateurs. Pourtant, est également inscrit dans son cœur de métier l'impératif de devoir rendre compte et référer auprès de la hiérarchie de son organisation.

De même qu'apparaît l'évidence et l'importance du rôle de manager au sein des entreprises. Comment en effet envisager une évolution des organisations sans que leurs piliers, leurs charnières, voire clés de voûte, n'y soient au cœur ? Il faut donc bien appréhender la nécessité de favoriser, si ce n'est donner, des moyens d'évolution aux managers en vue de l'optimisation de leur activité. Cela car développer l'organisation c'est développer l'engagement de ses encadrants.

> *« There is nothing so powerful, or so natural, as engaged managers who are committed to developing themselves, their organisations, and their communities. »*[75]

Si Mintzberg a énormément contribué à la compréhension active par l'observation de ce qu'est un manager, il n'en demeure pas moins que certaines limites lui sont parfois opposées. En effet, certains sociologues (Carrol, Denis) considèrent que pour autant, Mintzberg ne dit rien du « comment » le

---

[73] **Simply Managing – What managers do and can do better** ; Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2013; p. 182 ; « *Manager est une tapisserie tissée de fils de réflexion, d'analyse, de mondanité, de collaboration et de proactivité, le tout insufflé par une énergie personnelle et lié par l'intégration social.* »

[74] Ibid ; « *Manager est une pratique qu'on ne peut pas enseigner comme une science ni comme une profession. En fait, elle ne peut pas du tout être enseignée* »

[75] **Simply Managing – What managers do and can do better** ; Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2013; p. 195 *; « Il n'y a rien de si puissant ou de si naturel que des encadrants engagés dans leur développement personnel, développement de leur organisation, et développement de leur communauté. »*

manager, notamment de proximité, peut faire pour concilier les différentes dimensions de son rôle qui présuppose une envergure très dense.

Or, nous pensons que cela s'explique tout à fait logiquement dès lors que l'on considère que Mintzberg, même s'il relève de ce que l'on appelle L'Ecole du Management (Crozier, Drucker), est encore dans une vision du top management d'une organisation qui fait écho aux deux écoles précédentes, classiques (Taylor, Fayol) et des relations humaines (Mayo, Barnard). En effet, les courants de pensée du management que nous avons traversés jusque-là en dépit de leurs évolutions et focales très différentes du centre de l'organisation à l'importance fondamentale de l'humain et la redéfinition du manager en tant qu'activité essentielle et fédératrice à l'entreprise conditionnée par le caractère « local », contraint par les « contextes », ont cependant ceci de commun qu'ils pensent de manière incompressible le top management et l'exercice de son autorité légitime comme l'impulsion du métier de manager.
Cela étant, dans les *tendances contemporaines* des écoles de pensée du management, le postulat organisationnel est différent. En effet, indépendamment de toute chronologie historique, c'est une approche davantage centrée sur la transversalité qui apparaît ouvrant la voie à de nouvelles approches du management stratégique.

A cet égard, on peut considérer que Deming ouvre une ère nouvelle en plaçant non seulement l'homme, mais aussi et surtout le client au centre de l'organisation. C'est parce que ce nouveau déplacement s'opère que vient l'exigence de qualité.
De fait, il semble bien que l'exigence de qualité exprimée dans la fameuse roue Plan Do Check Act soit en corrélation directe avec une nouvelle manière d'aborder et interpréter les organisations. En effet, c'est avec Deming que l'on commence à penser, bien avant l'heure, l'organisation et son management stratégique de manière transversale. L'homme au centre, nous ne sommes déjà plus dans ce qui est vu exclusivement par la Direction, mais dans l'implication des salariés dans la visée stratégique, devenant acteurs et donc parties prenantes des réalisations. C'est parce que l'ensemble des collaborateurs est appelé d'emblée à jouer ce rôle important que la qualité est possible non comme finalité mais comme processus.

Pour le coup, ce prisme nouveau déplace également la focale managériale. En effet, le rôle du manager s'il continue d'évoluer de plus en plus en corrélation avec le facteur humain, se déploie désormais non plus verticalement mais horizontalement.

h. Organisation, processus et humain selon Deming : variante transversale de la focale managériale

William Edwards Deming qui, par ses idées centrées sur l'homme, a contribué significativement à l'évolution du management dans son ensemble est le père de la qualité et de l'amélioration continue. Pour lui, le management c'est la maitrise d'un ensemble des processus, la coordination de différentes opérations et la préparation de l'avenir.

Deming est considéré comme un héros national au Japon où il a fortement contribué au développement d'après-guerre des entreprises nippones (Toyota inclus) en leur enseignant des pratiques qui ont permis de bâtir et maintenir leur compétitivité faces aux concurrents américains et européens. Son travail n'a été reconnu que dans les années 80 dans son pays natal car les entreprises américaines adeptes de la gestion scientifique du travail prônée originellement par Taylor ont longtemps vécu sur le confort du fordisme.

Le management selon Deming met les hommes et la valeur de leur travail au centre. Il est convaincu que les salariés peuvent travailler avec plaisir. Toutefois, l'environnement dans lequel ils travaillent doit permettre ce plaisir et la réalisation de soi-même pour contribuer effectivement au succès de l'organisation. Deming souligne alors l'importance du rôle de management car c'est lui qui, par la mise en place du système, est responsable du bon et du mauvais fonctionnement.

Deming présente, sur la base de son expérience, 14 points définissant les actions que les managers doivent entreprendre pour améliorer la qualité et la productivité ainsi que pour maintenir la compétitivité de son entreprise. En fait, il privilège le développement de connaissance en le considérant comme la ressource primaire de l'organisation. Les 14 actions à entreprendre par les managers pour une réussite pérenne de l'organisation sont :

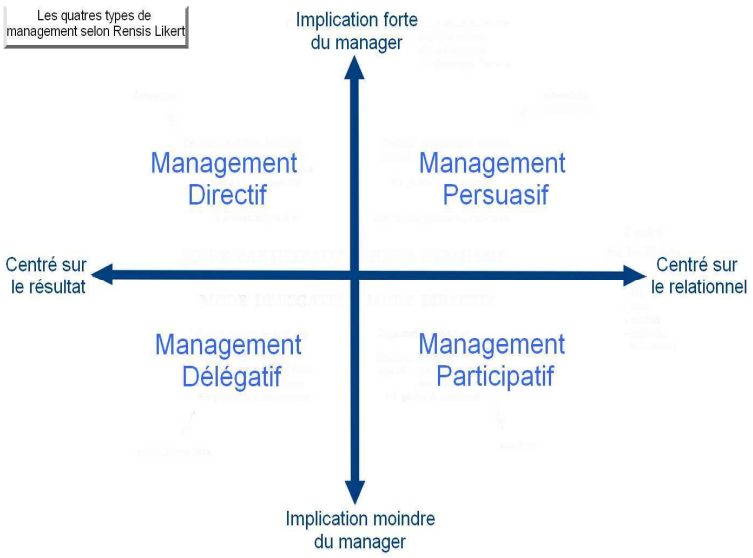
1) Avoir une vision constante en améliorant continuellement les produits et les services, avec pour but la compétitivité, le maintien de la position et de l'offre d'emplois. Cette vision doit être partagée avec les salariés car cela les aide à comprendre leur contribution à la réussite de l'organisation.
2) Adopter une nouvelle philosophie adaptée à la nouvelle ère économique. Les managers occidentaux doivent apprendre à relever le défi, s'habituer aux nouvelles responsabilités et savoir conduire le changement.
3) Rompre avec la dépendance entre le contrôle et la qualité des produits et intégrer la qualité du produit dès sa conception car c'est *la qualité du processus qui garantit la qualité du produit et non l'inverse*.
4) Mettre fin à la règle des achats au prix les plus bas et, à la place, *minimiser plutôt le coût total*. Réduire le nombre de fournisseurs par article et établir avec eux une relation durable de loyauté et de confiance.
5) Améliorer constamment le processus de production, la qualité et la productivité pour atteindre une diminution des coûts.
6) Mettre en place une formation sur le tas car celle de base est insuffisante. La formation sur le tas encourage les gens à entreprendre des actions et permet d'acquérir des connaissances.
7) Instituer le leadership car le but de la supervision est d'aider les hommes et les machines à faire un meilleur travail. La façon de manager et de superviser les travailleurs doit être profondément revue. La responsabilité de manager doit changer et *évoluer du quantitatif vers la qualitatif*. Le leadership doit substituer à la supervision, car la supervision est comme le contrôle – vient trop tard.
8) Chasser la peur pour que tout le monde puisse travailler efficacement en contribuant au succès de l'entreprise. Il faut abandonner la gestion traditionnelle basée sur la peur car on ne peut pas être efficace dans ces conditions.
9) Briser les barrières entre les services et favoriser le travail en équipe et l'échange entre les différents services car cette émergence de l'esprit d'équipe contribue à l'amélioration de la qualité.
10) Éliminer les exhortations et les formules demandant aux salariés le zéro défaut pour rehausser la productivité. Elles ne font que créer des situations conflictuelles et de toute façon la faible qualité et la faible productivité appartiennent au système de manière incompressible et sont au-delà de la marge de manœuvre des salariés.
11) Éliminer les quotas de production et la gestion par objectif et introduire le leadership pour remplacer ces méthodes. Substituer par le leadership signifie travailler sur le système (vers le changement continu) et non pas dans le système, cela veut dire : *accepter ses limites et faire de son mieux dans les pires conditions*.
12) Éliminer les obstacles qui empêchent les salariés (ouvriers et cadres) d'être fiers du travail accompli. La responsabilité des managers est d'instaurer ce changement afin de passer des chiffres à la qualité ce qui implique l'abandon du salaire au mérite et du management par objectif.
13) Instituer le programme de formation et d'amélioration personnelle visant à restaurer la fierté perdue, le sens de la profession et l'autonomie.
14) Mobiliser les efforts de tous les collaborateurs pour accomplir la transformation car elle concerne l'ensemble de l'organisation[76].

[76] **The Oxford Handbook of Management theorists**, Morgen Witzel et Malcolm Warner, Oxford University Press, 2013, p. 200-203

Deming estime que la rééducation et la formation sont nécessaires pour éveiller le courage permettant de rompre avec des habitudes de l'entreprise de l'époque et revoir profondément la façon de superviser les travailleurs[77].

Deming définit le rôle de manager comme *celui qui comprend et transmet* à ses collaborateurs la mission de l'organisation et qui est en mesure de la leur faire partager en sorte que le travail du groupe soutient la vision de l'organisation. En fait, le manager doit aider à ses collaborateurs de se voir comme un composant de l'organisation et de coopérer avec ses membres travaillant dans de différents services afin d'optimiser les efforts de tous vers la réalisation de l'objectif commun. Il doit savoir unir dans la diversité car tout le monde est différent. Il doit être celui qui éveille dans ses collaborateurs un intérêt pour le travail et pour le défi professionnel tout en assurant qu'une bonne ambiance règne dans la structure. Le rôle du manager est d'optimiser ses compétences et capacités ainsi que celles de ses collaborateurs et de les encourager à l'apprentissage. Il doit être plutôt *« un coach ou un conseiller qu'un juge »* car cela n'aide pas à progresser.

4 styles de management selon Likert[78]



Il doit être en mesure de repérer les « éléments faibles » du système et leur porter le soutien et la formation nécessaire pour diminuer les écarts de performance. Il doit être source de confiance et créer un environnement encourageant l'autonomie et la coopération au sein de l'équipe. Son pouvoir provient de trois sources : le pouvoir hiérarchique, ses connaissances et sa personnalité, le tact et la force de conviction. Un bon manager va développer ses connaissances et ses compétences interpersonnelles plutôt que s'appuyer sur le pouvoir de sa fonction hiérarchique. Le manager doit être compréhensif et accepter l'imperfection. En fin, le manager doit s'entretenir individuellement avec chacun de ses collaborateurs au moins une fois par an pour les écouter et comprendre leurs objectifs personnels, ambitions et leurs peurs[79].

Ainsi Deming place l'homme, mais surtout le manager, au cœur de l'organisation de manière transversale. Celui-ci doit être considéré par sa hiérarchie et aussi par ses collaborateurs. Il préconise que la motivation au travail est intrinsèque et que les récompenses n'ont pas d'effet durable sur la motivation du personnel. Ce que le manager doit mettre en œuvre, au-delà de la performance, c'est un climat serein et une bonne

[77] **The Oxford Handbook of Management theorists,** Morgen Witzel et Malcolm Warner, Oxford University Press, 2013,
[78] **Human organization : its management and value**, Rensis Likert, McGraw-Hill Book, 1967, 258 pages
[79] **The essential Deming – Leadership principles from the father of quality**, W. Edwards Deming, by Joyce Nilsson Orsini, Mc Graw Hill, 2013 p. 163-164

entente au sein de l'équipe dans lesquels les salariés peuvent travailler ensemble dans le but d'accomplir la mission dévolue par l'organisation. Le manager doit donc faire confiance à ses collaborateurs et leur permettre de développer leurs compétences afin qu'ils soient en mesure d'effectuer le travail d'une manière autonome. De là, il ne se positionne dorénavant plus dans une ligne verticale mais intervient de manière transversale auprès de ses équipes.

Ne peut-on poser qu'il s'agit ici des prémisses d'un management participatif, certes orienté par et vers la qualité ? Ce qui nous amène à poser qu'au cours des différentes évolutions de l'approche du rôle de manager devenu peu à peu un métier à part entière, au-delà de la fonction elle-même qui au départ ne semblait apparaître que comme un attribut du management stratégique décliné par le top management des entreprises, différents styles de management opérationnels se sont dégagés.

C'est avec Likert qu'une véritable typologie du management va s'inscrire dans l'histoire et la sociologie des organisations.

i. Likert et les différents styles de management

Rensis Likert (1903-1981) célèbre psychologue américain et professeur de psychologie industrielle de l'Université de Chicago qui a beaucoup travaillé sur les aptitudes et les comportements humains au travail a développé une typologie du mode de gouvernement des entreprises en s'appuyant sur traits caractéristiques des organisations qui permettent de distinguer quatre types de styles de management[80] qui sont cités encore aujourd'hui comme modèles dans les écoles de management et bien entendu utilisés par de nombreux cabinets de conseils en management.

Le style de management directif

Il s'agit d'un style autoritaire exploiteur qui n'accorde aucune confiance à ses subordonnés et dirige de ce fait par le contrôle, les sanctions et encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées. [i]Ce style de management est basé sur une structure et des consignes strictes, limite l'autonomie et vise à l'efficacité brute des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées sur la personne du manager. Le style de management directif relève du taylorisme. Les avantages majeurs en sont l'obtention de résultats rapides et l'efficacité. Les inconvénients majeurs en sont le peu de motivation, et le manque de créativité au niveau des collaborateurs.

Le style de management persuasif (centré sur le relationnel avec une forte implication du manager)

Ce style de management décrit comme étant **un style autoritaire paternaliste,** où la posture du manager est d'afficher une confiance pleine de condescendance envers ses équipes. Les décisions sont essentiellement centralisées.[81]

Ce style de management est davantage tourné vers les collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Le management persuasif repose quant à lui sur la participation des collaborateurs en lesquels le manager place davantage de confiance. Il essaie, en fait, de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle. Les avantages majeurs en sont un sentiment d'appartenance à un groupe, et une équipe soudée. L'inconvénient majeur en est un: système peu ouvert sur l'extérieur.

Le style de management délégatif (centré sur le résultat avec implication moindre du manager)

Ce style de **management consultatif** se caractérise par une interaction moyenne avec les équipes avec des décisions stratégiques gérées en central et des décisions opérationnelles délocalisées.[82] Ce style de

[80] **Human organization : its management and value** ; sur Likert, Rensis,; McGraw-Hill Book, 1967
[81] **Les fondamentaux du management ;** Michel Barabel, Olivier Meier-Thierry Teboul ; éditions Dunod ; 2013

management repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Il fait la part belle à l'implication de chacun des membres de l'équipe et à leur responsabilisation. Les résultats attendus et les méthodes sont définis par l'ensemble du système et la communication, tant verticale qu'horizontale est bonne. Les avantages majeurs en sont la responsabilisation et l'implication des collaborateurs ainsi qu'une bonne ambiance de travail. L'inconvénient majeur est le manque de structures et une dérive potentielle vers un *management « copain »*.

Le style de management participatif

Il témoigne d'une confiance absolue du manager envers ses équipes qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser des interactions fréquentes avec une information circulant dans tous les sens.[83]

Ce style de management est centré sur le relationnel avec implication moindre du manager, c'est un management d'ouverture. Les collaborateurs sont fortement impliqués dans la prise de décisions, ils disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige. Les avantages majeurs en sont la motivation et la participation des collaborateurs. L'inconvénient majeur est la nécessité de pouvoir créer les conditions d'un réel engagement, une grande capacité d'autonomie et une forte dose de créativité de chaque collaborateur.

Comparatif rapide des différents types de management

	Directif	Persuasif	Délégatif	Participatif
Base	Procédures	Procédures	Confiance et esprit d'équipe	Analyse
Communication	Faible	Forte	Forte	Forte
Structure	Figée et stricte	Autonomie	Implication et responsabilisation	Relation de confiance
Décision	Manager seul	Manager sur base d'avis	En consultation	En consultation
Manager	Ferme	Modèle du groupe	Permissif	Leader
En un mot	Structure	Mobilisation	Responsabilisation	Implication
En une action	Imposer	Convaincre	Associer	Laisser-Faire

D'après Likert, au terme de son étude, le style de management participatif du groupe est le plus efficace car il permet aux collaborateurs d'exprimer tout leur potentiel. A l'inverse, l'autoritarisme exploiteur est associé à des performances médiocres et un taux d'absentéisme élevé. Quant aux deux autres styles, ils affichent des performances moyennes.[84]

Le constat peut être le suivant, tous les styles de management ont leurs avantages et leurs inconvénients, il faudrait juste adapter le style du management au contexte et aux personnes gérées. On ne peut pas dire qu'il existe des bons ou des mauvais managers :

[82] **Les fondamentaux du management ;** Michel Barabel, Olivier Meier-Thierry Teboul ; éditions Dunod ; 2013
[83] **Les fondamentaux du management ;** Michel Barabel, Olivier Meier-Thierry Teboul ; éditions Dunod ; 2013
[84] **Les fondamentaux du management ;** Michel Barabel, Olivier Meier-Thierry Teboul ; éditions Dunod ; 2013

Il faut juste adapter le management au contexte / à la situation et aux hommes :

- En contexte de crise, en situation d'urgence, ou de réorganisation, on optera pour un **style directif** pour faire avancer les choses, pour aller de l'avant et éviter les blocages, les indécis, les éventuels réfractaires.
- En contexte d'équipe soudée, autonome avec un esprit de cohésion, il faudrait opter pour **un style de management délégatif**.
- En contexte collectif où l'esprit d'équipe est présent, on va opter pour **un style de management persuasif**.
- Enfin, sur le plan individuel, selon la personnalité des individus qui composent l'équipe, on va adapter le style de management :
  - *directif* pour ceux qui ne sont pas en capacité d'agir seuls, qui ont besoin d'être rassurés et dirigés,
  - *participatif* pour ceux qui sont autonomes, compétents, créatifs, proactifs…

Quoiqu'il en soit, il apparaît formellement depuis Likert au moins que non seulement le management est une sphère moins évidente à appréhender qu'il n'y paraissait auparavant mais surtout qu'il n'y a pas un management mais des managements. Et ce notamment au regard des organisations ; en effet, celle-ci choisisse soit délibérément soit de façon émergente un style de management en réponse aux besoins de leur activité. On ne manage pas de la même manière dans le milieu industriel que dans le milieu des services d'une part, mais également on peut considérer que manager chez Chanel ou L'Oréal n'a rien à voir avec manager chez McDonald's. Cela non pas parce qu'une entreprise saurait mieux ou moins bien faire qu'une autre mais tout simplement du fait que les activités requiert la mise en avant et la priorisation de compétences différentes en application aux différentes productions.

Aussi, est-ce sans doute une des raisons fortes pour lesquelles il y a non pas un type de managers mais des « managers ».

j. Le manager dans la littérature classique : du ménageur à l'aménageur

A travers les trois grandes écoles de l'histoire de la pensée du management, classique, des relations humaines et management, nous avons pu voir évoluer la notion de management mais aussi la fonction de manager, devenant peu à peu une fonction à part entière.

Nous avons également pu voir se préciser tout au long du 20ème siècle et ce jusqu'à la première décennie du 21ème les tendances qui sous-tendent aujourd'hui la complexité du rôle de manager parallèlement, pour peu que l'on y soit attentif, à l'évolution des organisations et des mutations industrielles.

Au départ, dans la ligne droite du top management tel qu'il se concevait unilatéralement du haut vers le bas à l'époque de Weber et Taylor, le manager n'était qu'un rouage relatif de la hiérarchie parmi tant d'autres avec des objectifs assignés de performance et surtout la mission d'y atteindre, relativement quels que soient les moyens mécaniques et matériels employés.

Il était en quelque sorte un ***ménageur*** : celui qui fait avec les divers impératifs en sorte que cela fonctionne et « coûte que coûte » selon une ligne d'action bien définie et prédéterminée.

Nous l'avons vu changer de place dans la conception des chercheurs qui au fur et à mesure de leur prise en compte de la dimension humaine au sein de l'organisation et comme facteur de productivité ont progressivement redéfini une fonction et un rôle multidimensionnel tout à fait incontournables, ancré essentiellement dans l'action « observable » (Mintzberg) ainsi que la communication active et de plus en plus transversale (ce qui n'est pas nécessairement dire transparente) entre les différents niveaux de l'organisation.

Entre différents pôles d'activité, conciliant l'humain et les objectifs de manière performative, il devient alors ***a-ménageur***. Celui qui organise les apparentes contradictions, évaluant à chaque fois en fonction du contexte le « bon dosage », par rapport à la finalité visée.

Raison pour laquelle au-delà du contexte organisationnel actuel dans lequel diversité et changements sont maîtres à bord, le manager de proximité recouvre un champ extrêmement complexe à saisir, autant qu'une place stratégique fondamentale.

A l'image de ce qu'Ulrich avait dégagé en 1997 de l'évolution multifonctions et surtout pivot central du rôle du DRH, le rôle et le dimensionnement du manager de proximité bougent de manière parallèle sur le contenu et de manière asynchrone en termes de temporalité.

Au point que l'on en vient à se demander où et ce qu'il est aujourd'hui et surtout vers quoi il sera tenu de tendre demain. Nous présumons fortement cependant que ce « demain » qui a déjà bien pris pied aujourd'hui l'appellera à se montrer davantage déménageur.

En effet, il semble que désormais les multiples composantes qui définissent son rôle, l'appellent de plus en plus à être en auto-contradiction avec ce qui faisait la consistance dimensionnelle de son activité.

Ces composantes essentielles au nombre de dix, sur lesquelles nous proposons à présent un regard attentif, sont de par leurs natures parois antagoniques propres à générer de la tension dans l'exécution de la mission du manager de proximité, appelé de plus en plus à faire du reporting tout en étant un facilitateur du dialogue social.

Professionnel caméléon, il se pose au final comme figure omnipotente si ce n'est omnisciente et apte à porter les plus lourdes mutations et transformations organisationnelles, ce pourquoi nous voyons en lui désormais, le ***déménageur*** manager de demain.

2. Focus sur dix composantes clés du management de proximité

Après cette rétrospective sur les auteurs du management, notre cheminement nous a conduites à privilégier une approche thématique. En effet, cette méthode nous permet d'introduire les autres auteurs incontournables sur le sujet tels que par exemple Peter Drucker que nous avons préféré utiliser de manière globale au fil de notre travail sans pour autant faire un focus spécifique.

Cela car, s'est imposé dans notre démarche réflexive, le choix de nous concentrer sur dix composantes de la fonction de manager de proximité qui nous semblent essentielles dans l'exercice de la profession.

a. Le Leadership

De Weber à Crozier ; Figures de domination, & conditions du leadership

S'interroger sur les figures de leadership, au-delà de la question de leur aptitude à fédérer, c'est introduire la dimension d'autorité mais aussi de légitimité et exemplarité qui les caractérisent. Pour cela il nous faut préalablement considérer brièvement les travaux du sociologue allemand WEBER au sujet des « *types de domination* ».

Au tournant du 19ème et 20ème siècle et dans le cadre des relations sociales, suivant la méthode conceptuelle sociologique de l'idéal-type qu'il a élaborée, Max Weber, identifie trois formes de

« domination légitime »[85]. C'est la tendance de la légitimité qui le sous-tend qui définit le type de domination dont il est question. Sans légitimité, on ne peut donc pas parler de « domination », terme que l'on peut et doit entendre comme synonyme d'*autorité,* notion que nous développons plus bas.

C'est bien d'*autorité* dont il s'agit au final dans la conceptualisation wébérienne de la domination puisque celle-ci est « légitime » et donc communément reconnue et admise. Le sociologue fait du reste une distinction nette entre « puissance » et « domination ». Par « puissance », il entend ce qui repose sur un exercice contraignant, un usage de la force sur des sujets et donc se rapproche ostensiblement de l'inexorable brutalité qui soutient l'autoritarisme là où par « domination » il entend ce qui est « naturellement consenti », donc « légitime ».

Les trois *dominations légitimes* sont selon Weber de nature différente car elles ne répondent pas du même principe. Ainsi, on distingue :

- La domination rationnelle (ou domination légale)
- La domination traditionnelle
- La domination charismatique

La **domination (légale-) rationnelle** est issue essentiellement de l'attrait intense des hommes pour la rationalisation, notamment dans la cadre des échanges et rapports sociaux intra, inter-individuels et collectifs. Il faut d'ailleurs préciser à ce sujet que cette tendance forte à la rationalisation[86] et le fait de vouloir toujours davantage inscrire toute action dans la cohérence et la rationalité est un risque pour les individus de se voir dépersonnaliser leurs rapports.

La preuve en est que dans ce type de rapports de domination, on obéit à un ordre « impersonnel » transmis en-dehors de toute individuation et non à un supérieur en tant que personne détentrice d'un pouvoir. L'aspect impersonnel de l'ordre assure donc selon le sociologue une certaine forme très appréciable en matière de cadre social de neutralité.

Enfin, la domination rationnelle, établie par l'usage de règles (techniques ou normes), se caractérise notamment par une activité continue du service mais aussi une compétence, que Weber désigne comme *autorité constituée*.

Cette dernière repose sur le principe même de la hiérarchie administrative. De fait, le type le plus « *pur de la domination légale* » (-rationnelle) qui est la «forme de pratique de la domination la plus rationnelle du point de vue formel » est incarnée par « *la direction administrative de la bureaucratie* ».

Il faut dire que cette approche wébérienne, contemporaine de la vision tayloriste et en résonance, sous-entend implicitement une structuration de l'organisation, si ce n'est rigide, assez déterministe et figée. Un type d'organisation reposant sur une hiérarchie structurée et un faisceau de compétences inaltérable. Somme toute, on pourrait quasiment tout régler et mettre sous contrôle amont et aval de manière anticipée et éviter ainsi toute forme de dérive ou dérèglement.

La **dimension traditionnelle** repose sur des « coutumes » et habitudes : ici, on est enclin à considérer « *la sainteté de traditions valables de tout temps et (..) la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens* »[87].

---

[85] **Les types de domination** in **Economie et Société** ; Max WEBER, éditions Pocket AGORA ; 2ème édition de 1925 revue et complétée par Marianne WEBER, p.289
[86] celle-ci est toujours partielle et insatisfaisante
[87] **Les types de domination** in **Economie et Société** ; Max WEBER, éditions Pocket AGORA ; 2ème édition de 1925 revue et complétée par Marianne WEBER, p.289

La **dimension charismatique** quant à elle repose sur le degré de confiance accordé à une personne en tant que chef « au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire…»[88]

En effet, le charisme c'est le pouvoir quasi surnaturel que détient une personne de s'imposer au collectif en tant que telle et rien d'autre : « *Nous appellerons charisme la qualité extraordinaire (à l'origine déterminée de façon magique tant chez les prophètes et les sages, thérapeutes et juristes, que chez les chefs des peuples chasseurs et les héros guerriers) d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en-dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un chef (Führer).*[89]»

Si c'est cette dernière dimension de la domination, à savoir charismatique, qui va nous d'abord et essentiellement intéresser dans le cadre de notre sujet et de notre approche du manager de proximité, il n'en demeure pas moins que la dimension rationnelle n'est pas dépourvue d'intérêt pour appréhender le hiatus dans lequel est plongé le manager d'aujourd'hui. D'autant plus que Weber prône la supériorité du système bureaucratique du fait même du caractère impersonnel des ordres transmis par les chefs. Chez lui, bien évidemment, la notion d'interactions entre l'organisation (ses buts) et les individus n'a que peu de sens, ou bien ne pourrait s'entendre que verticalement et unilatéralement du haut vers le bas.

Pour le coup, nous pourrions presque dire que chez Weber le management ne pourrait s'appréhender que comme une descente et une exécution d'ordres vers les employés qui sont les rouages – relativement – parfaits de l'organisation.

Plus encore, si nous rapportions cette vision wébérienne, bien inscrite dans son époque, aux managers de proximité, nous pourrions donc poser que ceux-ci ne seraient sous cet angle que des vecteurs d'une stratégie et d'une culture d'entreprise idéalement claire, intelligible et définies une fois pour toute de telle manière qu'il n'y aurait jamais besoin ou même souci de les retraduire ou les transmettre aux différents acteurs de l'organisation.

Ce en quoi l'approche sociologique de Michel Crozier[90] à partir du début des années 60, ne peut être ignorée.

En effet, en remettant au centre de l'observation des acteurs et implicitement celle de l'importance du terrain, le chercheur fait émerger une nouvelle manière d'appréhender les organisations et les rapports qui s'y jouent en en dégageant ce qui sera désigné comme étant l'analyse stratégique.

La plus-value de cette analyse qui n'a pas de rapport avec celle de Michael Porter est que par l'observation pondérée des acteurs de l'organisation dans leurs interactions et surtout selon un critère essentiel de prise en compte du contexte, elle permet d'envisager autrement les structures. De fait, l'examen des individus au sein de l'organisation révèle qu'ils sont interdépendants et qu'ils mettent en place des stratégies individuelles face à celle de l'organisation. Ainsi, on ne peut plus partir du principe logique et purement rationnel que l'organisation est cette entité normative qui a priori sait distribuer les bonnes personnes à la bonne place (Taylor). Tout à l'inverse, elle est traversée de tensions diverses qui induisent du jeu entre elle et ses acteurs. C'est parce qu'il y a ces tensions, qu'il y a peu à peu l'émergence et l'évolution de règles du jeu propres à l'organisation et qui lui permettent de se structurer entre logiques individuelles – qui sont loin d'être chaotiques - et stratégie organisationnelle pour aboutir à un système d'action qui est le lieu de l'action collective.

Ce qui est dire dans ce cadre de l'analyse stratégique que l'individu engagé dans l'action collective, et donc participant à l'intelligence collective, ne saurait être muselé dans le formalisme rigide, intangible, de

[88] ibid.
[89] ibid p.320
[90] **Le Phénomène bureaucratique** ; 1963 + **L'acteur et le système** ; 1977 écrit avec Erhard Friedberg.

procédures et hiérarchies immuables, telles que semblent nous les dessiner Max Weber. Tout à l'inverse, les contextes trop figés induisent tôt ou tard du jeu dans le système. Cela car l'acteur parvient à s'approprier les règles du corps social ou de la structure à laquelle il appartient de manière à en jouer pour lui-même. Ainsi, loin de l'effet escompté, un système trop gelé engendre bien souvent une dérive de l'idéal organisationnel voulu. Ce d'autant plus et c'est là un apport majeur en contrepoint de Weber, que les organisations, leur environnement, comme la société évoluent et sont sujettes au changement. Elles ne peuvent pas être déterminées une fois pour toute et non à même d'assurer une cohésion sociale actée. Ce sont les zones de flou et le jeu qu'elles génèrent au sein de l'organisation qui permettent à celle-ci de fonctionner. Ces considérations ne sont d'ailleurs pas sans faire écho à la situation actuelle dans laquelle se trouvent les entreprises. En effet, les organisations ne cessent d'évoluer de manière complexe jetant les acteurs dans une myriade de doutes et une recherche de plus en plus effrénée de sens.

Dire cela nous amène à reconsidérer cette fois le rôle du management de manière plus interactive et évolutive.

En effet, dès lors que l'on parle adaptation à des règles, congruence de stratégies individuelles et collectives redéfinissant en permanence les objectifs, on ne peut pas faire l'économie du rôle du manager de proximité qui va devoir *aménager* toutes ces logiques et les conduire vers un même horizon de buts partagés.

C'est bien dans l'action collective et dès lors qu'il y a travail parce qu'il y a intelligence collective, que le rôle de manager s'inscrit clairement comme essentiel et au centre des synergies de l'organisation. Comment en effet, comprendre la circulation et la mise en commun des interactions sans envisager que toutes ces énergies et déploiements stratégiques soient catalysés pour être redirigés en direction des finalités de l'organisation.

Partant de là et puisque nous évoquons la question des formes de domination légitime chez Weber s'enchaine rapidement la notion de leadership.

En effet, il nous faut remarquer que dans les deux premiers cas de domination, à savoir légale-rationnelle et traditionnelle, la question du leadership ne semble pas réellement se poser dans la mesure où la première s'exerce du fait d'un octroi de droit, d'un pacte puisque tout repose sur ce qui est arrêté d'une perspective légale et où dans la mesure où la seconde étant traditionnelle, elle repose de fait sur des coutumes qui instituent un pouvoir légitime au détenteur de l'exercice de ce pouvoir.

Toutefois il n'en est pas de même dans le troisième cas de figure, celui de la domination charismatique.

En effet, c'est dans la dimension charismatique que la figure du leader se déploie dans l'analyse wébérienne. Le leader charismatique est celui qui de par sa personne même, ses qualités individuelles intrinsèques, entraîne et mène les hommes dans son sillage. C'est une figure qui a souvent trouvé sa meilleure expression historique dans certaines personnalités qui ont marqué l'histoire. Pour exemple nous pouvons évoquer Barack Obama, l'actuel président des Etats-Unis. A savoir, un personnage qui du seul fait de sa présence et sa capacité à énoncer les bons discours aux bons moments, sur les sujets adéquats, bénéficie de l'octroi d'une confiance sans bornes de la part des autres.

Nous pouvons dire qu'il en est de même pour le manager qui suscite la confiance de ses équipes : parce qu'il s'agit de ce manager précis, on le suit et on l'écoute. Le fait même qu'il énonce les objectifs et les procédés, tout en attribuant des marques de reconnaissance doublées d'incitations à divers challenges conduisant à l'atteinte des objectifs, le légitime auprès des collaborateurs.

La différence toutefois entre les personnages d'envergure et les managers de proximité dont la dimension charismatique est essentielle se trouvera sans aucun doute à l'observation des méthodes employées par

les différents managers. En effet, ne pouvons-nous pas poser que les managers, au regard des différents contextes organisationnels dans lesquels ils opèrent, cette fois « ménagent » en plus d'aménager, en direction des différents buts à atteindre ?

Au-delà de Weber et sa première typologie des figures de domination, une approche managériale du leadership et de la dimension d'autorité sur laquelle il repose est nécessaire à l'appréhension de la complexité du rôle et du statut multidimensionnel du manager.

L'exercice du pouvoir : LEARDERSHIP, EXEMPLARITE et AUTORITE[91]

Leadership, pouvoir et autorité sont des dimensions extrêmement liées, d'autant plus lorsqu'il s'agit de management. On imagine mal en effet un manager qui n'aurait ni pouvoir, ni autorité.

Le rôle du leader consiste à désigner le but, à convaincre son équipe de le suivre, en lui montrant comment y parvenir et lui donner l'envie, l'énergie, l'impulsion pour agir.

Ayant abordé très succinctement dans un premier temps la dimension du leadership à l'occasion de notre approche wébériennes des figures de domination, il nous faut à ce stade de notre démarche, poser un examen plus attentif de ce que l'on entend à travers cette notion.

De manière générale, le leadership se définit comme le produit des qualités intrinsèques du chef, sa compétence, son autorité naturelle, son charisme, à l'opposé de la logique du pouvoir statutaire et de l'autorité formelle. A savoir qu'il s'établit dans une relation où coexistent à la fois un rapport de forces et un rapport de confiance.

Le leader, détenteur de cette dimension charismatique privilégiée, s'appuie essentiellement sur ses capacités personnelles à influencer, à donner et à inspirer confiance, à entrainer, et ce même s'il ne dispose pas des attributs statutaires. Comme le dit Dwight Eisenhower, « *Le leadership, c'est l'art de faire faire quelque chose par quelqu'un, parce qu'il a envie de le faire.* »

Cependant le leadership, au-delà de la personne, repose également sur une dimension contextuelle plus ou moins forte.

Nous pouvons nous arrêter un moment sur la théorie du « *Leadership Diamond®* » développée par Dr Peter Koestenbaum et qui répresente un modèle de l'esprit de leadership qui distingue quatre orientations interdépendantes du leadership : l'éthique, la vision, le courage et la réalité.

Leadership Diamond® selon Peter Koestenbaum[92]

[91] **Le grand livre du management – Pour mieux incarner votre métier de manager** ; Sylvia Arco-Schmidt, Lucien Arcos ; Afnor Editions ; 2015
[92] **Leadership the inner side of greatness, a philosophy for leaders**, Peter Koestenbaum, Kindle book, p. 277/4242

Comme beaucoup d'auteurs que nous avons vu avant, Koestenbaum rappelle que tout d'abord il appartient de comprendre que le Leadership Diamond est toujours enraciné dans le contexte. La grandeur est au centre du diamant et résulte des interactions simultanées entre les quatre différentes dimensions de la pensée. En effet, les corrélations entre tous ces quatre éléments mènent un leader vers l'excellence :

- ***Vision*** – un leader visionnaire voit toujours des grandes perspectives, fixer des objectifs clairs, il pense « grand » et « nouveau », il est créatif et proactif
- ***Réalité*** – un leader est réaliste et pragmatique, il affronte la vie sans se faire d'illusions et base ses décisions sur les faits, il n'est pas émotionnel, il est axé sur les résultats ;
- ***Ethique*** – un leader éthique est toujours sensible aux besoins des gens, il se soucie d'autrui, la morale et l'intégrité sont importantes pour lui, et il respecte les principes moraux ;
- ***Courage*** – un leader courageux revendique toujours le pouvoir d'initier, d'agir et de prendre des risques, mais utiliser son pouvoir à bon escient[93] ;

La grandeur dans le leadership veut dire qu'il faut posséder ces quatre éléments car ils sont indissociables. Un bon leader doit avoir une vision pour pouvoir élargir des horizons, être réaliste pour affronter le marché et les faits pragmatiques, être éthique envers des gens et avoir du courage car c'est le pouvoir et la liberté de choisir. Koestenbaum estime que chacune de ces dimensions est le facteur critique du succès d'un leader et son modèle peut être facilement transférée aussi bien aux organisations publiques que privées.

Il se distingue par sa capacité à exercer le pouvoir et ce, sans avoir été pour autant investi d'une autorité formelle, admis tout simplement parce qu'il/elle est l'homme ou la femme de la situation. Il se fait confiance, il sait où il faut aller. Le leader se distingue du « *manager gestionnaire* » par le fait qu'il a une vision, un projet qui lui permet de mobiliser, et un charisme qui lui permet de convaincre.

Pour être reconnu, le leader a besoin de légitimité. Sa légitimité, il va la construire d'abord par la confiance qu'il inspire, par sa crédibilité fondé sur sa fiabilité, sa compétence, son expertise, son savoir-faire, sa loyauté, la cohérence entre ce qu'il dit et ses décisions, les objectifs, les moyens … Mais quoiqu'il en soit, *ce qui fait le leader est indissociable de sa personne, de « qui » il est et de comment il s'inscrit dans l'organisation.*

Ainsi, tenter une esquisse du leader « idéal », nous amèneraient à relever les sept caractéristiques suivantes :

1. Le charisme, la reconnaissance individuelle et la responsabilisation
2. La stimulation intellectuelle
3. La capacité à susciter l'intérêt, la mobilisation, la concentration au regard des orientations et objectifs
4. La capacité à donner du sens
5. La capacité à communiquer sa vision et sa compréhension des choses
6. La capacité à faire confiance et à susciter la confiance
7. La capacité à se remettre en question, se connaitre, se former, progresser.

Enfin être leader c'est aussi être détenteur d'un pouvoir d'une part et savoir l'exercer avec art d'autre part.

A ce sujet et comme le rappelle justement Michel Crozier quels que soient la place et le statut de l'individu dans l'organisation, il bénéficie toujours du pouvoir que lui confère le fait de contrôler *une zone*

[93] **Leadership the inner side of greatness, a philosophy for leaders**, Peter Koestenbaum

d'incertitude inhérente à sa fonction ; ce qui lui permet de négocier au mieux de ses intérêts son degré de collaboration.

Cependant, le pouvoir ne bénéficie généralement pas d'une image positive. Ce qui pourrait s'expliquer par une certaine confusion entre son exercice « exercer le pouvoir » et sa quête « rechercher le pouvoir ».

Or, le pouvoir, nécessaire à toute réalisation qui doit être opérée à visée stratégique au sein d'un groupe humain, peut être vu et vécu de façon très positive lorsqu'il se définit comme la capacité à agir sur un évènement, une action ou un système.

C'est de ce dernier aspect positif dont il s'agit lorsque l'on considère la sphère de pouvoir dont dispose le manager de proximité pour faire mener à bien les tâches dévolues à sa mission.

En effet, pour ce faire il dispose de trois sources essentielles de pouvoir :

- Le pouvoir personnel
- Le pouvoir institutionnel
- L'accès aux ressources

Le pouvoir personnel : il s'obtient par sa compétence, son expertise, sa crédibilité, son charisme et sa capacité à agir.

Le pouvoir institutionnel : lui est conféré par sa position statutaire, la délégation de pouvoir et l'autorité formelle.

Enfin le manager consolide son **pouvoir** par **tous moyens d'accès aux ressources**, aux réseaux, à l'information, aux ressources financières, aux moyens matériels, aux moyens de récompense et de coercition.

Ce qui nous amène paradoxalement à poser que plus le manager est en mesure de déléguer et de partager son pouvoir, plus ce dernier va conforter celui-ci, mais aussi que cette dimension doit pouvoir s'appuyer sur une propension à l'exemplarité de la part du manager.

L'exemplarité

Il apparaît essentiel d'être exemplaire lorsque l'on déteint le pouvoir d'être donneur d'ordre.

Tel que la décrit Maurice Thèvenet, « *l'exemplarité est une vertu managériale première, unanimement reconnue mais difficile à pratiquer.* »[94]

Ceci est d'autant plus vrai que le besoin d'exemplarité s'accroît avec la mouvance perpétuelle de l'environnement.

Si l'on peut imaginer qu'elle découle d'une tradition managériale directive sous laquelle le statut, le titre, la compétence réelle suffisaient à légitimer la fonction de « chef » en son temps ou *manager* aujourd'hui, il semble bien que l'exemplarité ne cesse de devenir de nos jours d'autant plus essentielle aux hommes qui collaborent au sein des organisations. En effet, notre époque de fluctuations dans laquelle, au final, seuls les managers semblent pouvoir encore faire office de repère, requiert plus que jamais cette dimension managériale totalement liée à son leadership et son autorité en ce qu'elle les conditionne.

[94] **Les 100 mots du management ;** Thévenet, éditions Que sais-je ? PUF ; 2014

Loin de l'ère industrielle du début du 20ème siècle, la hiérarchie, le commandement et l'expertise ne suffisent plus désormais. Loin de toute résignation actée de la part des salariés du fait d'un certain « fatalisme hiérarchique », l'on attend à présent du manager qu'il constitue lui-même une des premières valeurs ajoutées de par ses compétences tant techniques qu'humaines, en termes de productivité et performance. *La hiérarchie pour la hiérarchie, ne produit que des discours qui instillent le poison dans les relations humaines et grippent le style directif qui se doit d'avoir le crédit de la franchise et de la clarté. On ne croit alors plus en grand-chose et l'autorité en sort ébranlée.*

L'exemplarité semble faire la ligature de ce qui est inhérent à la personnalité du manager reconnu et suivi pour son leadership et ce qu'il est capable de dégager plus extérieurement du fait d'un faisceau de compétences et connaissances distillées et utilisées à bon escient. Dotant le manager d'une crédibilité légitime, l'exemplarité vient souligner le caractère « infaillible » attendu du manager. Si l'on peut considérer que le top management la DRH et les autres ressorts de l'entreprise peuvent et doivent accepter l'erreur, l'intégrer et la dépasser, il n'en est pas nécessairement de même pour le manager. Pour l'exercice de sa fonction, être crédible est vital. Or, pour l'être faut-il encore qu'il soit reconnu, respecté et suivi dans son attitude comme ses réalisations.

Tel que recensées par les auteurs S. Arcos-Schmidt et L. Arcos (2015), il y a des vecteurs essentiels à l'exemplarité du manager :

« La façon dont il passe son temps : en réunion, à l'extérieur, sur le terrain, … etc.

Les questions qu'il pose : préoccupé de la clientèle, des conflits internes, du rendement et du bien-être de chacun, etc.

Ses réactions aux situations difficiles : se met en colère, étudie le problème, traite en entretiens/réunions, renvoie sur un subordonné sur un collègue sous sa hiérarchie, etc.

La façon dont il honore et récompense : ceux qui pensent comme lui, ceux qui obtiennent le plus de résultat, ceux qui apportent des idées, ceux qui apportent des critiques constructives, ceux qui se rebellent, etc. »[95]

Enfin au titre des « vertus » et autres qualités qui lui confèrent une exemplarité, il est à souligner l'importance de ses compétences tant techniques qu'humaines. En effet, pour être suivi, pour être guide, un manager doit être à la fois éclairé et éclairant.

Ces premières notions posées, il nous faut cependant approfondir la question du manager doté de leadership. Si le leadership suppose une part de pouvoir et d'exemplarité dans l'exercice de ce pouvoir, les deux champs nous ramènent inéluctablement à l'une des dimensions fondamentales de l'exercice de la fonction de manager : celle de l'autorité.

L'autorité

> *« Le manager doit faire preuve d'autorité mais ne pas être autoritaire, il est détenteur d'un pouvoir. »*[96]

En effet, outre l'évidence hiérarchique et statutaire conférée à une personne par l'organisation délégataire d'un pouvoir et d'une autorité contextualisées sur une ou des équipe/s donnée/s, l'autorité est loin d'être une notion qui va sans dire. Semblant aller de soi et être une réponse particulière au groupe d'individus sur lequel elle s'exerce au premier abord, notamment en matière de « conduite des

[95] **Le grand livre du management** ; S Arcos-Schmidt, L Arcos ; éditions AFNOR, 2015, p. 178
[96] **Gérard Taponat** ; entretien du 26 juin 2015 dans le cadre de nos recherches pour le mémoire de MBA

hommes », elle nécessite cependant une capacité au discernement et à la distanciation plus immédiate que les dimensions large de charisme et pouvoir.

« L'autorité ne va pas sans prestige, ni le prestige sans l'éloignement. » Charles De Gaulle

Pour se comprendre et s'envisager de manière quasi observable en action, dans le cadre de la fonction de manager (mais ceci peut s'appliquer de manière plus large), il faut ligaturer le concept d'autorité à la dimension de légitimité. Car il n'y a pas plus d'autorité que de manager efficace sans légitimité.

Aux sources de la définition selon le Grand Larousse Encyclopédique, l'autorité désigne de manière large et consensuelle « *le droit ou le pouvoir de commander, de se faire obéir* ».

Dans l'organisation, elle est d'abord conférée au manager par son titre, son statut et sa fonction qui sont les conditions nécessaires, mais non suffisante pour légitimer son pouvoir.

Deux autres conditions lui sont tout aussi importantes bien qu'informelles : la compétence technique (tout autant entendue managériale) et le charisme.

Enfin, en dernier lieu pour être reconnue l'autorité suppose le sens du commandement, le goût d'entreprendre, le plaisir et l'envie d'entraîner, d'être devant, *d'être leader* ; autant d'attributs constitutifs du rôle de manager de proximité.

En effet, celui-ci doit pouvoir développer une légitimité à la fois de type relationnel au travers de son leadership et contributive depuis ses propres compétences devenant un moyen de fédérer autour d'une mobilisation systémique des ressources qu'il s'agit d'animer, de coordonner et de faire évoluer en fonction des situations. Cela car il doit donc générer l'adhésion de ses équipes et les convaincre de les suivre[97].

Ceci posé force est de constater une modification structurelle du rapport d'autorité pour le manager de proximité qui ne peut plus s'appuyer désormais sur son statut et son niveau hiérarchique pour se faire obéir et plus simplement accepter et suivre au sein de ses équipes.[98]

Or poser la question de ce qu'est le manager de proximité aujourd'hui afin de déterminer vers quoi il tend pour demain, c'est réinterroger le management dans ses grandes lignes processuelles et surtout *ses conditions de faisabilité* dans notre contexte actuel et futur immédiat.

En effet, à bien y regarder comment est-il possible que des managers de proximité, donc des rouages intermédiaires, notamment aux prises avec diverses contradictions organisationnelles et parfois structurelles, puissent mener à bien leur mission dans les conditions contraintes qui régissent leur activité aujourd'hui?

Outre le fait qu'ils sont là pour remplir leur rôle, il est implicite que pour ce faire ils doivent bien avoir au préalable la légitimation de leurs collaborateurs. Or, celle-ci ne va pas de soi.

De fait, l'acceptation des managers est nécessairement librement consentie par les équipes, mais aussi et surtout elle repose sur la légitimité qu'elles leur confèrent. La réalité de cette acceptation n'est pas si extraordinaire à comprendre dès lors que l'on considère que nous sommes dans des organisations humaines structurées grâce à un agencement toujours renouvelé de ses différents acteurs[99].

---

[97] Exposé de **Gérard Taponat** au sujet de ***La disparition de l'autorité des chefs*** ; entretien dans le cadre des séminaires de MBA RH de Paris-Dauphine, 2015

[98] **Manageor- Les meilleures pratiques du management** ; Michel Barabel, Olivier MEIER ; éditions DUNOD ; 2012

[99] **L'Acteur et le Système** ; FRIEDBERG et CROZIER ; éditions du Seuil, collection Points Essais, 1977

En effet, ce qui permet qu'une organisation fonctionne avec ses différents niveaux, échelons et maillons, est sans aucun doute le fait qu'elle est avant tout et comme nombre de systèmes humains organisés, structurée **hiérarchiquement** par et dans l'intelligence collective.

Or, qui dit hiérarchie, dit clivages, rapports d'obéissance librement consentis, « commandement » au sens large et bien évidemment *autorité*.

Dès lors, comment rapporter la notion d'autorité au statut et surtout à l'opérationnalité du manager ? Car si l'on saisit aisément « intuitivement » le rapport à l'autorité qui peut s'exercer depuis le top-management, qu'en est-il du middle management et plus précisément du manager de proximité ?

Pour répondre à cette question, il nous faut au préalable poser un regard attentif sur les dimensions de l'autorité.

L'autorité, dimensions et notion

> *« Puisque l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant l'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition; là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. L'autorité, d'autre part, est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère par un processus d'argumentation. Là où on a recours à des arguments, l'autorité est laissée de côté. Face à l'ordre égalitaire de la persuasion, se tient l'ordre autoritaire, qui est toujours hiérarchique.*
>
> *S'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par arguments. (La relation autoritaire entre celui qui commande et celui qui obéit ne repose ni sur une raison commune, ni sur le pouvoir de celui qui commande; ce qu'ils ont en commun, c'est la hiérarchie elle-même, dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité, et où tous deux ont d'avance leur place fixée.) »* Hannah Arendt[100]

Sujette à de nombreuses approximations et confusion dans son usage courant, l'autorité est une notion qui nécessite d'être reposée et examinée pour être appréhendée dans toute sa complexité.

A la confluence des différentes sciences humaines et contre toute apparence, elle se révèle contrastée et reposant sur des rouages subtils entre divin, politique, social, légitimité, responsabilité, halo, pouvoir et consensus.

Ayant pour but de fédérer la société dans son organisation comme son lien, l'autorité est nécessaire à l'ordre comme à l'ordonnancement des choses. Raison pour laquelle il arrive qu'elle soit confusément entendue comme forme de domination (parfois brutale même) et au final, puisse être confondue avec son contraire : l'autoritarisme.

Il nous appartient donc de reprendre le parcours sémantique de cette notion afin de la dégager de ses éventuels contresens et ainsi éclairer notre regard sur le management et le manager de proximité qui en a l'exercice.

Notamment **Max Weber** qui en définissant avec la méthode de *l'idéal-type*[101] les différents modes de domination (cf. mémoire pp. 42-44), va pouvoir délimiter les notions d'*autorité* et de *leadership*[102]. Il s'agit pour lui d'identifier deux modes politiques de gouvernance différenciés mais dont chacun repose sur une

---

[100] **La crise de la culture,** Hannah Arendt, Edition Folio, p. 123

[101] Concept wébérien posant certains types abstraits ou catégories comme modèles et éléments de compréhension de certains phénomènes sociaux.

[102] **Economie et Société** ; Max WEBER

forme de *légitimité inaliénable*. Que cette dernière soit issue des institutions ou encore soient l'empreinte d'un véritable leader.

Dès lors, la notion devient encore plus complexe et surtout plus intimement imbriquée dans celle de *légitimité*. (ici développer avec WEBER : nécessaire pour le mémoire)

Enfin, au 20ème siècle, avec la philosophie contemporaine, notamment critique, matérialiste et existentialiste, l'autorité achève le dernier déplacement opéré par la sociologie du 19ème siècle en se révélant nécessairement légitime de facto ou inexistante.

Elle ne peut donc plus s'apparenter confusément à de l'autoritarisme ce qui revient à dire de la démonstration de force brutale. Ces réflexions sont aussi issues de penseurs qui ont vécu ce que l'on a appelé en Europe le choc de la culture ; à savoir la découverte après-guerre des horreurs et exactions nazies. Arendt ou Adorno ont été amenés à repenser les schémas autoritaires considérés auparavant comme « naturels », mais aussi les liens à la passivité et à la responsabilité vis-à-vis du schéma politique induit par la dimension autoritaire.

A noter encore l'importance de la célèbre expérience du psychosociologue américain Stanley MILGRAM « **Soumission à l'autorité** » qui permit d'identifier les symboles de ce qui est intuitivement perçu comme autorité et peut, par conséquent, entraîner des comportements d'obéissance, mais aussi de porter un regard éclairé sur les comportements humains en société. Car la dimension importante qui s'apparente à celle de l'autorité est la capacité à l'obéissance et au sentiment quasi inné de « hiérarchie ».

Sans obéissance, l'autorité n'est pas. Reste donc à définir en quoi l'obéissance peut être librement consentie telle que défini dans les différentes approches philosophiques ou bien en quoi, elle fait a lieu dans le passage de l'individu de l'état « autonome » à celui « agentique »[103] tel que le démontre MILGRAM. A savoir, que l'obéissance à une autorité ou un ordre émanant de cette autorité se révèle aveugle et dépourvue de tout caractère velléitaire et d'autant plus que dans nos organisations, l'autorité a la particularité de revêtir un caractère impersonnel. Enfin, le chercheur précise que *« l'ordre doit être compatible avec l'autorité qui le donne »*[104] pour l'individu qui le reçoit.

Ce qui nous renvoie non seulement à la notion de légitimité mais aussi à la difficulté qu'il peut y avoir pour un maillon intermédiaire qui soit ne serait pas perçu comme émanation symbolique de l'autorité, soit n'aurait pas de moyens alloués par cette autorité pour mener à bien sa mission, à obtenir que ses directives, soient réellement prises en compte.

L'autorité et le manager soumis à des obligations de résultats

Ainsi, de ce point de vue de l'autorité et de sa légitimité inhérente, on comprend bien la complexité que pourrait avoir un manager de proximité, incommodé dans un système d'entre-deux, à obtenir des résultats et les faire remonter.

En effet, ici survient parallèlement à la question de la dimension que lui accorde la structuration de l'organisation, celle du type d'encadrement (participatif, directif, collaboratif,…) qu'il aura à exercer auprès de ses équipes ainsi que des moyens pour exercer cet encadrement (gratifications, sanctions, système par objectifs…), considérant qu'il doit également de son côté rendre des comptes. Dire cela est aussi poser la nécessité donnée par l'entreprise au manager de pouvoir faire appel a des moyens, des ressources et des ressorts lui permettant d'atteindre ses objectifs et de les concilier avec les impératifs opérationnels de son activité.

---

[103] **Soumission à l'autorité** (Obedience to authority); MILGRAM ; éditions Calmann-Levy 1974, pp 166-168 et suivantes

[104] ibid p.184

De ce fait, il semble essentiel qu'un manager bénéficie effectivement d'un champ de responsabilité et de délégations alloués par l'organisation qui lui permette d'agir. C'est à cette condition qu'il est en mesure d'atteindre ses objectifs et remplir sa mission puisqu'il reste légitime aux yeux des équipes, ce qui lui permet dans le même sens d'exercer spontanément son autorité.

D'autant plus que nous l'avons vu l'autorité n'a strictement aucun rapport avec la contrainte ou la force brutale **mais répond à un schéma librement consenti** et au fait de pouvoir faire et pouvoir faire faire. Ce qui par conséquent nous laisse présager que si cette autorité est bien liée à la mission stratégique dévolue au manager, elle n'est cependant pas pour autant perçue par les collaborateurs comme une acceptation « a priori » de l'autorité naturelle et pyramidale du top-management, mais bien comme le pouvoir propre à leur « chef d'équipe ».

Tout à l'inverse, l'autorité du manager est pétrie de plusieurs dimensions, parfois transverses, qui ensemble « forment » la figure du manager de proximité et plus précisément de *ce manager de proximité là et pas un autre*.

« Un bon manager est quelqu'un qui peut entraîner son équipe dans le cadre contraint Ce qui est différent d'avoir un bon relationnel : « tout le monde l'aime bien mais il est inefficace dans le cadre du relais de la stratégie de l'entreprise. »[105]

En effet, nous posons que l'autorité du manager de proximité ne lui provient pas essentiellement de sa tâche, de sa fonction ni de son statut hiérarchique pris seuls ou ensemble mais repose essentiellement sur sa capacité charismatique, innovante, personnelle et professionnelle, à être ce manager-là dans tel contexte précis et à renouveler toujours différemment l'expression de cette capacité.

« *L'autorité est le contraire de la tyrannie, le contraire du commandement, le contraire de l'imposition par la force. L'autorité est cette possibilité, jamais garantie à l'avance, d'obtenir une obéissance librement consentie, qui repose sur le fait qu'on vous croit, qu'on vous juge légitime, qu'on pense que vous faîtes l'affaire, que vous êtes capable de, … qu'on vous estime et qu'on a envie de vous suivre. Cela suppose bien sûr l'existence de formes de démocratie.* »[106] Frederik Mispelblom Beyer

Bien évidemment dire cela, c'est poser la dimension essentielle de la légitimité du manager de proximité en tant qu'individu « reconnu » par les équipes.

Dimension qui s'appréhende d'autant plus aisément dans nos contextes d'époque incertaine où chaque acteur demande toujours plus de sens à faire ce qu'il fait dans son organisation.

A cet égard mesurer l'importance de la question de l'autorité du manager revient à apprécier son rôle essentiel en matière d'obligation réelle et tangible de résultats pour la pérennité d'une organisation.

C'est aussi en parallèle demander au manager de répondre à une certaine exigence de performance. Car il peut rapidement s'avérer difficile d'être autoritaire, légitime lorsque l'on transmet des directives et attend des résultats, si l'on n'en est pas soi-même porteur. Rapporté à notre problématique, le leadership semble aussi bien intervenir en termes de ***ménagement, aménagement que déménagement*** ! C'est sans doute la dimension la plus complexe et dense du manager.

La question large des composantes du leadership nécessaire à la fonction de manager, revient donc à apprécier le rôle essentiel de ce dernier en matière de conditions de faisabilité, et d'obligation réelle, tangible de résultats en vue de la finalité d'une organisation.

---

[105] **Gérard Taponat** ; entretien du 26.06.2015 dans le cadre de notre mémoire de MBA
[106] **Encadrer un métier impossible ?** Frederik MISPELBLOM BEYER ; éditions Armand Colin p.183

Cela car être manager, c'est en toute chose savoir fédérer. Or pour fédérer, outre la dimension charismatique et la compétence exemplaire, il faut encore savoir utiliser le langage et avoir le sens de la communication adéquats aux situations et aux hommes.

b. La communication managériale

De par son rôle, le manager de proximité doit pouvoir transmettre à son ou ses équipes la vision ou l'horizon stratégique de l'entreprise. C'est ainsi que nous entrons dans la sphère de la communication managériale. Sphère dans laquelle le manager de proximité doit investir ses équipes de la ligne stratégique de l'entreprise. Les collaborateurs sont alors en capacité de s'imprégner des orientations de l'organisation en s'inscrivant en tant qu'acteurs du système. C'est donc par le moyen de la communication managériale que les différents acteurs peuvent comprendre de quelle manière ils contribuent individuellement et collectivement à la performance globale de leur entreprise.

La communication managériale peut se définir comme une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser les collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise.[107] Elle fait partie intégrante des missions du manager et consiste à transmettre les consignes aux opérationnels, les faire adhérer aux projets de l'entreprise mais aussi à assurer la remontée de l'information vers le top management et/ou vers les chefs de projets transverses. Toutefois, aucun dispositif de communication managériale ne peut fonctionner sans une implication forte des dirigeants. Ces derniers se doivent d'une part, d'ouvrir la voie à leurs managers en étant le premier maillon de la « chaine de communication » et d'autre part, de montrer leur volonté d'écoute, d'ouverture et de partage avec l'ensemble des salariés.

La communication apparait comme un atout pour accompagner le manager dans ses relations de proximité. En effet, communiquer, ce n'est plus seulement faire passer des messages, c'est échanger des informations et des points de vue et afin de construire une représentation commune pour faire avancer la coopération. La communication trouve alors son essence dans un ensemble de pratiques visant à encourager les comportements d'écoute, à faire circuler l'information, à faciliter le travail en commun afin d'améliorer l'efficacité individuelle et collective, comme le partage de bonnes pratiques…

L'enquête sur la communication managériale menée conjointement par l'Association Française de communication interne (AFCI), l'ANDRH et le cabinet de *Conseil Inergie Opinion* le confirme ; en effet, la communication, vue par les managers, permet de :

- donner du sens à l'action des collaborateurs versus les décisions venues de la hiérarchie (82%),
- de rester à l'écoute des préoccupations de ces derniers (70%),
- d'améliorer la performance de l'équipe (42%) et enfin,
- de contribuer à encourager l'initiative et l'innovation au sein de l'équipe (33%).

L'objectif principal de la communication managériale est donc de diffuser un flux d'informations renseignant les salariés sur la vie et l'évolution de l'entreprise en en facilitant la compréhension afin qu'ils se sentent davantage impliqués dans leur travail et qu'ils participent plus activement au bon fonctionnement de l'organisation. En même temps, cela est prétexte à une dynamique de communication, en créant les conditions favorables qui encouragent le salarié à aller se renseigner afin de le faire intervenir dans des relais de circulation de l'information, et enfin à le conduire dans une démarche proactive où l'équipe devient alors communicante. Ce comportement dynamique fait passer le salarié du statut de récepteur au statut d'acteur. En effet, ce dernier peut avoir son mot à dire sur les informations qu'il reçoit et celles qu'il attend, tout comme il peut apporter sa propre contribution en donnant son avis et proposant des idées d'amélioration : cela éveille en lui un sentiment de responsabilité personnelle.

[107] Source AFCI (Association française de communication interne), 2013

Les modes de communication sont multiples. Il existe des réunions de service, les « réunions 5 minutes » chaque matin, les mails réguliers sur quelques informations clés, les séminaires, les newsletters, les forums d'échanges, les espaces Intranet, les communautés de pratiques… sans oublier les rencontres informelles avec les équipes qui sont importantes et se révèlent souvent riches en termes de contenu, et souvent à l'origine de nouvelles idées et solutions.

A ce sujet, il faut cependant souligner que le développement très rapide des nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC) a quelque peu bouleversé les processus de communication en conduisant à un phénomène qualifié « d'infobésité[108] » et un changement de culture important : l'information n'est plus ce que l'on sait mais ce que l'on partage. L'information est devenue un produit de consommation courante. L'évolution des outils technologiques, notamment Internet, a eu un impact significatif sur le management car : « *Better informed managers, able to communicate more quickly, may develop faster-moving, more competitive organisations* »[109]. Mais il faut aussi voir le revers de la médaille, les nouvelles technologies ont considérablement changé le travail de manager, en augmentant le rythme et la pression avec Internet, les ordinateurs portables et depuis peu les smartphones. Les entreprises comme les individus vont avoir à apprendre de quelle information ils ont besoin, et comment l'obtenir[110]. De même que le management ne peut pas être exclusivement exercé à travers l'usage du mail. Patrice Huiban et Hugues Marchat, spécialistes en stratégie autant que les chercheurs Ken BLANCHARD et Spencer JOHNSON s'accordent sur la nécessité de voir au moins une fois par jour ses collaborateurs. Dans la lignée de Drucker, on peut considérer en effet que l'information à longue distance ne remplace pas les contacts directs.

> *« Empreint d'un grand formalisme, le mode de fonctionnement de l'organisation est déshumanisé par l'usage immodéré de la communication électronique, si envahissante qu'elle empêche celui qui la reçoit de démêler ce qui est important de ce qui ne l'est pas[111] ». François Dupuy*

Le philosophe Hartmut Rosa explique qu'il y a une accélération du volume d'informations à traiter et en même temps, une diminution du temps pour s'en occuper, le manager est là encore soumis à une nouvelle injonction paradoxale[112]. En effet, le collaborateur va attendre de son manager, que ce dernier traite et trie l'information pour ne donner accès qu'à l'essentiel. P. Drucker précise qu'il convient de travailler en permanence l'information, qu'il convient de s'interroger sur qui a besoin de savoir quoi ? Obtenir une information n'est plus le principal enjeu, il faut savoir l'analyser, ce qui implique une intervention humaine, laquelle est souvent implicitement le rôle attendu du manager. En fait, la circulation plus horizontale des informations et l'accès plus rapide aux sources modifient la place des managers, qui deviennent plus des animateurs de la cohérence d'ensemble que des prescripteurs. La transparence augmente, l'autorité change de nature.

> *« La surinformation ou « infobésité » est désormais l'un des plus grands problèmes à résoudre par les organisations pour les dix prochaines années[113] ».*

Selon Mintzberg[114] le manager passe la moitié de son temps à communiquer, et plus précisément à collecter et transmettre/diffuser l'information.

---

[108] Le terme « Infobésité » a commencé avec l'économiste Bertram Myron en 1962 avec l'invention du terme « information overload » qui a été ensuite popularisé par le futurologue Alvin Tofler en 1970. Enfin, l'écrivain David Shenk en 1993 imagina le terme « infobésité » pour désigner le trop plein d'informations, faisant le parallèle avec la pathologie de l'obésité.

[109] **Simply managing : what managers so – and can do better**, Henry Mintzberg, p. 42, traduction: "*Les managers mieux informés, peuvent communiquer plus rapidement, peuvent accélérer l'activité ainsi qu'améliorer la compétivité de l'organisation*"

[110] **L'avenir du management**, Peter Drucker, Pearson Education, 2005, p.109

[111] **Lost in management**, François Dupuy, Seuil, 2013, p.126

[112] Cité dans l'article **« Surcharge informationnelle en entreprise – L'infobésité, réalité ou illusion** », Caroline Sauvajol-Rialland ; **Cahiers de la documentation**, 2014/1

[113] **L'impact des TIC sur les conditions de travail**, T. Klein, D. Ratier, in **Direction générale du travail et Centre d'analyse stratégique, Rapports et Documents**, Février 2012

[114] **Managing**, Henry Mintzberg

La réussite de la communication, au cœur du management de proximité, tient à la capacité de l'encadrement à s'appuyer sur des informations efficientes pour entretenir un courant permanent d'observations, de commentaires et d'idées constructives, être à l'écoute des interrogations et susciter des initiatives. Ce partage d'informations ne sera alors efficace que si les collaborateurs sont suffisamment intégrés dans le processus de prise de décision et d'initiative.

> *« Manager dans la proximité, c'est aussi susciter plus de communication entre ceux qui vivent dans la proximité*[115]*». Bruno Henriet*

Le manager mobilisé dans cette communication de proximité devient porteur de sens mais aussi il fait signe de la reconnaissance pour le travail bien accompli. En fait, le manager *«doit prendre le temps de communiquer collectivement et individuellement sa satisfaction à tous ceux qui participent activement au succès présent »*[116].

Ces dernières années voient l'émergence progressive dans la sphère organisationnelle du nouveau paradigme de la communication engageante : cette communication vise à travers certaines techniques, comme la participation à un groupe de pairs…, à impliquer les salariés dans leur travail, les rendre acteurs du fonctionnement et de l'information dans l'entreprise ; en conséquence cela a pour effet d'améliorer la motivation et l'ambiance de travail, renforcer la cohésion de groupe et l'efficacité de la chaine hiérarchique.

Or, il n'est pas toujours aisé pour le manager de proximité de servir de relais entre la direction et le terrain. En effet, l'information stratégique n'arrive pas toujours à temps aux managers et apparait trop souvent déconnectée du quotidien et de la réalité opérationnelle de l'entreprise ; cela a pour effet de contribuer à la remise en cause de la crédibilité de ces derniers, à l'affaiblissement de leur légitimité. Par ailleurs, les managers doivent faire en sorte que les collaborateurs se sentent écouter pour les idées qu'ils proposent. Ils doivent, par conséquent, réduire les intervalles de la hiérarchie. C'est une organisation moins hiérarchique avec ajustement mutuel et de plus en plus de coopération qui tend à se mettre en place. En fait, le rôle du manager est d'être une sorte de régaleur étant capable *« de susciter un dialogue constructif vers le haut* » pour remonter le pouls du terrain et aussi être force de proposition ainsi que *« vers le bas »* pour donner à son collaborateur un sens à l'action quotidienne. Afin d'assurer ce rôle, *« le manager doit être en équilibre pour gérer au mieux les tensions et les enjeux en diffusant de l'optimisme »*[117].

A travers ses composantes, le construit de justice organisationnelle (cf. mémoire p.64) souligne l'importance de permettre aux individus de s'exprimer, de se sentir écouter et du rôle managérial fondamental en termes de communication ; un rôle ici d'***aménageur***.

> *« Le travail qui consiste à gérer de manière effective les organisation dépend de plus en plus du fait de cultiver un style communicatif de leadership. Pour Drucker, diriger, gérer et travailler dans la prochaine société, c'est être capable de communiquer118 ». Winfried W.Weber*

c. Le courage managérial

« Le courage est la première des qualités humaines car elle garantit toutes les autres » Aristote[119]

---

[115] Cité dans l'article **« Le management : enjeux et acteurs »**, Bruno Henriet, **Encyclopédie des Ressources Humaines**, éditions Vuibert, 2012, pp.883-884, 3ème édition

[116] **Management : L'armée : un modèle à suivre ?**; P. Huiban, H. Marchat,p. 130

[117] ibid,p. 132

[118] Cité dans l'article **« Peter F. DRUCKER : le management comme art libéral »**, W. W. Weber, **Encyclopédie des Ressources Humaines**, éditions Vuibert, 2012, p.1790, 3ème édition

[119] **Ethique à Nicomaque** ; Aristote ; éditions VRIN

Ce qu'entendait le philosophe grec ici par le courage c'est une des vertus essentielles qui permettent à l'homme, de manière innée mais aussi approfondie par l'apprentissage, de se transcender soi-même face à l'adversité ou à un non-sens, de manière à décrisper une situation non viable. Le courage est donc ce qui va permettre de franchir les obstacles afin de se relier soi-même au sens. Cette approche semblerait presque avoir été pensée pour le manager de proximité si ce n'était son rapport fort à l'éthique dans le sens philosophique du terme.

Cette approche n'est pas éloignée de la définition qu'en donne le dictionnaire[120], à savoir : « Fermeté, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles »

Reste à considérer le courage dans l'environnement organisationnel ; en effet, qu'en est-il rapporté à la dimension managériale ?

Dans un contexte de travail de plus en plus incertain, de plus en plus exigeant et changeant, les managers doivent faire face au quotidien à la pression et cette dernière les oblige à faire preuve non seulement de courage, mais de ce qu'on nomme aujourd'hui « le courage managérial ».

Les managers de proximité doivent faire preuve de *courage managérial* pour mobiliser leurs équipes en direction de l'atteinte des objectifs. Ceci les contraint régulièrement à dire des choses, à prendre des décisions pas toujours populaires, mais aussi à les faire appliquer au sein de leur équipe.

Pour ce faire, ils doivent agir dans le sillage des valeurs de l'entreprise qui orientent leurs décisions et la manière de les communiquer, consciemment dans l'incertitude ou le risque, mais non nécessairement en accord avec leurs valeurs personnelles.

Selon Steves Emmenegger[121], le courage managérial c'est avant tout avoir du caractère et une des premières qualités du manager.

Le courage managérial, c'est aussi d'abord avancer et être capable de maintenir ses choix compte tenu des circonstances qui changent, pouvoir oser et faire les choses de manière différente mais aussi avoir la capacité de ne pas accepter de faire les choses lorsque ses valeurs sont piétinées. Cela car si elle est indéniablement nécessaire, la dimension de courage managériale n'est pas toujours suffisante pour pousser le manager de proximité à l'action ou lui insuffler la prise de décision *en accord avec sa conscience*.

Or, *un manager qui n'a pas de courage est un manager incapable de mettre du sens*, incapable de susciter l'engagement derrière lui, car il va manquer de crédibilité.

Ce pourquoi, dans le sens « top-down » d'une part, particulièrement lorsqu'il s'agit de sujets dits sensibles, l'existence d'un cadre clair permettra au manager de proximité d'assoir sa décision, qu'elle soit permissive ou restrictive. Ce sera par exemple le cas face au fait religieux[122] : le manager de proximité a besoin de lignes directrices suffisamment claires et précises pour pouvoir justifier ses décisions et éviter les tensions, au risque d'être accusé de discrimination.

Ou bien dans le sens « bottom-up » d'autre part, par crainte pour sa carrière, voire du chômage, le manager de proximité sera plus enclin à ***ménager*** certaines susceptibilités et veillera à ne pas braver les limites d'un certain politiquement correct ; à savoir, oser faire remonter des aléas de fonctionnement ou

[120] **Petit Larousse**
[121] Interview de **Steves Emmenegger**, Fondateur de *Emmenegger Compétences* /Scan sur Managerama TV , 19/12/21013
[122] « *La religion ne s'arrête plus aux portes des entreprises* », Alexia Eychenne. L'Express, 20 avril 2015 http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/la-religion-ne-s-arrete-plus-aux-portes-des-entreprises_1673084.html

des doléances des membres de l'équipe qu'il sait contraires aux décisions de la direction ou encore oser défendre un point de vue différent, même avéré par l'expérience.

Toutefois, pour donner le meilleur d'eux-mêmes, il est nécessaire que les salariés aient le sentiment d'être soutenus, de penser que devant eux quelqu'un tient la route.

A tous les niveaux de l'organisation, le courage est indissociable du métier de manager et de manière d'autant plus accrue que l'on est hiérarchiquement et stratégiquement situé dans l'organisation. Le manque de courage à des postes et des fonctions importantes et clés a un effet extrêmement négatif à termes sur l'activité de l'organisation.

A son niveau, le manager de proximité doit croire en ce qu'il fait dans ses activités. Il doit pouvoir avancer et assumer ses responsabilités pour « driver ses troupes » et ***aménager*** l'activité. Il est donc attendu en tant que tel.

Il y a cependant des dérives possibles liées à la démonstration de courage managérial :

En effet, avoir ce courage managérial peut s'avérer très difficile dans le sens où cela oblige à sortir d'une zone de confort. En effet, prendre des risques c'est aussi accepter la possibilité de l'échec, là où le manager a pour mission impérative d'atteindre et faire atteindre ses objectifs. Il est donc parfois plus « commode » pour un manager de proximité pressurisé entre différents impératifs non toujours conciliables de s'adapter à l'injonction de performance « à tout prix » et au final en venir à ne pas assumer ses responsabilités en termes de management.

A cet égard, l'exemple de Volkswagen, où la pression du système est telle que « ce qui n'est pas autorisé ne peut pas arriver »123, qu'il n'est pas exclu qu'une équipe d'ingénieur ait dérogé aux règles pour atteindre les objectifs fixés par le groupe124, sous l'œil bienveillant de leur manager de proximité, de fait complice.

Aujourd'hui, le manager « *est le plus petit dénominateur commun* »[125]. Sous l'angle de notre problématique, on peut considérer qu'il se comporte alors en « *ménageur* », le manager qui ménage les uns et les autres sans réellement trancher… au lieu de manager !

Or le souci est que vis-à-vis de l'organisation, le risque réel du manque de courage managérial est la perte de possibles uniquement donnés par le manager quant aux initiatives et tentatives innovantes. De fait, certains collaborateurs qui ont une attente importante vis-à-vis de managers qui soient courageux ont besoin de confrontation, de débat. Mais toutes les entreprises n'ont pas nécessairement envie de laisser toute latitude à l'émergence de cette confrontation créatrice. Il arrive donc que le manager, attaché à son entreprise et engagé dans ses réalisations, face à ce paradoxe, choisisse la voie du courage malgré tout.

Dans ce type de contextes organisationnels, faire preuve de courage managérial peut donc se retraduire pour un manager comme un frein à sa promotion personnelle ou sa carrière, dans le sens où la remise en question de choses non pertinentes peut être un problème pour l'organisation.

---

[123] « Chez VW, ça marche comme en Corée du Nord », Cécile Boutelet. In Le monde économie, 07/10/2015 http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/10/07/chez-volkswagen-ca-marche-comme-en-coree-du-nord_4784088_3234.html

[124] « Volkswagen : le patron de la branche américaine sous le feu du Congrès », Stéphane Lauer in Le monde économie, 08/10/2015 http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2015/10/08/volkswagen-le-patron-de-la-branche-americaine-sous-le-feu-du-congres_4785847_1656994.html

[125] Entretien du 26 juin 2015 avec **Gérard TAPONAT**, dans le cadre de notre travail de mémoire de MBA

Dans l'esprit du constat dressé par Christophe Dejours[126] quant à la situation paradoxale qui écartèle le travail du prescrit au réel, la crainte d'une mauvaise évaluation n'est-elle pas à même de freiner parfois le manager de proximité dans son potentiel de transgression ?

En effet, la désobéissance peut s'avérer ponctuellement salvatrice pour l'activité du manager - à l'instar du commandant Chesley Burnett Sullenberger[127].

D'autant plus que des excès parfois strictement procéduraux de la part des organisations et qui s'inscrivent pragmatiquement comme des carcans obligent à la « bien-pensance ». Ceci peut favoriser un décalage de posture de la part du manager qui devient alors involontairement mais dans les faits et les pratiques managériales, un imposteur, « *un homme qui sait profiter de l'opinion, de son propre pouvoir de convaincre* »[128].

Ceci considéré, il nous semble qu'il faille valoriser ceux qui prennent et assument leur responsabilité à tous les niveaux de l'organisation. Cela car le courage de la remise en question, si elle peut apparaître au premier regard contraignante pour l'organisation, au bout du compte, contribue à la performance. Or si on veut la performance des entreprises il faut bien que des gens aient le courage de vouloir changer les choses qui doivent évoluer pour éviter le risque réel de l'essoufflement des entreprises à force d'être aseptisées. A terme, le risque pour l'organisation est de sacrifier ses propres forces vives et de ne pas pouvoir faire face aux défis du futur.

A l'heure actuelle où la société, nos organisations, sont plus que jamais dans une logique de recherche de sens, et où les individus ont besoin de comprendre pourquoi ils font ce qu'ils font, il paraît essentiel de laisser libre cours à une possibilité de changement ou d'évolution à tous les niveaux. Ce qui induit la possibilité d'être challengé, critiqué, de prêter le flanc à la critique, dans la perspective d'une veille active et d'une amélioration continue.

Cela étant, si au niveau des managers, il faut donc oser faire les choses, remettre en question, prendre le risque de décisions impopulaires mais conforme à l'intérêt de l'équipe dans sa réalisation d'objectifs et au risque de se faire « détester », oser dire non quand tout le monde acquiesce, se mettre dans l'inconfort psychologique ou physique pour défendre ce à quoi l'on croit ne s'apparente pas pour autant à une posture kamikaze ou sacrificielle.

Tout à l'inverse, le courage managérial se comprend en termes de réponse intelligente à une situation. De là, il ne s'agit non pas d'avoir le goût du risque mais *le sens du risque*.

Cela allant jusqu'à la reconnaissance de sa propre erreur, ce qui permet l'intégration et le dépassement de celle-ci.

Ce pourquoi *le courage fait partie des qualités relatives à la capacité à diriger* (Georges Laplanche)[129]. En effet, oser prendre les décisions en accord avec son intime conviction, eu égard à des objectifs bien assimilés, en s'octroyant le pouvoir si besoin de pervertir les règles procédurales « à bon escient », n'est-ce pas là le gage d'un manager courageux ou pour le moins éclairé ? N'est-ce pas la marque d'un manager capable de se faire tour à tour en fonctions des nécessités ***aménageur*** et ***déménageur*** ?

---

[126] **L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation** ; C. Dejours, éditions de l'INRA, 2003

[127] Pilote américain du vol 1549 d'US Airways qui a réalisé un amerrissage d'urgence sur le fleuve Hudson face à Manhattan le 15 janvier 2009 en dépit des ordres et instructions, et a ainsi sauvé la vie de 155 passagers.

[128] **La fabrique des imposteurs** ; Roland Gori ; éditions Actes Sud, 2015

[129] **Les fondamentaux du management ;** Michel Barabel, Olivier Meier-Thierry Teboul ; éditions Dunod ; 2013 ; Avis d'expert : Entretien avec Georges Laplanche (Senior vice-presidient de Technicolor, membre du comité scientifique et professionnel de l'ICD)

Ce courage et cette capacité à se faire porteur de choses lourdes, appelant donc une dimension de ***déménageur*** en plus de celle d'***aménageur***, s'exprime sans aucun doute d'autant plus fortement dans les conditions fortes de mutations et transformations des entreprises en situation de changement.

d. L'accompagnement du changement

Au-delà de la question même de l'innovation, l'aptitude à mener rapidement et efficacement les changements nécessaires est un défi pour beaucoup d'entreprises. Il y a donc nécessité d'avoir recours à un *management éclairé*. Cela car dans un contexte de management traditionnel, les entreprises se heurtent souvent à l'obstacle majeur qu'est la résistance « spontanée » des salariés aux changements. Cette résistance est naturellement engendrée par des sentiments d'insécurité et d'insatisfaction au travail ressentis par les salariés.

A contrario, les collaborateurs qui bénéficient d'un management éclairé se sentent écoutés, compris, acceptés, soutenus et reconnus. Ils accueillent plus facilement la nouveauté et ressentent moins les changements comme une menace. Ils deviennent créatifs, beaucoup d'idées nouvelles émergent, se consolident et se transforment en innovations.

L'environnement en perpétuel changement, dans lequel évolue le XXI siècle, entraine les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, dans une spirale de la complexité et les rend de plus en plus « instables ». Du fait de l'augmentation des facteurs de complexité (développement des structures matricielles, démultiplication des projets transverses, évolution très rapide des technologies…), le changement semble devenir une norme[130].

Dans cette époque de changements structurels, les organisations doivent faire en sorte de devenir plus « fluides », d'alléger leurs structures, leurs process, et ce, afin d'acquérir une plus grande souplesse au quotidien, où chacun peut apporter sa contribution, et développer leurs adaptabilité et réactivité. Le management a alors un rôle structurant puisqu'il doit accompagner ces changements, les mettre en œuvre, qu'il doit faire en sorte de maintenir un bon climat afin de continuer à prendre les bonnes décisions. Plus spécifiquement, Drucker insiste sur le rôle des managers en précisant que *seuls survivront les leaders du changement*.

Dans ses écrits, Drucker définit le management comme *l'action qui pense le système entreprise en train de changer*. Le management consiste à identifier les variables environnementales du changement et à les intégrer dans l'entreprise en transformant les pratiques managériales. Drucker sera un des premiers à montrer les limites des principes tayloriens ; il s'inscrit dans une lignée d'auteurs américains (Porter, Mintzberg…) qui ont cherché à sortir des logiques du « *one best way* » et à faire du client, l'élément central du management et de l'organisation de l'entreprise.

> *« Un manager qui ne sait pas innover ne durera pas longtemps. L'entreprise d'aujourd'hui doit considérer le changement comme la norme, et même provoquer le changement au lieu de se contenter de s'y adapter*131 *». Peter F.Drucker*

De nombreux auteurs partagent ce constat, Bouilloud, vu précédemment, mais également le philosophe Finkielkraut qui écrit « *Avant la fin du siècle, le changement ne sera plus de changer, mais de ne plus changer*[132] », cité par Bériot qui, lui-même, précise qu'il convient de « changer le changement, en le faisant passer de l'état d'exception à celui de normalité ».

---

[130] **Entre l'enclume et le marteau – Les cadres pris au piège,** Jean-Philippe Bouilloud , Seuil, 2012, p.85

[131] **L'avenir du management**, Peter Drucker, Pearson Education, 2005, p.44

[132] **Penser le XXe siècle**, A. Finkielkraut, Editions de l'école Polytechnique, 2000 ; cité par Dominique Bériot in **Manager par l'approche systémique** ; **Partie 4. Quel management pour l'avenir ? Une révolution silencieuse impliquant tous les acteurs** ; éditions Eyrolles, 2014 ; p.236

Pour Drucker, l'instrument du changement est la planification stratégique, laquelle doit être portée, diffusée, opérationnalisée par la ligne managériale qui constitue selon lui le système nerveux de l'entreprise. L'entreprise n'est pas un ensemble de ressources à optimiser mais un groupe d'acteurs à motiver et préconise, d'ailleurs, pour ce faire des méthodes incitatives comme la direction par objectifs.

Drucker met alors en exergue plusieurs axes essentiels :

- Abandonner les veilles habitudes, les routines, le passé et faire en sorte que les ressources rares et valables soient disponibles pour créer demain plutôt que de maintenir hier. Parce qu'il en a de moins en moins au quotidien, le manager doit pouvoir se libérer du temps, des temps de réflexion (cf. Mintzberg mémoire pp. 30 et suivantes.)…
- Remettre en cause ce qui existe par la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue (par exemple, revues annuelles des modes de fonctionnements, des circuits de validation…). Plus les collaborateurs seront habitués à vivre le changement, sans toutefois tomber dans un excès cultivant la résistance au changement[133], moins les effets négatifs se feront sentir.
- Exploiter et valoriser les succès, capitaliser dessus pour encourager et développer les initiatives, introduire dans l'entreprise une politique systématique d'innovation, c'est à dire une politique pour créer le changement ; il est nécessaire d'être en capacité de pouvoir saisir les opportunités qui se présentent.

Cela, étant, nous souhaitons également mettre en exergue qu'il ne suffit pas de valoriser les succès mais aussi de reconnaitre le droit à l'erreur. Partant du principe énoncé par Einstein qu' « *une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover* », il s'agit pour le manager et par ricochet l'organisation, de reconnaître et intégrer la dimension humaine dans la gestion des hommes et le développement des talents et compétences.

Ainsi, les collaborateurs, qui n'auront alors plus peur des représailles, seront plus enclins à proposer des innovations, comme à l'image de Google qui conserve toutes les idées dans une base qu'elles semblent intéressantes ou non pour une possible exploitation ultérieure.

Dans cette même idée de reconnaissance du droit à l'erreur, certaines entreprises comme Air France ont officialisé le principe de non punition de l'erreur, privilégiant ainsi l'apprentissage à la vaine et stérile « recherche du coupable » dans laquelle il est aisé de se réfugier au lieu de s'atteler à réunir les conditions favorisant l'émergence de la compétence collective. Le seul acte de sanction prévu est un acte de responsabilisation puisqu'il consiste en l'occurrence à punir, *non pas l'erreur, mais le fait de refuser de contribuer à l'explication de l'erreur*.

Enfin, Drucker envisage le management comme l'action de mettre en mouvement une action collective où la ligne managériale a plus un rôle d'accompagnement que de donneurs d'ordre. Toute proportion gardée, cette perspective trouve son illustration dans la phrase de T. Roosevelt : « *Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.* »

En effet, le changement s'accompagne ; l'information est particulièrement importante et il appartient au manager de créer les conditions favorables à l'acceptation du changement. Des ateliers de partage, d'analyse de situation, les réunions d'équipe peuvent alors être le lieu pour encourager les collaborateurs à porter un regard différent sur l'organisation, à faire part de leur perception, à proposer des idées. Un travail de co-construction peut également être mené ce qui sera générateur d'une plus grande satisfaction au travail et d'un épanouissement satisfaisant des collaborateurs.

[133] Bigot, 2013

Dans les cas de changements et transformations, apparaît de nos jours encore une nouvelle figure, particulière, du manager : le manager d'alliance/s.

Celui-ci a par définition mission de bâtir et piloter auprès des équipes tout ce qui est attenant aux changements organisationnels dans le cadre des fusions acquisitions.[134]

Il s'assure[135] outre ses missions « habituelles » de manager de la conduite de son activité en direction de l'alliance et d'équipes « d'allianceurs » ou développeurs d'activités.

A bien y regarder les dimensions de son activité ne divergent pas de celles du manager de proximité tel que nous l'avons abordé jusqu'ici et passer en revue via les différentes approches de la pensée managériale. C'est simplement le contexte et l'objet de son management qui varie, ce pourquoi nous ne développerons pas davantage cette illustration des variations possibles du métier de manager.

L'objectif de la conduite du changement réside dans la recherche d'adhésion effective des collaborateurs ; cette dernière peut être favorisée par la communication, plus spécifiquement par l'explicitation qui permet de réduire les non-dits, les « peurs », la complexité. Dès lors que cela ne fonctionne pas, l'action se présente comme une solution. Le manager détenteur et en charge d'aménagements et directives lourds, est sans contexte dans la position du ***déménageur*** : force de conviction, allant de l'avant et trait d'union entre ce qui est à changer et ce qui est nouveau. C'est aussi par ce qu'il sait faire démonstration de cette aptitude à conduire, prendre sur et avec lui et accompagner ses équipes dans le changement faisant passer celui-ci de l'opacité à la clarté qu'il est à même d'être suivi : on lui fait confiance.

e. La confiance

Lorsqu'on aborde les notions de managérialité, de management ou de manager, il est souvent fait référence à la psychologie. Les concepts de « don et contre-don », de contrat implicite voir psychologique sont alors mobilisés pour expliquer ce qui se passe entre les personnes qui travaillent, produisent et donc échangent ensemble.

Cela car le management opérationnel induit des relations d'échanges interpersonnelles qui concourent à la compétence collective via l'intelligence collective (N. Alter). Pour Norbert Alter[136], à l'articulation des échanges « modernes » au sein des organisations, une circulation don/contre-don s'inscrit dans la coopération que l'on désigne communément comme caractéristique du « travail en réseau » et de ses modalités pratiques. Cette forme d'ingéniosité innovante qu'est la coopération conduit à l'émergence de la compétence collective. Cela en dépit de la tendance des organisations à vouloir séparer les process de production et réalisation de ce que l'auteur appelle des « états d'âme ». « […] ces mêmes états d'âme, lorsqu'ils concernent le don, fondent la capacité à être compétent. La compétence est en effet devenue collective : elle exige de savoir s'associer et d'échanger avec d'autres. Plus largement, les règles, pour être efficaces, supposent que les salariés les investissent de leur être, de leurs engagements affectifs et moraux réciproques, de leurs conceptions et de leur expérience du rapport aux autres. »[137]

De fait, dans l'échange social, il ne s'agit pas tant de la dimension d'échange économique liée à la théorie des valeurs qui repose sur des éléments spécifiques, formels et transactionnels, que d'*échange relationnel*. Or, cet échange relationnel est porté et médié essentiellement par le manager de proximité.

Le manager doit alors faire preuve d'empathie et maitriser les relations interpersonnelles. Dès lors, la confiance devient un levier clé du management.

---

[134] **Le manager d'alliance (s) : un bâtisseur et un pilote** ; in Cahiers de recherche CREPA DRM, n° 2006.3 « Qu'est-ce qu'un manager d'alliance (s) ; F. Blanchot ; (p. 263-277)

[135] **Compétitivité et management de proximité - la clé d'un secret bien gardé** ; P. Fourteau ; Préface d'A. Gérard ; éditions Inov-on / AFNOR ; 2015

[136] Norbert Alter : *Donner et prendre* ; éditions La Découverte

[137] Norbert Alter : *Donner et prendre* ; chapitre 1 Coopérer c'est donner, p. 12 ; éditions La Découverte

La relation de confiance résulte d'un contrat d'emploi équilibré : elle est fondée sur le respect effectif d'engagements réciproques correspondant aux attentes mutuelles implicites, lesquelles sont une source de motivation. En conséquence, la perception d'un non-respect des engagements perçus est donc particulièrement préjudiciable à la relation de confiance entre l'employeur et son employé.

En effet, le « sentiment » de confiance est créé par l'adéquation entre la promesse et le vécu. La confiance passe par les comportements tout au long de la ligne hiérarchique et permet de rassurer les salariés. La confiance est un phénomène de réduction de l'incertitude et de sécurisation, c'est la base de la coopération indispensable face à la complexité. Par ailleurs, l'organisation qui fait le choix de la confiance doit répondre de façon continue aux attentes d'équité et de reconnaissance de leurs salariés.

Développer la confiance est un véritable travail de construction au quotidien dans lequel le manager doit fortement s'impliquer, sous peine d'empêcher le travail collectif et de rendre le quotidien invivable. Si une personne est en confiance, d'une part, elle influe sur son environnement en retransmettant cette confiance à ses pairs, d'autre part, cela lui permet de se concentrer sur ce qui importe. Par ailleurs, si elle sait que les processus de décisions sont maitrisés et équitables (cf. mémoire p.64), elle pourra proposer ses idées. La confiance permet d'avancer, elle constitue un facteur de performance et d'innovation, elle rend plus volontaire et autonome et conditionne l'ampleur de l'implication des individus.

A côté du contrat de travail sous sa forme juridique existe un contrat psychologique implicite. Rousseau (1989, 1990, 1995) définit le contrat psychologique[138] comme « un ensemble de croyances individuelles selon lesquelles des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange qui lie l'employé et son organisation » ; le contrat psychologique matérialise les obligations organisationnelles et se décline sous deux dimensions :

- le contrat transactionnel, enraciné dans l'échange économique, inclut des obligations à caractère monétaire ou matériel, explicite et à court terme (le salaire, les avantages, les horaires et le lieu de travail…),
- le contrat relationnel, enraciné dans la théorie de l'échange social[139], inclut des obligations d'ordre émotionnel ou affectif, en général implicites (la carrière, la sécurité d'emploi, la formation et le développement des compétences…).

Le contrat psychologique est à l'origine de la confiance envers les dirigeants, l'organisation, et plus spécifiquement envers le manager. Plusieurs antécédents expliquent cette confiance : d'une part, la perception de l'intégrité du manager, sa disponibilité, son ouverture d'esprit, sa bienveillance, son sens de la justice à l'égard des collaborateurs ; d'autre part, les éléments relatifs à sa compétence, au fait qu'il tienne parole ou non, à la cohérence entre ses actes et son discours. L'important pour le salarié est de ressentir qu'il est traité avec équité.

Selon les normes de réciprocité et d'équilibre[140], l'individu réagira d'une manière proportionnée à la non réalisation des promesses organisationnelles par une diminution ou un retrait de ses propres contributions à l'organisation, cherchant, par cette réponse en termes de comportements et attitudes, à rééquilibrer la relation d'échanges.

L'étude menée par Ben Ameur et El Akremi[141] révèle que plus de 90 % des répondants perçoivent, à des degrés divers, une rupture de leur contrat psychologique. Elle met alors en exergue la nécessité d'améliorer la gestion du contrat psychologique en évitant notamment les fausses promesses organisationnelles et en développant la confiance qui joue alors le rôle de « ciment » dans la relation. Contrat et confiance sont étroitement liés.

---

[138] Chris Argyris, chercheur américain, a été le premier à employer les termes de « **contrat psychologique** » en 1960.
[139] Blau, 1964.
[140] Gouldner, 1960 ; Dabos et Rousseau, 2004.
[141] Etude menée auprès de cadres de 9 grandes entreprises tunisiennes (taux de rotation élevé).

La confiance croit avec le temps si rien ne la remet en cause mais elle demande à être confortée par des actes, faute de quoi elle tend à s'effriter dans la durée. Le manager doit apprendre à faire confiance pour susciter la confiance, apprendre à respecter la personne, à reconnaître sa collaboration pour l'encourager à s'impliquer et à faire preuve d'humilité. La confiance sera établit et réciproque dès lors que le manager aura démontré sa capacité à comprendre et à défendre ses collaborateurs, saura leur proposer un environnement de travail de qualité, les associera à ses réflexions et projets et se présentera non plus comme un supérieur mais bien comme un élément constitutif de l'équipe.

Or, la confiance est fragile, elle n'est pas forcément acquise et elle disparait beaucoup plus vite qu'il ne lui faut du temps pour se développer et se reconstruire. En d'autres termes elle se travaille et développe en douceur, ce qui relève de l'art et du talent du manager ***aménageur***.

> *« La confiance est une richesse difficile à développer et délicate à maintenir mais le capital confiance est l'un des meilleurs actifs immatériels de l'organisation[142] ».* *Jean-Marie Peretti*

Le délitement de la confiance trouve souvent son origine en amont. En fait, la confiance peut être considérée comme le résultat d'un « mix subtil[143] » entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle qui chacune font référence à l'équité à travers l'adéquation entre rétributions et contributions (justice distributive), l'équité des procédures (justice procédurale) et, la transparence et le respect des personnes (justice interactionnelle).

> *« C'est dans cette alliance que résident la principale dynamique humaine des organisations et le principal ressort des entreprises pour s'adapter aux changements nécessités par une conjoncture économique forcement complexe[144] ».Valérie Neveu*

f. La justice organisationnelle

La justice est définie dans le dictionnaire Larousse comme « le principe moral qui exige le respect du droit et de l'équité, la qualité morale qui invite à respecter les droits d'autrui » ; cela renvoie à la définition de l'équité : « qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle ».

Depuis les années 80, la justice suscite l'intérêt des chercheurs et intègre le contexte organisationnel comme un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail, et par conséquent de la performance et de la pérennité de l'entreprise[145]. Les nombreuses études menées sur le sujet montrent son rôle essentiel dans les organisations[146] : elle apparait comme un vecteur de la *confiance* des employés à l'égard de leurs managers et de leur organisation et garantie la qualité des échanges et des relations entre les acteurs ; par ailleurs, elle contribue à fonder le sens de l'appartenance et l'identité de chaque membre de l'organisation.

Dès lors, Greenberg introduit, en 1987, le terme de justice organisationnelle et propose une double perspective en fonction des acteurs concernés par la décision :

- approche proactive : le décideur devra tenir compte de sa façon d'agir afin de créer les conditions qui seront vues justes par les destinataires,
- approche réactive : les destinataires analyseront la décision au regard de leurs perceptions face à ce qui s'est passé.

---

[142] **Le choix de la confiance**, in **Demain, les managers – Coopération Confiance et Métamorphoses – Pour un management humaniste et performant**, Jean-Marie Peretti ; éditions de l'Observatoire Social International, Décembre 2014
[143] Expression utilisée par Valérie Neveu in **L'engagement est largement dépendant de la relation avec son manager**, *Le Cahier du Management* ; revue Entreprise et Carrières N°1208, 30/09/14
[144] Valérie Neveu in **L'engagement est largement dépendant de la relation avec son manager**, *Le Cahier du Management* ; revue Entreprise et Carrières N°1208, 30/09/14
[145] El Akremi, Nasr et Camerman, 2006.
[146] Aryee et al., 2002.

En 1990, il précise qu'en cas d'absence de justice, les organisations ont des difficultés à motiver et diriger leurs employés. Par ailleurs, il est à noter que le sentiment d'injustice peut nuire à l'image de l'organisation du fait que les salariés qui les vivent en parlent autour d'eux[147].

La justice organisationnelle peut se résumer comme l'ensemble des perceptions (équitable, juste, impartial, intègre…) en matière de pratiques dans les organisations. Ce construit trouve son importance dans toutes les prises de décisions ainsi que dans tous les types de changements dans le contexte du travail, et notamment dès lors que ces derniers impliquent la répartition de ressources limitées dans le système humain de production (mise en place d'un système d'évaluation, d'une nouvelle politique, octroi d'une promotion…).

Le concept de justice organisationnelle distingue trois dimensions :

- la justice distributive, qui concerne l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions,
- la justice procédurale, relative à l'évaluation du processus d'allocation et des moyens par lesquels les rétributions sont allouées aux individus,
- la justice interactionnelle, qui se rapporte à l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions d'allocation, en termes de communication et d'explication sur la mise en œuvre de ces décisions par les supérieurs hiérarchiques.

A l'origine des construits conceptuels d'équité et de justice organisationnelle, la théorie de l'équité d'Adams est fondamentale.

En 1965, de la théorie de l'équité d'Adams se dégage la notion de justice distributive. Adams fait le postulat que les individus ne sont pas concernés par le niveau absolu de leurs rétributions, mais plutôt par le caractère juste de ces rétributions d'une part, en fonction de ce qu'il pense mériter, d'autre part, en comparaison avec celles d'un autre individu considéré comme référent (collègue, individu lui-même à un point antérieur dans le temps).

Toujours selon Adams, un sentiment d'iniquité généré par une sous-récompense ou une sur-récompense par rapport à autrui provoquera chez l'individu une tension qu'il sera motivé à réduire[148], en changeant son comportement, sa rétribution ou sa perception, considérant sa cible de comparaison inadaptée.

Deutsch (1975, 1985) propose une alternative pour la justice distributive en proposant l'existence d'au moins trois règles fondamentales de distribution : l'équité (rétribuer chacun selon ses contributions), l'égalité (rétribuer chacun de la même manière que les autres) et le besoin (rétribuer chacun selon ce qui lui est nécessaire) et suggère que la pertinence d'une règle d'allocation dépend de la nature du contexte social ou de la forme d'interdépendance sociale qui est en jeu.

En s'intéressant aux règles et procédures, Thibaut et Walker (1975) démontrent que les personnes ayant un certain contrôle sur le processus ou sur la décision avaient un plus fort sentiment de justice que ceux qui ne possédaient aucun contrôle. Cet aspect généralement opérationnalisé en tant que « voix, droit à l'expression » vise à donner aux personnes concernées par une décision la possibilité de s'exprimer sur leurs inquiétudes, leurs besoins et tout autre facteur important à prendre en considération pour la décision[149]. Les personnes doivent également avoir le sentiment que leur « voix » est écoutée.

Miller (2001) résume les recherches en concluant que les gens croient qu'ils ont droit à la « voix » et évaluent une situation comme juste quand ils la possèdent. Un manager qui rencontre ses subordonnés pour solliciter leur point de vue fait preuve de compétences qui permettent d'établir la « voix ».

---

[147] Greenberg, 1997 ; Miller, 2001
[148] **Théorie de la dissonance cognitive** : Festinger, 1957 ; Adams et Rosenbaum, 1962
[149] Greenberg et Lind, 2000

Pour Leventhal (1976), les attributs de la justice procédurale incluent l'application cohérente des règles, l'absence de biais (impartialité), l'exactitude, la possibilité de correction (adaptabilité), la représentativité des intérêts de toutes les personnes concernées et l'adéquation avec les normes éthiques en vigueur.

Steiner et Rolland (2006) précise que solliciter l'avis des salariés concernés par un changement de politique semble être une procédure incontournable pour réussir un changement organisationnel.

Le modèle de justice organisationnelle à deux dimensions ne fait pas l'unanimité. Dès lors, Bies et Moag introduisent en 1986 une troisième dimension : la justice interactionnelle s'intéressant à la qualité du traitement interpersonnel, reçu notamment lors de la mise en œuvre des procédures, et aux explications offertes aux employés. Certains la considèrent comme une sous-dimension de la justice procédurale[150].

Greenberg (1993) introduit une nouvelle perspective alternative, soulignant ainsi le rôle de la justice interactionnelle, en la décomposant en une partie interpersonnelle et une partie informationnelle[151] :

- la justice interpersonnelle porte sur la sensibilité sociale, sur la sincérité et le respect dont bénéficie un individu de la part d'un autre, l'impartialité vis-à-vis des subordonnés de la part du superviseur,
- la justice informationnelle met en exergue les explications données sur les décisions prises et leur adéquation.

En 1986, Bies identifie quatre critères déterminants dans la perception d'un traitement équitable : l'honnêteté, la courtoisie, le respect et le *feedback opportun*. Il est important de souligner le caractère subjectif de la justice organisationnelle : en effet, le sentiment des salariés de traitement juste ou injuste dans leur entreprise dépend de ce qui leur est particulièrement important à un *moment donné*. Par conséquent composer avec la justice exige du manager sa dimension à la fois de ***ménageur*** et d'***aménageur***. En effet, être capable de justice est à la fois répondre aux et des règles, mais aussi avoir la souplesse et l'adaptabilité nécessaire pour renvoyer une réponse appropriée à une situation ou un contexte donné. Ce qui n'est pas décorrelé de l'aptitude au feed-back pour le manager.

g. Le feedback

Le feed-back en milieu de travail correspond à toute information reçue par un individu à propos du jugement ou de l'évaluation que d'autres portent sur la qualité de sa performance au travail[152].

Le feed-back peut prendre de nombreuses formes : évaluation formelle avec objectif de développement précis, des points de suivi réguliers, des rencontres informelles ... et à l'extrême, la perte de son emploi. Les sources potentielles de feed-back sont multiples : les managers, les pairs, les subordonnés et enfin, soi-même.

Le feed-back exerce un rôle essentiel dans les comportements au travail[153], il permet de les guider, les modifier et les renforcer et peut être considéré comme un levier de motivation. En 2004, Locke et Latham ont mis en exergue son rôle modérateur venant accroitre ou diminuer le lien entre les pressions qui s'exercent sur l'individu (objectifs, taches) et sa performance au travail. Le feed-back est un levier essentiel dans toute démarche d'amélioration continue de la performance, un levier de changement. Enfin, le feed-back peut s'avérer être une forme importante de reconnaissance.

La culture de feed-back est décrite comme *« le niveau de confort des employés à solliciter, donner, recevoir et utiliser du feed-back pour améliorer leur performance »*[154]. La création d'un contexte organisationnel plaçant le feed-back au plan des normes ou valeurs partagées par tous représente une

[150] Moorman, 1991 ; Cropanzano et Greenberg, 1997
[151] Colquit, 2001
[152] Ilgen, Fisher et Taylor, 1979 ; London, 2003
[153] Théorie des objectifs : Locke et Latham, 1990
[154] London et Smither, 2002

situation idéale mais encore trop peu fréquente de nos jours. Par ailleurs, compte tenu du caractère interpersonnel du feed-back, il est fort probable que la culture nationale ait une influence majeure sur l'importance que l'on y accorde, les pratiques qui entourent ce processus et son impact au plan de la performance[155]. Plus le contexte sera favorable, plus l'impact du feed-back sera optimisé.

Cet impact est également fortement dépendant de la source, et notamment du niveau de crédibilité que cette dernière apporte au message véhiculé, donc de son utilité pour le récipiendaire. Certaines peuvent être perçues comme très crédibles (un superviseur respecté, un collègue proche…) alors qu'aucune confiance ne sera accordé aux autres. Le manager est considéré comme l'une des sources les plus importantes de feed-back[156] et la crédibilité qui lui est accordée est très élevée, notamment de par sa position hiérarchique[157]. De fait, les superviseurs sont bien placés pour évaluer la performance de leurs collaborateurs mais également les comportements reliés à la vision stratégique de l'organisation. A noter toutefois, que les pairs sont les mieux placés pour évaluer des comportements tels que la coopération et le travail en équipe.

Transmettre et recevoir du feed-back est un processus dynamique, complexe, et souvent émotif :

- Dynamique : le feed-back doit être régulier[158], faire l'objet d'un échange continu, interactif et transmis le plus près possible de l'action. Une organisation doit encourager et soutenir le feed-back informel donné au jour le jour mais également formaliser des échanges réguliers et structurés.

- Complexe : les individus doivent être capables d'interpréter, de comprendre et d'utiliser le feed-back. Le superviseur doit donner les informations et explications nécessaires pour que le feed-back puisse faire du sens à son récipiendaire ; il doit exemplifier les informations données afin que ce dernier ne soit pas sujet à interprétation. La qualité du feed-back transmis et reçu peut alors être améliorée par la formation des superviseurs. Enfin, un feed-back sera d'autant mieux reçu et intégré qu'il sera perçu comme juste (cf. Justice Organisationnelle mémoire p.64).

- Emotif : pour les individus, le feed-back en organisation peut être une source de satisfaction, de bien-être mais également de tension, de découragement voire de résistance à toute forme de changement. Comme toute pratique ayant un impact cognitif, le feed-back doit être équilibré et adapté à l'individu qui le reçoit.

Le feed-back positif n'est pas nécessairement plus présent en organisation que le feed-back négatif. D'une part, parce que le plus souvent, il n'est pas jugé utile ou nécessaire de féliciter un collaborateur pour le travail pour lequel il est rémunéré et d'autre part, parce qu'il y a aussi la crainte que ce dernier ne devienne, en conséquence, plus exigeant.

Alors que les individus se plaignent de ne pas recevoir assez de feed-back, ils craignent en même temps d'en recevoir davantage ; en conséquence, ils ne le recherchent pas. D'ailleurs, plus le feed-back à transmettre est négatif, plus les sources hésitent à en donner[159].

> *« Ainsi une conséquence importante à tirer de l'analyse de feed-back, c'est de dépasser l'arrogance intellectuelle et de se mettre au travail afin d'acquérir les compétences et le savoir nécessaires pour obtenir le meilleur de ses points forts[160] ». Peter Drucker*

---

[155] **The self and social behavior in differing cultural contexts** ; Triandis, 1989
[156] **Human Resource Development** ; Gosselin, Werner et Hallé, 1997 ; ibooks
[157] **Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations** ; éditions Scott, Foresman series in Management & Organizations; Carroll et Schneier, 1982
[158] **Le Manager Minute**; Blanchard et Johnson ; éditions Eyrolles ; 1982
[159] Moss et Sanchez, 2004
[160] **L'avenir du management**, Peter Drucker, Pearson Education, 2005, p.160

Enfin, s'il est bien pratiqué et accepté, le feed-back aura de nombreux impacts potentiels sur l'organisation :

- Améliorer la performance de l'organisation au plan de la productivité et de la réalisation de ses objectifs,
- Contribuer à adopter les comportements appropriés au rôle prescrit,
- Développer une culture organisationnelle stimulante et susceptible d'attirer et de fidéliser les collaborateurs clés,
- Accroître l'adaptabilité de l'organisation grâce à sa capacité à provoquer des remises en question,
- Contribuer au développement de relations harmonieuses entre les individus au travail.

« Dans le contexte organisationnel de demain, caractérisé par davantage de responsabilisation et une recherche accrue de performance, il est à parier que le feed-back occupera une place encore plus déterminante[161] ». Stéphane Brutus et Alain Gosselin

En effet, dans des entreprises comme Lush[162], le feed-back fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. Lush témoigne de l'apprentissage par le feed-back, forme ses salariés à le recevoir et le place comme un des axes primordiaux auprès des clients. « Lush va à la rencontre du feed-back et n'attend pas qu'il tombe par hasard ».

Le feed-back s'étend de plus en plus aux autres sources que le superviseur ; le manager devra faire preuve d'humilité et devra être formé à l'écoute active[163] pour être capable de notamment recevoir des propositions dont la teneur ne l'arrange pas personnellement, le dérange ou le met en porte à faux vis-à-vis de sa hiérarchie mais également d'accepter certains commentaires, critiques ou suggestions sur son propre fonctionnement.

Le feed-back est donc un outil de reconnaissance vis-à-vis des collaborateurs et à vocation d'exploitation transversale pour le manager qui est ici ***aménageur***. Il est essentiel car les collaborateurs ont ainsi la possibilité de se relier au sens et de s'inscrire plus avant dans l'organisation en tant que partie prenante de la perspective du partage des valeurs et du ressenti de la nécessité des différentes mises en place en vue de la finalisation.

h. Le sens au travail

La quête de sens est une question qui suscite de nombreux articles, recherches, études. Mais, qu'est-ce que le sens ? Le dictionnaire Larousse définit le sens comme « ce que quelque chose signifie, un ensemble d'idées que représente un signe, un symbole ; ce que représente un mot, objet ou état auquel il réfère ; la raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique ».

En 1995, Karl E. Weick, psychologue et professeur de sociologie des organisations aux Etats-Unis, introduisait le concept de sensemaking, qui peut se définir comme un processus de construction de sens à l'intérieur de l'organisation, dans lequel l'individu ou le groupe trouve les éléments justifiant son engagement. Le sensemaking se fonde sur l'action, condition préalable à la création de sens induite à partir d'une interprétation des résultats du travail des salariés. Ce processus est également social puisque que les projets et les actions des uns et des autres étant interdépendants, ils doivent faire sens ensemble pour pouvoir être définis et mener à bien avec succès.

Le sens ne vient pas « d'en haut ». Il est propre à chaque individu et résulte de facteurs cognitifs et affectifs afférents à l'être humain. En effet, La compréhension que vont avoir les individus ou les équipes d'une situation, de son contexte et de sa résolution s'appuie notamment sur leurs connaissances, leurs

[161] **Chapitre 7. Le Feed-Back en milieu de travail,** Stéphane Brutus et Alain Gosselin, in **Gestion des performances au travail,** De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », S. Saint-Onge, V. Haines, 2007, p.324
[162] Livre Blanc **« Le petit manifeste de l'engagement », 8 grandes marques dévoilent leurs secrets**, Uzful
[163] **Partie 4. Quel management pour l'avenir ? Une révolution silencieuse impliquant tous les acteurs ;** in **Manager par l'approche systémique** ; Dominique Bériot, éditions Eyrolles, 2014, p.280

expériences et leurs valeurs. Le sens est donc dépendant des finalités de l'activité, de l'adhésion aux valeurs promues par l'organisation ou encore de références à des valeurs sociales ou à des goûts personnels.

Le manager va jouer un rôle essentiel dans cette démarche de construction de sens : donner un sens, c'est donner une direction à suivre, et aussi apporter une signification[164], en expliquant les buts et l'intérêt du travail demandé, en explicitant qui en sont les bénéficiaires et en créant les conditions permettant à chaque collaborateur de s'exprimer dans son travail, même via des choses simples et quotidiennes et ainsi permettre ainsi le ralliement des personnes aux projets communs. Dans la théorie du *sensemaking*, Weick précise en effet que l'entreprise n'a pas pour but d'apporter du sens en tant que tel, **mais d'offrir l'écosystème, le cadre commun au sein duquel il sera possible à chacun de construire individuellement du sens**. Ce d'autant plus que bien souvent la **stratégie** de l'organisation semble descendre de manière verticale sur les salariés.

Par son écoute et sa proximité, le manager doit tenter de percevoir ce qui compte pour chacun des collaborateurs et articuler ces motivations individuelles pour construire l'action collective. Il ne sera pas convaincant s'il n'est pas lui-même convaincu quel que soit le contexte dans lequel il doit interagir avec ses collaborateurs. Il faut donc que le langage soit en phase avec l'intention visée, qu'il reflète la finalité de l'organisation. Le sensemaking prône donc dans ce type de cas l'emploi de verbes d'**action** plutôt que de substantifs.

Enfin, lorsqu'est évoquée la question du sens, il est notamment fait référence à l'accident de Mann Gulch, l'histoire réelle de pompiers de ville se retrouvant face à un feu de plaine avec un chef auquel ils accordent peu de légitimité[165]. Face à l'imprévu, la seule issue réside dans la capacité à interagir entre les personnes concernées pour trouver une solution *inédite*, à faire évoluer ses habitudes quand ces dernières n'apportent pas de solution. A Mann Gulch (USA), certains pompiers trouveront la mort parce qu'ils n'auront pas su construire du sens ensemble compte tenu de la faible légitimité du chef et des règles « immuables » des pompiers.

En cas d'imprévu ou de changement, afin que ceux-ci ne conduisent pas à un effondrement de sens, il faut s'assurer que les moyens permettant de le reconstruire sont toujours opérationnels (principe de la résilience des organisations), notamment par la mise en œuvre de dispositifs managériaux consistant à recréer du sens en permanence en s'engageant dans l'action et l'interaction.

Cela car le sens a un fort impact sur l'engagement des collaborateurs : en effet, l'évolution de la perte d'engagement est corrélée à celle de la perte de sens de même que l'engagement s'accroît dès lors que l'organisation offre aux collaborateurs un cadre dans lequel le sens est possible. C'est l'enchainement de faits interprétés négativement, souvent même des évènements paraissant anodins pris indépendamment, qui créé le désengagement.

Ce en quoi le manager de proximité est évidemment essentiel puisqu'il fait le lien, de par sa fonction et sa manière de manager les individus. C'est en effet souvent parce qu'il parvient, par son aptitude à communiquer comme son champ de compétences, à rendre visible le sens pour ses équipes que celles-ci s'engagent davantage dans l'organisation. Là encore il est bien inscrit ***aménageur***.

i. L'engagement des salariés

Rôle clé en matière d'engagement, le manager de proximité peut aussi bien être le premier levier d'engagement des salariés qu'un frein majeur en cas de rôle non ou partiellement assumé en tant que communiquant et porteur de la stratégie. Cela car il est le lien direct, le liant donc entre les salariés et leur organisation.

---

[164] « *Encadrer consister à tenter de définir et d'indiquer le sens du travail : sa signification et la direction qu'il devrait prendre* » **Encadrer un métier impossible ?** ; Frederik MISPELBLOM BEYER, p. 48

[165] Il ne s'agit pas de celui qui les dirige habituellement.

En pratique d'ailleurs, les managers de proximité sont au cœur de la réussite d'une approche centrée sur les salariés. C'est essentiellement la qualité de leur management quotidien qui détermine le niveau d'engagement des collaborateurs.

Ce que démontre à travers son enquête l'institut Gallup[166] en soulignant pour principal facteur d'engagement d'un salarié, la manière dont il est managé au quotidien.

Enfin, il faut considérer que le manager de proximité est lui-même concerné par la question de l'engagement : en effet comment être garant de ce qui parfois peut faire défaut du fait de « manquements » organisationnels ou encore de contradictions inhérentes au système ?

Première approche : le manager comme vecteur de l'engagement des collaborateurs

A ce sujet, les études et divers travaux empiriques révèlent que l'engagement des collaborateurs est souvent ancré dans le manager, notamment N+1 le plus souvent, c'est-à-dire le manager direct ou de proximité. De fait, nous pouvons donc poser que celui-ci est indissociable de la question de l'engagement. Cela étant reste à repréciser le cadre conceptuel sous l'angle de la question : *que dit-on du management, du manager, lorsque l'on parle de l'engagement ?*

La capacité *essentielle* du manager est une qualité fédératrice tant opérationnelle que culturelle. Il rassemble et mobilise les équipes tant au niveau collectif qu'intra-individuel. Il est donc la fois le vecteur de la motivation et de l'accroissement de l'engagement au quotidien, ou l'implication, des collaborateurs. Or l'engagement, s'il se mesure à des instants T et dans des contextes bien délimités, notamment le plus souvent en direction des collaborateurs managés, est une dimension à la fois structurante et opérationnelle du quotidien. Ce en quoi le manager rejoint un des 4 pôles fondamentaux de compétences du RH stratège décrit par Ulrich. (cf. mémoire p.8)

Il apparaît par conséquent que l'entreprise, ses dirigeants et son RH ne peuvent ni ne doivent faire l'économie de la compréhension structurelle de l'importance du manager de proximité dans l'engagement. Une telle économie s'avèrerait douteuse en ce qu'elle entraînerait une méconnaissance ou bien une non prise en compte des compétences personnelles requises (*soft skills*) pour occuper et surtout *faire vivre* au-delà des fonctions managériales, l'entreprise elle-même en tant qu'organisation à finalité productive. Ce qui est dire à terme, permettre les conditions internes de croissance de la performance globale de l'entreprise depuis sa culture propre et dans sa ligne stratégique en pérennisant son capital humain. En ce sens, le management de proximité s'inscrit comme le catalyseur fort de l'engagement des collaborateurs en termes de stratégie globale de l'entreprise.

Tel que le souligne notamment Mintzberg, le rôle principal du manager (de proximité) communicant se déploie d'abord dans les relations interpersonnelles (cf.mémoire p.30 et suiv.). Ainsi, il semble fondamental de poser la capacité pour un manager de proximité à générer, faire vivre et croître l'engagement en termes de *soft skills*, autant que faire se peut en mode anticipé par les entreprises lors de phases essentielles telles que celles de recrutement ou de promotion à des postes de managers. En effet, à bien y regarder il semble que si l'on s'en préoccupe parfois *in situ*, il n'en est pas de même en amont. Ce qui nous amène à poser que la dimension structurelle de l'engagement organisationnel est appréhendée davantage « après-coup ». L'engagement des collaborateurs ainsi perçu en termes de leviers ou de freins, c'est-à-dire en termes d'outils, paraît alors dépouillé de ce qui fait sa particularité, à savoir d'être à la confluence d'une dimension comportementale et d'une autre attitudinale, mêlant cibles affective, normative et de continuité[167]. Or, socle structurel fort de l'organisation puisqu'y sont sous-tendus tous les échanges sociaux qui y interviennent, l'engagement demeure au quotidien l'apanage du

[166] **Instrument d'enquête** ; Institut Gallup ; Q12@51

[167] *Engagement organisationnel* : typologie tridimensionnelle de Meyer & Allen, apports de Vanderberghe et P Roussel : l'engagement se déploie sur différentes cibles reliées les unes aux autres et qui sont : affective, normative et de continuité. Dans les deux premières il est respectivement question de l'attachement à l'organisation et au groupe d'appartenance et du sentiment de loyauté. La dernière cible est davantage représentative de la volonté de progresser dans sa carrière.

manager de proximité. Raison pour laquelle l'aptitude au leadership de ce dernier doit pouvoir lui permettre les moyens de renforcer ce lien indispensable au développement de toute structure.

Seconde approche : le manager en crise d'engagement

A la lecture de la presse, mais aussi au regard des démarches empiriques, on s'aperçoit rapidement que les managers qui de plus en plus doivent agir en milieu contraint aussi bien verticalement qu'horizontalement - transverse et hiérarchique -, sont aussi de plus en plus en perte de sens et en recul de motivation.

Pris entre le marteau et l'enclume nous l'avons dit, aux prises avec nombre d'injonctions paradoxales dans une fonction sans cadre formaliste certes, ni formalisable, parfois pas même formulable, ils sont à brève ou moyenne échéance soumis à divers « hors champs » au sein de l'organisation, tels que par exemple le travail invisible ou encore le grand écart entre travail réel et travail prescrit.

> Pour le coup, il paraît incontournable de se poser la question : *les organisations peuvent-elles performer, atteindre leurs objectifs, avec des managers à l'engagement déstabilisé, voire menacé ?*

En effet, à l'examen du quotidien opérationnel au sein des organisations, il semble qu'il y ait une décorrélation entre les intentions initiales de la gouvernance et les effets produits à l'arrivée sur nombre de collaborateurs et managers.

En effet, se creuse et s'endigue une distance de plus en plus prégnante entre la représentation des objectifs et de la stratégie globale de l'entreprise par son comité de direction et la retraduction de ces objectifs dans la ligne stratégique globale en termes de réalisation perçue par les différents acteurs de l'organisation. Cette distanciation impacte négativement le lien d'engagement des managers à l'organisation. Ils ont de plus en plus le sentiment de ne pas disposer des outils pour redécliner et faire porter la stratégie globale aux collaborateurs. Parfois, il arrive qu'ils n'aient eux-mêmes peu, ou pas, conscience de ne pas disposer de ces outils de déclinaison du haut vers le bas (mais aussi de remontée bas vers le haut) et donc perdant ainsi l'horizon stratégique de vue, se démotivent et se désengagent de leur mission première de fédérer les équipes autour des objectifs.

De fait, dans un environnement de travail partagé entre des réalités opérationnelles reposant sur la compétence collective, elle-même conditionnée par l'efficacité et la cohérence d'un management de proximité ancré dans les interactions stratégiques de l'organisation et de ses acteurs et des objectifs eux-mêmes de plus en plus « hyper objectivés », ne vivons-nous pas une forme de décompression au sens mécanique du terme et/ou une distanciation de l'engagement de la part des managers pris souvent entre le marteau et l'enclume?

Partant du postulat naturel de l'hypra-rationalité de notre époque ainsi que des stratégies que nous y faisons naître en écho ou qui en émergent, n'oublions-nous pas tout simplement que tout système humain de production constituant un cadre d'échange (indépendamment du type de finalités de production de cet échange) est un « construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien »[168] ? De fait, la question de ces conditions de maintien « du cadre d'échange » qu'est l'organisation rebondit d'autant plus dans le contexte actuel de nos organisations, mais aussi à terme dans la question de l'engagement porté par les managers dans un contexte où les individus et par conséquent les organisations se trouvent souvent pris en tenaille entre un certain éclatement des relations interpersonnelles et la nécessité de performer.

En effet, les finalités objectivées de manière technocratique[169] ou procédurière[170] ne peuvent en aucun cas s'exempter des réalités opérationnelles et modalités pragmatiques de mise en œuvre dans le monde

[168] **L'Acteur et le Système** *; Les contraintes de l'action collective* Crozier et Friedberg ; édition Points Essais ; p15
[169] **Artistes, Artisans et Technocrates** ; Patricia Pitcher

du travail entendu comme cadre d'échange et de production. Pas plus que les organisations ne peuvent s'amender du rôle prépondérant des managers « à la tâche », ceux qui permettent la réalisation du travail.

Ces écarts entre finalités et conditions de réalisation que nous pouvons attribuer en une certaine mesure à la distanciation effective qui s'opère entre le travail réel et le travail prescrit et qui se transforment en travail invisible[171], se révèlent d'autant plus sensiblement dans le rôle du manager de proximité.

Cela car en effet si l'engagement peut-être un moteur et un levier important de la performance économique de l'entreprise, il n'en demeure pas moins une dimension relativement pétri de psychologie et de rapport au collectif. Ce rapport au collectif puisqu'ancré dans les interactions sociales qui se font dans le cadre du travail et permettent l'émergence de l'intelligence collective, est précisément la tâche que remplit et assure quotidiennement le manager de proximité.

Ce pourquoi il est pris tant dans la réalité consensuelle qu'opérationnelle de l'engagement des collaborateurs, mais aussi conditionne par son efficacité le sien propre. Ici, il est certes l'***aménageur*** au sein de l'organisation, mais aussi parfois, en termes de cohérence avec ses propres valeurs et objectifs, déjà ***déménageur***.

Ainsi, quel que soit l'angle sous lequel on l'envisage, on voit bien que le manager de proximité, porteur de la stratégie dans le sens top-to-the-bottom, est la clé de voûte essentielle de l'engagement des salariés au sein de l'organisation.

j. La dimension humaine

Intégrer la dimension humaine pour un manager c'est précisément vouloir aller au-delà d'une vision stratégique de la gestion des hommes en tant que simples ressources ou capital.

Manager des hommes n'est-ce pas au bout du compte, mu par la bienveillance, être convaincu et force de conviction en un potentiel en développement constant ? N'est-ce pas envisager leur perfectibilité comme une force plutôt que comme une faiblesse ?

Le manager, au cœur du terrain et au centre des hommes en coopération, est le premier relais organisationnel en termes de repérage des talents mais aussi de reconnaissance vis-à-vis des individus. Il est donc situé à la meilleure place pour évaluer et approcher les différents facteurs individuels, collectifs, intra et interpersonnels qui régissent les échanges des uns avec les autres, mais aussi les complexités des individus, au sein de l'organisation. Cette capacité de prise en compte requiert la véritable mise en situation, l'abord « local » (Mintzberg) de l'activité et des équipes.

Engagé dans cette éthique et cette posture exemplaire, le manager permet l'émergence de la compétence au-delà d'individuelle, avant tout collective. Il optimise ainsi la performance de ses équipes en développant les compétences des uns et des autres. Il reconnaît par là les spécificités de chaque membre de l'équipe car les individus ne sont ni duplicables ni interchangeables à l'identique. C'est aussi une posture responsable qui lui permet de travailler davantage en transversalité et en coopération. En effet, prendre en compte la dimension humaine pour un manager, c'est aussi se dégager du prisme pyramidal et hiérarchique de la verticalité et peu à peu se rapprocher des modes collaboratifs managériaux. Cela correspond également à une appréhension systémique de l'entreprise.

Intégrer la dimension humaine et la travailler dans et pour l'organisation en en développant les attributs essentiels c'est en toute bienveillance :

---

[170] **L'évaluation à l'épreuve du réel** ; Christophe Dejours
[171] Dejours, 2003 ; Gomez, 2013

- Considérer tous les collaborateurs avec respect
- Envoyer des signaux de reconnaissance et fonctionner au feed-back
- Savoir écouter et être empathique
- Veiller au développement des compétences, donc alimenter le plan de formation
- Accepter et prendre en compte le facteur humain non plus seulement comme une forme de traçabilité de l'erreur, mais comme un potentiel perfectible (par des moyens de formation, reconnaissance, empowerment…)
- La mise en place de conditions favorisant tout ce qui peut contribuer à la QVT par rapport à un contexte de travail, mais aussi de métier donné (pénibilité maîtrisée au maximum)
- La dispensation de procédures explicites et réalisables, adaptées à la réalité opérationnelle
- La volonté, le cas échéant, de faire des collaborateurs, des « parties prenantes » de l'entreprise en termes de vision stratégique
- Vouloir hisser la performance au rang de co-construction humaine, réalisation des hommes au sein de l'entreprise

Toutefois, pour ce faire, la volonté seule du manager est insuffisante. Faut-il encore en effet que l'organisation à laquelle il appartient lui alloue les moyens nécessaires aussi bien vis-à-vis de ses collaborateurs que de son top management.

Sans quoi, la dimension humaine risque de « passer à la trappe » au profit d'une pression accrue d'une performance réduite à sa seule dimension financière.

Le manageur, capteur des signaux positifs et négatifs, garant du climat social va se trouver plus d'une fois en devoir ici de faire jouer les trois dimensions de ses zones d'action. Il devra en effet, en termes de dimension humaine concilier son statut de **ménageur**, **aménageur** à celui de **déménageur**.

Au bout du compte, nous pouvons voir au travers des dix composantes du rôle de manager de proximité que nous avons relevées et tel que nous le supposions à l'issue de la rétrospective des auteurs classiques de la pensée managériale, le déplacement net d'un manageur aujourd'hui dans la position d'aménageur à celle appelée de déménageur dans un futur si proche qu'il semble déjà d'actualité.

Nous reste donc à envisager sous ce prisme avéré les tendances, affirmées pour certaines, à envisager pour d'autres, du rôle de notre manager de proximité, ce qui nous permettra de projeter son *« idéal-type rêvé »* de demain.

3. Tendances de l'évolution du rôle du manager de proximité

Les différentes mutations de l'environnement, les nouveaux contextes organisationnels, les progrès technologiques incessants, l'arrivée de toutes ces nouvelles technologies, notamment des outils de travail collaboratif ainsi que les « digital natives, qui ont fait leur apparition dans le monde du travail depuis quelques années ont changé et modifié radicalement la manière dont le manager va manager.

Du rôle ancien et classique fondé sur le *command and control* (donner des ordres et vérifier leur exécution), le manager devra s'adapter à de nouveaux comportements plus collectifs, moins hiérarchisés, miser sur la collaboration plutôt que sur l'exécution et s'appuyer d'avantage sur la confiance que sur l'exercice du pouvoir. Il est donc passé du commandement à l'animation. Ce qui trouve notamment son expression de manière de plus en plus dense dans tous les nouveaux styles de management que l'on dit « alternatifs ».

L'information devient omniprésente dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Le manager ne peut dès lors plus se limiter aux informations et à la connaissance qu'il détient, connaissance autrefois exclusive et réservée aux cadres, comme seul attribut de son pouvoir.

L'environnement technologique va pousser le manager à responsabiliser encore plus ses collaborateurs, d'être le pilote de nouveaux projets. Et sa mission de manager devra passer progressivement du rôle de « chef » qui ordonne et vérifie, à celle de « leader », d'équipe, de régulateur des relations sociales, de traducteur des décisions, de pilotage des performances et d'animateur d'équipe ou de communauté, ce rôle d'animateur étant un rôle clé pour créer un environnement qui peut donner du sens au travail de tous ses collaborateurs.

Il devient au fil des années un acteur clé de l'organisation, mais il est aussi celui qui est souvent le plus soumis au stress et à la pression.

a. Le manager de proximité sous contrôle

Si « Le management n'est ni un art, ni une science. Car l'art, pour s'épanouir, ne peut être contraint par des règles, et la science exige le respect strict de règles constantes »[172], les actions[173] obligent le manager à louvoyer entre règles et méthodes sous le contrôle permanent des indicateurs de performance et d'excellence. Il doit constamment faire évoluer les règles en fonction des mesures relevées.

Dans un contexte de concurrence accrue où prévaut la logique financière du court terme, se développe dans nombre d'organisations la course à la performance. Les maîtres mots de productivité, qualité, coût, délais, guident nos dirigeants qui en arrivent jusqu'à intituler la stratégie « cap sur la performance » et à imposer en fonds d'écran le logo et le slogan qui ainsi martèlent bien les esprits de l'ensemble des collaborateurs. Certains vont même jusqu'à décliner la performance en tant que valeur de l'organisation.

Dès lors, la pression sur les résultats fait l'objet d'une augmentation incessante. Les managers doivent, lorsque ces derniers ne sont pas automatisés, collecter, communiquer de nombreux indicateurs et expliquer de nombreux tableaux de bord à différents interlocuteurs, souvent les mêmes indicateurs mais sous une autre forme car ils ne sont pas destinés à analyser les mêmes objectifs, que de déperdition dans cette activité au détriment de la gestion des membres de l'équipe. Cette multitude de reportings conduit à un mal-être aussi bien au niveau des collaborateurs qui ne voient plus leur manager, qu'au niveau du manager qui ne sait plus où donner de la tête et préfèrerait accompagner « ses » hommes plutôt que de passer son temps à se justifier sur des indicateurs pour lesquels la plupart du temps il ne dispose pas de moyens ou de leviers d'actions.

> *« Le manager passe son temps aujourd'hui à faire du reporting et pendant ce temps-là, il ne s'occupe pas de son équipe, les équipes en souffrent car ils ne voient plus leurs managers, les managers souffrent aussi, aujourd'hui on empêche littéralement le management des hommes et des équipes, ce qui amène à dire que le « **management est empêché.**»*[174]

Manager par les chiffres et la performance est indéniablement facteur de stress pour le manager et son équipe. Le manager n'a plus la possibilité de remplir pleinement son rôle de guide, d'accompagnateur au quotidien : il doit sans cesse contrôler les chiffres et la performance.

> *« Les entreprises souffrent d'une relative carence du management dans son rôle de soutien des collaborateurs et de développement professionnel. Cette carence est en partie le résultat du détournement de l'énergie managériale au profit du reporting, des réunions alibis, de l'alimentation*

[172] La véritable histoire du management moderne *Suivie des* Principes d'action du management. Coll. La pratique du management, éditions Azura, 2014, p. 65
[173] Ibid. p.66-67
[174] Entretien du 12 juin 2015 avec **Jean-François CHANLAT** dans le cadre de notre mémoire de MBA

de l'insatiable « machine managériale » et de la réponse à l'anxiété des dirigeants qui ne connaissent plus le travail ni ceux qui le réalisent[175]. » Jean-Paul Bouchet et Bernard Jarry-Lacombe

Par ailleurs, si pour les dirigeants, les indicateurs et les reportings sont synonymes de sécurité car ainsi, tout leur parait maitrisable et prédictible ; pour les managers et les collaborateurs, ils sont vécus comme un « excès » de contrôle et un manque de confiance, réduisant l'autonomie des uns et des autres.

b. Le manager, acteur de la performance

Le Management par objectifs (MPO)

Qu'est-ce qu'un système de management par objectif (MPO) et pourquoi choisit-on de l'élaborer ? Quelles en sont les finalités ?

Tout d'abord, il s'agit d'un dispositif de politique RH visant à faire de la rémunération un levier managérial, dans des structures le plus souvent hiérarchiques qui comprennent des centres d'investissement ou de profit. Dans ces contextes où le reporting représente une part importante de l'activité du manager direct, manager la performance permet aux entreprises de solidifier leur processus de management qui manque parfois cruellement de cohérence.[176]

Un des avantages majeurs managériaux du MPO est qu'il permet aux managers qui œuvrent dans des contextes où les exigences de rentabilité sont pressantes, de mettre en place des leviers de reconnaissance et donc d'implication des collaborateurs à partir de résultats tangibles, de manière à les faire évoluer en même temps que les résultats à atteindre.

Ainsi la mise en place d'un MPO est un aspect à part entière d'une stratégie RH qui motive les collaborateurs, les implique et les engage (*Commitment*)

Ce système alliant la rémunération au management, il permet également de légitimer le manager direct qui a en la responsabilité, l'évaluation des collaborateurs.

Cela à condition que le système soit suffisamment équitable pour que les objectifs soient mesurables « dans l'absolu » aussi bien de manière individuelle que rapportée au collectif et *non fondés sur ou contrebalancés par une appréciation subjective.* Ce qui implique également pour l'entreprise de penser des objectifs qui ne créent ni ne génèrent un écart contreproductif entre le quotidien et la finalité de l'activité en n'intégrant pas sa mesure au réel.

Il faut donc se diriger vers **un système qui implique fortement les managers directs et les opérationnels** dans la définition des objectifs et la construction/conception d'un ***contrat d'objectifs*** qui peut et doit être périodique, afin de laisser la place à l'évolution des objectifs parallèlement à celle de l'activité.

MPO et stratégie de l'organisation :

Le MPO est à la fois un levier de GRH pour décliner et faire porter la stratégie du groupe en conciliant les objectifs de l'entreprise et ceux individuels du collaborateur ainsi qu'un levier de rentabilité important en matière de résultats. Il faut donc décliner un MPO en tenant à la fois son projet stratégique et la réalité de l'activité au quotidien. C'est par le biais d'une politique RH rigoureuse quant à ce qu'elle attend en termes

[175] **Manager sans se renier** ; Jean-Paul Bouchet et Bernard Jarry-Lacombe, Les éditions de l'atelier, 2015, p.75
[176] **Bâtir une stratégie de rémunération** ; Bernard ROMAN, éditions DUNOD 2ème édition; pp 173 à 177

de management pour investir tous les acteurs de la culture stratégique de l'organisation que la mise en place et surtout l'efficacité de ce dispositif seront possibles.

« La nature de la relation entre les outils mis à disposition du management pour définir les performances attendues et les évaluer d'une part et le niveau de la rémunération d'autre part est une question clé de toute politique RH. C'est la cohérence avec la politique salariale qui fournit au système de management son efficacité. La cohérence se décline naturellement avec transparence et simplicité et débouche sur des systèmes plus efficaces car compris par l'ensemble des acteurs. »[177]

MPO, GRH et Compétence :

De la perspective managériale, le MPO suppose que l'on définisse clairement quelle compétence on attend, où, pour faire quoi et sur quel critère on détermine « cette compétence » et son périmètre dans l'organisation. De là la GRH peut définir le *critère objectif* sur une activité ou un champ d'activité donné.

En outre le MPO allie le collectif à l'individuel aussi bien comme processus que finalité. Son principe repose sur l'intérêt de manager les capacités individuelles dans une logique de progression pour améliorer la compétence collective. Il permet donc d'envisager une politique de « carrière » pour un acteur du groupe.

Ce en quoi la GRH a un rôle clé et déterminant car il s'agit de réintégrer les appétences et les potentiels de chacun des acteurs dans un système collectif et global visant la performance de l'entreprise.

Il s'agit aussi d'un système de « reconnaissance » et de développement des individus au service du collectif des appétences via la fixation des objectifs.

Le MPO est également un levier de développement de carrières à terme.

Enfin, la part du critère individuel pris en compte dans le MPO nécessite un mode « de gestion RH particulier dans lequel la personne, sa compétence mais aussi sa motivation sont considérées comme le facteur principal de performance »

Par conséquent le MPO implique la mise en place *d'un système d'évaluation des compétences fiable et objectivé avec la détermination en amont d'indicateurs clairs et lisibles* (déterminés aussi par des managers opérationnels et au rythme de périodicités flexibles par rapport aux différents champs d'activité).

C'est à cette première condition que l'on pourra déterminer des objectifs pertinents et non alimentés par des démarches plus ou moins « subjectives » ce qui irait dans le sens inverse de l'effet escompté. Cela suppose donc la mise en place d'un outil de gestion qui permette de déterminer et/ou favoriser lisibilité et fiabilité en matière d'objectivité. Sans pour autant lisser et gommer les aspérités liées au quotidien de l'activité, ni amoindrir dans une trop grande uniformisation les efforts et contributions de chacun

Enfin, un objectif défini dans le MPO doit être cohérent et pertinent dans la relation de la stratégie du groupe à la culture de l'entreprise et sa performance attendue, en tenant compte des chaînes de valeur.

Implication de la RH dans le processus.

[177] ibid, p.173

De ce fait, une forte implication de la RH dans le processus semble nécessaire afin de s'assurer de son inscription en tant que réelle habitude managériale. Ce qui signifie que la RH doit ici accompagner les managers en formalisant un suivi pertinent des étapes, une vérification des objectifs, et enfin une analyse de cohérence entre les uns et les autres afin de renforcer l'efficience du processus.

Parce qu'elle permet de ne pas déconnecter le projet stratégique global de la réalité opérationnelle, la périodicité décidée est également un **facteur clé de succès du MPO**. *C'est donc bien à la RH de s'assurer de cette cohésion d'ensemble dans la mise en place du processus*.

Veiller à cette cohésion d'ensemble suppose néanmoins la prise en compte d'une quantification pertinente et contextuelle du système d'objectifs ; à savoir intégrant l'opérationnalité de l'entité, l'activité globale de l'entreprise aussi bien que la situation individuelle du collaborateur (compétences, suivi annuel, etc.).

Rôle et importance des managers dans l'élaboration et la déclinaison du MPO

De manière générale, on peut constater qu'en France, 90% des managers ne sont pas évalués sur leur performance managériale[178], quel que soit le système d'évaluation des performances et de mesure des compétences mis en place. Rappelons qu'un dispositif de MPO doit permettre la mesure et le système les plus équitables possibles de contribution/rétribution en termes de performances globale et individuelle.

Or, les managers sont la pierre angulaire essentielle au système des objectifs : ils le portent et le font vivre chaque jour. Il est difficile d'en faire l'impasse dans la déclinaison d'un MPO ! En effet, ce sont eux qui motivent les collaborateurs, leur donnent et/ou transmettent leurs objectifs individuels et collectifs, les évaluent au quotidien comme annuellement et font la passerelle avec le top management en termes de gratification le cas échéant, ce qui est dire également en termes de reconnaissances. Il est donc indispensable que les managers directs soient au cœur de l'élaboration d'un MPO.

Pour autant faut-il encore qu'on les intègre, les forme et les rende sensibles au système, ce en les impliquant dans sa redéfinition. Ceci requiert, au moins sur cette question et au strict niveau managérial, un fonctionnement en mode de *management participatif*, même si c'est loin d'être une évidence dans les entreprises françaises[179]. Ceci permet la conclusion d'un contrat d'objectifs cohérent adaptée à la nature de l'objectif.

Ainsi intégrés dès le début du projet de mise en place, les managers seraient davantage en mesure d'assurer et un suivi de compétences et des entretiens d'évaluation à périodicité répétée et plus ou moins serrée au regard de l'objectif défini. Le système de suivi du MPO se retrouverait par conséquent consolidé sur un double axe qualitatif / quantitatif. En effet, il reposerait sur une gestion interactive du système entre le manager, la RH et le collaborateur, permettant une optimisation des résultats et de la progression des équipes.

c. Le manager, partenaire du dialogue social

Management de proximité & dialogue social

[178] Soutenance MBA RH Promotion 11 – Les déterminants de l'engagement des managers de proximité.

[179] Nicolas BERLAND et Yves de RONGE précisent dans leur ouvrage **Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales**, à l'occasion d'une note de bas de page ([1]), p. 55 : **«** La formule choisie pour traduire le concept MBO dans le contexte français, à savoir dans un premier temps « direction par objectifs) (DPO), puis « direction participative par objectifs » (DPPO), est d'ailleurs révélatrice d'une caractéristique culturelle importante. La question de la « participation » ou de la négociation ne semble pas une évidence pour un manager français des années 1970, alors qu'elle est implicite pour un manager américain. **»**

La part du management de proximité dans le dialogue social

Le management de proximité intervient, ou pour le moins devrait intervenir, dans le dialogue social dès lors qu'il y a nécessité de réguler une situation donnée ou encore négocier dans le contexte de tensions propres à générer du conflit. Plus encore, le dialogue social intervient en premier lieu dès lors qu'une organisation entend amorcer un changement. Il est alors indispensable de pouvoir dialoguer avec les équipes. Or à bien y regarder, il ne peut y avoir mieux placé pour faire le lien entre la volonté du top management, de la direction de l'entreprise, et les collaborateurs à tous niveaux, que le manager, lui-même charnière et au centre des informations et porteur de motivation. De manière large, on considère qu'un des premiers leviers en termes de dialogue social est une approche managériale globale reposant pour beaucoup sur des temps de communication et incluant conjointement la direction et la RH.

On peut imaginer dans ce cadre la mise en place de réunions spécifiques, conduites par des managers de proximité, dédiées à certains personnels axées essentiellement sur l'explicitation d'une situation donnée dans un contexte précis et/ou ponctuel, mais aussi essentiellement sur l'écoute et l'intégration des motivations essentielles aux yeux des collaborateurs. Dire cela implique de prendre en compte les remontées des collaborateurs au sujet d'obstacles éventuels comme d'incitations positives.

De rencontres en rencontres, par la conduite d'un dialogue inscrit dans la durée par les différents managers, il est ainsi possible d'établir une sensibilisation à la nécessité de réguler et coordonner l'ensemble dans l'intérêt de tous en tant que collectif et dans les meilleurs délais (c'est-à-dire conciliant l'acceptable pour chaque partie prenante). Tout ceci dans l'optique d'une meilleure performance collective bénéfique à tous et notamment en termes de reconnaissance des investissements « individuels » et à terme collectifs réalisés. En ce dernier domaine, il s'agit au final pour les managers de mettre en exergue que la performance et la stabilité de l'activité démontrent et valorisent les apports de tous et en quoi individuellement chacun participe de la réussite du collectif. Ainsi, remplissant pleinement leur rôle, ils font le lien avec la stratégie et la culture de l'entreprise.

Le manager, de par son statut particulier « à la lisière de », a en effet l'opportunité d'initier le dialogue en reliant de strictes questions de conformité vis-à-vis de l'atteinte des objectifs à la nécessité de parvenir à un meilleur climat permettant des conditions optimisées de productivité et surtout au bout du compte, l'atteinte d'une qualité tant en termes de réalisation que de vie au travail.

En cas de régulation de conflit, par exemple, il y a nécessité de négocier avec les différentes parties prenantes telles que les collaborateurs, les partenaires sociaux, la RH et la Direction. Ici, la première impulsion de ce dialogue est bien souvent managériale et se trouve ensuite portée au quotidien par l'encadrement des équipes. C'est ainsi qu'un dialogue peut plus rapidement s'amorcer et trouver sa possible retraduction en termes de négociation par les instances. Cela en dehors du cadre légal de toute obligation de négociation, ce qui a pour effet de « désamorcer » les sujets « sensibles » avant les réunions officielles, mais aussi de générer sur le fond un véritable échange ancré dans le dialogue social.

Ou encore, **dans des contextes de changement organisationnel** l'on peut également envisager les facilitations de mise en place gérées par les managers afin de favoriser l'adhésion et fluidifier les changements à venir. En effet, les managers opérationnels peuvent assez aisément menés des groupes projet / de travail avec les équipes concernées. Leur objectif est alors d'amener ces groupes de travail après identification d'éventuels écarts ou difficultés générées par la tension entre l'ancien fonctionnement et celui désormais initié, à proposer des méthodes de travail harmonisées, des procédures communes. Le rôle ici du manager est également de juguler l'aspect anxiogène du changement propre à altérer le sens donné au travail réalisé affectant, par la même, l'implication des collaborateurs. Dans ce type de contexte, toute action permettant la découverte de l'autre, le partage de bonnes pratiques sera un facteur favorable. Ainsi au travers de ces actions, le dialogue social s'instaure et le manager est à même d'identifier l'accompagnement nécessaire au changement en cours.

Au regard de son rôle dans le dialogue social, on peut dire que le « management du manager de proximité » non seulement ne se cantonne pas aux outils de reporting, ni aux chiffres en matière de performance, *mais intègre avant tout la dimension humaine au cœur de l'activité.*

Une dimension humaine qui contribue via le dialogue social à la performance globale de l'organisation. A court terme, le manager de proximité, dès lors qu'il est bien ancré dans son rôle et exerce véritablement sa fonction au cœur de ses équipes, permet au quotidien le désamorçage de conflits en germe, ce qui évite les paralysies éventuelles et nourrit la performance de l'organisation. A moyen terme, il y contribue parce qu'il permet de co-construire « la solution » en faisant le lien entre les différents niveaux d'acteurs. Enfin à long terme, le manager de proximité agissant comme un fluidifiant du dialogue social permet de fédérer tous les salariés autour de la vision stratégique de l'organisation et enrayer en termes préventifs d'éventuels RPS, surcroît d'absentéisme, effet de turn-over ou autre expression de démotivation des uns et des autres.

En d'autres termes, l'on peut dire que le manager facilite la mise en place du dialogue social au sein de l'organisation. Celui-ci se fait alors peu à peu au regard du jeu des acteurs et permet la co-construction et l'implication de tous, nourrissant et renforçant le sentiment d'appartenance à la structure. A tel point que ce qui s'annonce initialement comme source de tensions, se transforme peu à peu via les échanges et négociations, en dialogue ouvert, axé sur le cœur d'activité d'une entreprise ou organisation.

Dès lors, la vision stratégique du top management est appropriée et devient l'affaire de tout à chacun. Ce n'est plus « ce que veut la direction » mais ce qui est bénéfique à tous. Il s'agit donc de l'initiation par le manager d'une démarche participative et d'intelligence collective.

d. Le management alternatif

A l'origine du participatif, l'*empowerment*[180], s'inscrit parfaitement dans le cadre du management participatif né de la vision humaniste de Douglas Mc Gregor (cf. mémoire pp 28-29).

Si à l'origine, dans l'Ecole des relations humaines, le manager pouvait/devait se « contenter » d'avoir de l'écoute et du respect vis à vis des membres de son équipe, et pouvait se contenter de les informer des décisions stratégiques et les y faire adhérer voire participer (« management participatif »), désormais au sein des entreprises libérées, l'empowerment est particulièrement suscité, développé et encouragé en raison de l'absence de plus en plus prononcée de manager de proximité. Il s'agit de faire confiance aux salariés, les responsabiliser, les impliquer plus, leur donner plus d'autonomie.

Pour Blanchard *« l'empowerment permet de puiser dans une source inexploitée de capacités humaines qui doivent être exploitées en pratique si l'organisation veut survivre dans le monde d'aujourd'hui : complexe et en mouvement constant. »*[181] Il considère que l'empowerment est bénéfique pas seulement pour l'organisation mais aussi l'individu lui-même. Les salariés travaillant dans les entreprises pratiquant de l'empowerment sont plus engagés et efficaces dans leur travail car ils connaissent son sens. Ces employés sont souvent source d'inspiration et d'innovation pour l'entreprise et ils exercent leur travail avec la joie. Blanchard préconise que le modèle d'une organisation avec le management classique n'est plus adapté à la réalité car il est inefficace.

Dans son livre, Blanchard définit *« l'empowerment c'est (…) créer un climat organisationnel qui libère les connaissances, l'expérience et la motivation des employés. »* La mise en place de l'empowerment dans une organisation ne peut être réussie que si le manager suit les trois principes clés :

[180] **Comment manager demain - Du commandement au management alternatif** ; L. Bellenger, P. Tramond,. ESF, 2014
[181] **Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracownikow**, (titre original : **Empowerment Takes More Than a Minute**) ; Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph, Helion S.A., 2012, e-book, p. 6/135

- **partage l'information** avec tout le monde car cela permet au salarié de comprendre le contexte de l'organisation, de bâtir la confiance, de rompre avec la hiérarchie traditionnelle, de responsabiliser les salariés ;
- **création de l'autonomie en mettant en place des limites** – est basé sur le partage de l'information, explique la situation dans la globalité en tenant en compte les avis de chacun, permet de transposer un ensemble en buts et rôles, définit un cadre pour les actions, développe les structures et procédures permettant l'empowerment ;
- **remplacement de la pensée hiérarchique par les équipes autonomes** – car le travail dans les équipes autonomes est plus efficace, les salariés doivent apprendre travaille dans une équipe[182] ;

Le salarié dans une structure « émancipée » a la liberté dans les actions mais au même temps il est tenu responsable du résultat. Les plus grands avantages de l'empowerment sont la satisfaction au travail, le passage du « je dois » vers « je veux », l'accroissement du niveau de l'engagement du salarié, une meilleure communication entre les employés, une meilleure qualité, la diminution des coûts et de plus grands bénéfices pour l'entreprise.

Aujourd'hui, la pratique de l'empowerment est « vendue » aux cadres par le biais de formations pour « créer une culture propice au développement de la prise d'initiative et de responsabilisation[183]».

Selon Marc Dorel[184] « *L'empowerment est un moyen réduire le stress* ». Les salariés libres de prendre des initiatives seront plus créatifs et proposeront davantage d'innovations car « *La souffrance occasionnée par le stress ainsi que la perte de bien-être sont autant d'éléments qui font diminuer la productivité globale d'un employé* ».

Le management participatif qui reprend en compte largement les principes de l'empowerment, a émergé en réaction au taylorisme[185] met au centre et en cogestion les collaborateurs aussi bien en termes de codécision que de gratifications. Ceux-ci participent à chaque réalisation dans tous les sens du terme et s'en retrouvent par conséquent « parties prenantes » de l'organisation. Dans ce contexte, il y a des groupes projet, des groupes de travail, et les rouages de ce mode managérial évacuent assez bien tout effet pyramidal aussi dans la construction du projet que l'atteinte des objectifs. Ce système favorise considérablement la circulation de la confiance et de reconnaissance ainsi que la ligature du sens au sein des entreprises.

> *« To get people to participate more, we had to create a culture of trust and to do that we needed much more transparency. »*[186]

Il semble également que le mode participatif de management soit un mode particulièrement adapté aux contextes mouvants et donc aux organisations changeantes, d'innovation, « de demain » (ou même déjà actuelles pour certaines). Aussi, l'on peut se poser la question de la place de ce mode managérial par rapport à un contexte croissant de déstabilisation dans les organisations prises dans les injonctions paradoxales entre les résultats, objectifs, ce que « l'on doit faire », comment performer, des points assez figés en termes de méthode et le besoin accru, exponentiel même à l'heure actuelle, de sens pour les salariés.

Dans le **mode coopératif, ou collaboratif**, les gens travaillent ensemble de façon transversale aussi mais autour du projet. La collectivité y est essentielle aussi bien en termes d'intelligence que de compétences. Peut-être moins en étant au centre que dans le participatif mais plus en *co*-construction. Les déclinaisons

---

[182] **Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracownikow**, (titre original : **Empowerment Takes More Than a Minute**) ; Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph, Helion S.A., 2012, e-book, p. 35-70/135
[183] **L'empowerment, une pratique émancipatrice**, Marie-Hélène Bacqué, Carole Biewener, La Découverte, 2015, ibook, p. 149/191
[184] **Le management libéré** ; M. Dorel,. Editions Odile Jacob, 2014, pp.60-62.
[185] **Comment manager demain ? Du commandement au management alternatif** ; L. Bellanger, P. Tramond, éditions ESF, 2014, p.262
[186] **Employees First, Customers Second** ; Vineet Nayar, ibook, p. 49/133; "Pour amener les gens à participer plus, nous avons dû créer une culture de confiance et de faire cela nous avions besoin de beaucoup plus de transparence »

managériales, à confirmer se jouent surtout au niveau du climat social. Les collaborateurs sont davantage « *associés à* » que parties prenantes. Pour le coup, on n'attend pas nécessairement de gratifications si cela se traduit en termes financiers par exemple. Mais aussi la transversalité doit se jouer différemment; on aura peut-être plus de collaborateurs qui peuvent intervenir en amont, en aval mais aussi de façon autonome. Ici, on peut la circulation de l'information est essentielle et l'on ne conserve pas de trace d'effet pyramidal par rapport au management participatif. C'est là la différence essentielle.

De manière générale, nous pourrions poser que le management participatif évacue moins la hiérarchie et place les gens autour des objectifs en les sensibilisant, les amenant à faire leur la stratégie de l'entreprise, mais ne les fait pas automatiquement parties prenantes pour autant.

Dans le cas du modèle de management collaboratif, les salariés sont davantage « associés » en tant que co-acteurs à une construction nécessaire, porteuse de sens, qui permet d'ailleurs de «mieux» composer avec les nouvelles donnes technologiques constamment évolutives et aléatoires (dont les nouvelles générations qui veulent travailler *autrement*).

On veut donner du sens et fédérer les équipes. Et là c'est intéressant car nous rebouclons avec le souci de s'adapter en permanence par rapport aux contextes, aux changements, l'innovation etc.. Il s'agit de promouvoir les équipes auto-organisées, notamment en les responsabilisant sur leurs résultats. Ainsi, alors que chaque individu va choisir ses propres tâches, le groupe s'engagera sur la réussite collective du projet.

C'est en quelque sorte sur ce modèle que fonctionnent des entreprises dont l'activité innovante repose sur le fonctionnement par groupes projets. Par exemple, Terrapin Bright Green[187], société new-yorkaise d'architectes dont l'activité propose des projets d'aménagements et infrastructures urbains respectant l'environnement, n'opère ses réalisations que sur la base du travail en projets. Les architectes postulent et se réunissent autour d'un projet seulement le temps de celui-ci. Ils n'intègrent donc pas l'entreprise mais le projet. Le management ici est nécessairement collaboratif et transversal, et surtout non hiérarchisé. C'est une réunion de talents autour d'une réalisation qui s'auto-manage en quelque sorte.

Des réflexions émergent sur les modes de management qui répondrait efficacement à ces nouvelles exigences : **le management agile**.

Né dans les années 1990 ce courant de management, pour permettre une meilleure réactivité aux demandes des clients. Les méthodes agiles concernent des pratiques relatives à des projets de conceptions et développements de logiciels informatiques. Ces méthodes ont été décrites pour la première fois en 2001 par un collège d'experts dans *Le manifeste agile*. Elles reposent sur quatre valeurs qui doivent favoriser le développement logiciel, et douze principes de conduite devant permettre de donner pleine satisfaction au client.

Le manager agile[188] s'assure que la première des valeurs fondamentales de l'organisation est l'équipe et l'interactivité entre ses membres.

Séverin Legras[189], définit l'agilité non comme une méthode, mais comme un concept, un état d'esprit, précisant qu' « *agilité rime avec réactivité* » dans des entreprises où le changement est le credo. Appliqué à l'organisation, ce mode de fonctionnement nécessite une évolution radicale du management de type *leadership* vers une organisation dans laquelle toute la place est laissée à l'initiative : la distribution des tâches est abandonnée au profit du choix individuel des collaborateurs du travail qu'il souhaite prendre en charge ; le contrôle cède sa place au coaching et à la confiance. Les équipes ainsi responsabilisées

[187] http://www.terrapinbrightgreen.com
[188] **Le manager agile** Jérome BARRAND 2006, éditions DUNOD
[189] Legras Séverin, « L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise », Documentaliste-Sciences de l'information, 2014/4 Vol. 51, p. 4-6. DOI : 10.3917/docsi.514.0004

décideront elles-mêmes de faire appel à leur manager ou à leur direction si elles en ont identifié et cerné le besoin.

Changement et adaptabilité concourent à développer l'agilité collective, et donc la réactivité, de l'entreprise. Dès lors, avoir une structure suffisamment souple permet, si ce n'est de pouvoir anticiper les changements, à minima de ne pas les subir.

Jurgen Appelo[190] et Isaac Getz[191] ont illustré ces nouveaux modes de gestion, moteurs d'innovation et de motivation, qu'ils ont qualifiés de *« management libérateur des énergies ».*

> *« Le manager devra être en mesure de s'adapter constamment aux situations et aux évolutions de son environnement de plus en plus changeant afin d'être en capacité d'accompagner systématiquement le changement subi par son équipe. Il lui faudra être en capacité de montrer l'exemple quant à ses pratiques et dans son discours afin de rassurer les individus, en instaurant une relation de confiance limitant ainsi la résistance au changement[192] ». Marine Auger*

Ce modèle de management « alternatif » qui tend de plus en plus vers l'entreprise « libérée ».

L'autonomie et l'autogestion des équipes sont également des facteurs de réussite du modèle. L'écueil est réellement la tendance au modèle « libéré » dont l'issue tendancieuse semble être, peu à peu, la disparition de managers de proximité.

*Le **management libéré** est un mode d'organisation affranchi de toute autorité intermédiaire souvent présenté par la presse comme un « contre-modèle » du management*[193] permettant aux salariés de trouver le bonheur dans leur travail[194].

Sont notamment citées pour exemple les entreprises françaises POULT (Montauban, 81), CHRONOFLEX (Nantes, 44), FAVI (Hallencourt, 80), ou encore les firmes américaines Harley Davidson et Morningstar. Leurs dirigeants ont choisi d'innover en management, et supprimé toute hiérarchie intermédiaire : en même temps que le manager ont été évacuées toutes les opérations liées au reporting et au contrôle. Le manager a été remplacé par un « leader », non pas nommé par la direction mais coopté par les membres de son équipe pour coordonner les actions. Il doit jouer un rôle de facilitateur, de modérateur, et d'animateur.

Toutefois, il semble que ce dernier style de management, « libéré », ne puisse convenir à tous les modèles ni à toutes les tailles d'entreprise. Par ailleurs, il est encore parfois hésitant entre les sphères participatives, collaboratives et libérées. Ces entreprises qui mettent au cœur même de leur management stratégique leurs valeurs, avec des vocables spécifiques propres à générer une identité très précise, intégrative et partagée par tous, ne font plus de distinction entre les différents modèles de management, car elles en éloignent tout simplement. Ceci, à l'image de la société Michel & Augustin, interrogée[195] dans le cadre de notre étude :

« *Tout est naturel et instinctif ; M&A est avant tout une aventure gourmande et humaine. C'est une co-création de l'aventure où chacun est force de proposition. Aussi bien les salariés en interne, même pour d'autres services que les leurs car personne n'est cloisonné, qu'en externe. La co-création se fait aussi à et par l'externe. Nous sommes à l'écoute de toutes les idées, des retours qu'on peut avoir.* »

---

[190] **Management 3.0.** ; Jurgen Appelo ; éditions Addison-Wesley Professional, 2011
[191] **Quand la liberté des salariés fait le bonheur des salariés**; Isaac Getz et Brian M. Carney, éditions Liberté et Cie.Fayard, 2012
[192] « **Managers, réveillez-vous ! Le monde change…** » ; Marine Auger ; Afnor, 2012
[193] **Les contre-modèles du management**, Eric Béal. In Liaisons sociales, n°150, mars 2014
[194] **Oui, le bonheur au travail existe**. émission "Thema" sur ARTE, , 24 février 2015
[195] MICHEL & AUGUSTIN ; interview libre du 08/07/15 dans le cadre de notre mémoire de MBA

La société « gourmande » nous a expliqué également qu'il n'y avait pas réellement de managers chez eux et que l'engagement et la responsabilité autour des valeurs et de l'apprentissage commun partagé des activités premières l'emportait sur toute considération hiérarchique. Au point que fonctionnant en réseaux, M&A se nourrit aussi bien d'initiatives amenées en interne, qu'en interne.
Dans ces conditions et tant que cela est bénéfique à l'activité qui reflète l'identité de l'entreprise, n'est-ce pas en quelque sorte là le début de la fin du manager de proximité ?
Dans un tel contexte, un tel modèle, conjuguant plus que jamais aujourd'hui son statut d'aménageur à celui de déménageur, ne passe-t-il pas au statut de « déménagé » ?

Flexibilité et adaptabilité, caractéristiques du manager situationnel :

Au regard de ces évolutions et de tous les changements et mutations que sont amenés à traiter de plus en plus les managers, on peut considérer que manager c'est avant tout aujourd'hui être capable de flexibilité d'une manière générale. En effet, il n'y a pas que l'entreprise qui est attendue aujourd'hui en termes de souplesse aux évolutions du monde actuel, mais aussi ses acteurs principaux. Le manager doit s'adapter de manière même proactive à l'environnement changeant dans lequel il doit intervenir et faire avancer ses équipes. Flexible tant en termes de gestion de l'humain que de technicité requise, il doit ainsi permettre la réalisation des objectifs et l'atteinte de la performance.

Flexibilité et adaptabilité, caractéristiques du manager situationnel :

Au regard de ces nouvelles situations, manager c'est avant tout aujourd'hui être capable de flexibilité d'une manière générale. En effet, il n'y a pas que l'entreprise qui est attendue aujourd'hui en termes de souplesse aux évolutions du monde actuel, mais aussi ses acteurs principaux. Le manager doit s'adapter de manière même proactive à l'environnement changeant dans lequel il doit intervenir et faire avancer ses équipes. Flexible tant en termes de gestion de l'humain que de technicité requise, il doit ainsi permettre la réalisation des objectifs et l'atteinte de la performance.

Pour ce faire, il lui faut avoir conscience de la nécessaire conciliation des objectifs individuels et de ceux collectifs qui donnent lieu s'ils sont bien menés dans leur confluence à l'émergence de la compétence collective.
A cela s'ajoute une nécessaire dimension d'adaptabilité.

Le manager requis aujourd'hui dans nos organisations semble donc être un acrobate ou pour le moins un gymnaste d'exception capable de grand écart entre différentes réalités opérationnelles, ou plus simplement entre le prescrit et le réel.
de la nécessaire conciliation des objectifs individuels et de ceux collectifs qui donnent lieu s'ils sont bien menés dans leur confluence à l'émergence de la compétence collective.
A cela s'ajoute une nécessaire dimension d'adaptabilité.

Le manager requis aujourd'hui dans nos organisations semble donc être un acrobate ou pour le moins un gymnaste d'exception capable de grand écart entre différentes réalités opérationnelles, ou plus simplement entre le prescrit et le réel. Il est donc avant tout situationnel.

4. Conclusion de l'état de l'art

L'état de la littérature nous a permis de retracer l'évolution de la pensée managériale à travers ses évolutions les plus éloquentes, et un choix parmi ses chercheurs les plus essentiels, comme de dégager des composantes identifiées et identifiables, volontairement limitées au nombre de dix (hommage respectueux à l'observation d'Henry Mintzberg), du rôle de manager de proximité.

La seconde partie de notre mémoire basée sur une démarche empirique va nous permettre de faire écho à ce que nous pensons de l'évolution immédiate et encore à venir de la fonction de manager de proximité.
A savoir que tel nous l'avons identifié tout au long de notre état de l'art, le manager autrefois ***ménageur*** (appliquant les directives, engagé exclusivement dans une atteinte de la performance quasi-mécaniste héritée de l'âge de l'organisation scientifique du travail) est devenu depuis de réelles évolutions tant du domaine de la pensée RH (Mc Gregor, Follet, Barnard) qu'organisationnelle (Mintzberg, Likert, Crozier) à présent un ***aménageur*** naviguant entre les différentes obligations et contraintes paradoxales de son métier.
« Le management ne se résume pas à la relation interpersonnelle, c'est aussi un système coordonné d'actions et de décisions qui concernent les personnes, leur rémunération, leur statut, leur carrières ou leur vie au travail ».[196]
Toutefois l'environnement actuel constamment mouvant des organisations, amenant situations de changement et/ou de crise, nous laisse présumer que ce manager si appelé à la flexibilité et à l'adaptabilité, situationnel et « local » pour le penser avec Mintzberg, est et sera de plus en plus solliciter au rôle de ***déménageur***.

[196] **Manager en temps de crise** ; M. Thévenet ; éditions EYROLLES, p. 139

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION

I. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

1. Objectifs recherchés et choix de la méthode

L'objectif de notre étude empirique était double : il visait d'une part, à vérifier de la pertinence de l'hypothèse que le management est un sujet central et qui mobilise l'intérêt de tous, y compris sous un angle culturel (vision européenne du sujet) et d'autre part, à déterminer les caractéristiques essentielles du manager de demain telles quelles sont vues par sa hiérarchie mais aussi les collaborateurs étant donné qu'il est écartelé entre le « bas » et le « haut » de la pyramide hiérarchique. Pour atteindre ces objectifs, nous avons donc opté pour une approche combinée des deux méthodes, à savoir quantitative (questionnaire en ligne) et qualitative (conduite d'entretiens), lesquelles se recoupent et se complètent.

Plus précisément, le questionnaire de l'étude quantitative vise a notamment été conçu de manière à nous permettre d'évaluer les attentes des collaborateurs vis à vis d'un manager direct, aussi bien en termes de qualités requises que de rôle attendu et aussi de connaitre les préférences des collaborateurs. Le questionnaire de l'étude qualitative, quant à lui, complète ces éléments et tente de définir le profil et les compétences que devrait avoir le manager de proximité « *idéal* » ainsi que les moyens dont il doit disposer pour réussir dans son rôle.

Ces questionnaires s'appuient sur la description du rôle du manager de proximité et des compétences requises tels que définis par les gourous du management tels que Drucker, Mintzberg... et sur le style de management inspiré de la théorie des quatre styles de management : le management persuasif, le management participatif, le management délégatif ou le management directif (Hersey et Blanchard, créateurs du leadership situationnel) ainsi que du modèle de management appelé « empowerment ».

En définitive, ces approches nous permettent de valider les hypothèses suivantes :

- H1 : Impact de l'environnement organisationnel sur la structure managériale
- H2 : Du style directif aux styles alternatifs
- H3 : Evolution du manager vers un rôle de plus en plus RH[197]
- H4 : Décalage entre enseignement et pratiques managériales

Précisions relatives à nos hypohèses :

- **H1 : Impact de l'environnement organisationnel sur la structure managériale**

Les évolutions technologies (smartphones, visiophones…), le développement des structures matricielles, des modes de travail collaboratifs, la multiplicité des sites géographiques, les nouvelles générations obligent les organisations à évoluer, le management à se remettre en cause. Les structures managériales doivent développer une certaine flexibilité et pour cela, il convient de réduire la hiérarchie et de réintroduire l'humain au cœur des priorités, ce dernier ayant tendance à être occulté dans la course à la performance. Le manager n'est plus « au-dessus » des équipes mais au cœur de l'équipe, et pour se faire, il est souvent nécessaire d'adapter la structure managériale vers un fonctionnement moins hiérarchisé, faisant intervenir les réseaux, et allant parfois jusqu'à sa suppression, comme dans les entreprises libérées.

[197] RH : Ressources Humaines

« Il faut tout faire pour développer la créativité et l'innovation et ce, sur tous les plans, pas seulement pour trouver de nouveaux produits mais aussi pour s'organiser différemment ou améliorer les modes de travail[198]. » Maurice Thévenet

- **H2 : Du style directif aux styles alternatifs**

La tendance est d'aller vers des styles de management alternatifs, sans qu'ils soient exclusifs du style directif, toujours nécessaire pour trancher ou prendre une décision. Ce style confère plus de responsabilités aux collaborateurs parce qu'ils sont intégrés dans les processus de prise de décisions et de réalisations. Il permet de relier les acteurs du système au sens, et de redonner de l'élan à l'engagement des salariés.

- **H3 : Evolution du manager vers un rôle de plus en plus RH**

« Le premier RH de l'entreprise, c'est le manager » est le leitmotiv qui guide de plus en plus les organisations. Il ne semble plus être un simple encadrant et référent technique. Nombres de tâches sont dévolues au manager et notamment la montée en compétences de ses collaborateurs. Son rôle évolue, mais surtout ce qui semble être fondamental pour le manager, est qu'au-delà d'un rôle, il doit adopter une posture de proximité et d'écoute.

- **H4 : Décalage entre l'enseignement et les pratiques managériales**

Les processus évoluent, les générations changent or le manager n'est pas assez formé. Outre la formation à la prise de poste, il ne bénéficie plus la plupart du temps d'accompagnement lui permettant de développer sa capacité d'adaptation aux changements… Il doit apprendre à déconstruire les outils, poser un nouveau regard sur les choses. A défaut, l'organisation devra faire face à une « crise » du management.

2. Difficultés rencontrées

Nous n'avons pas réellement rencontré de difficultés, hormis celles inhérentes au management de notre propre groupe de travail dans lequel nous avons été chacune, à tour de rôle, manager et « managé ». Nous avons certainement sous-estimé la richesse de données que nous a conférée notre étude quantitative, et le temps nécessaire pour explorer tous les axes d'analyses en notre possession. Aussi, nous nous sommes concentrées sur une étude macro des résultats quantitatifs (pour mémoire, l'objectif notamment de cette étude étant de vérifier l'intérêt de notre sujet), ne relevant pas à priori d'éléments significatifs à exploiter, pour mieux appréhender et exploiter notre étude qualitative.

II. ROLE, POSTURE ET COMPETENCES DU MANAGER DE PROXIMITE VUS « PAR TOUS »

1. Présentation de la méthode

Afin de s'assurer de la clarté de notre questionnaire tant pour l'échantillon visé, en l'occurrence les collaborateurs de tous niveaux, que pour la mesure des variables caractéristiques, la validité sémantique du contenu des questions ont été testées auprès de tiers.

Le questionnaire ne pouvait pas être validé par les répondants s'ils n'avaient pas complété l'intégralité des questions, hormis celles à réponse libre. Concernant la partie relative aux phrases proposées, l'échelle de mesure des variables retenue est celle de Likert : elle mesure le degré d'accord ou de désaccord avec la phrase énoncée. Le choix de retenir un nombre pair de réponses possibles oblige les répondants à se

[198] **Manager en temps de crise**, Maurice Thévenet, Eyrolles, 2009, p.117-118

positionner, évinçant les réponses neutres ou indécises pouvant biaiser notre étude empirique. Les propositions cernent les caractéristiques permettant d'évaluer tous les aspects que nous souhaitons mesurer.

L'enquête, accessible en ligne (via PC, tablettes, smartphones…) et diffusée via les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter) en trois langues (français, anglais et polonais), a porté sur un échantillon européen (majoritairement des répondants francophones et polonais à hauteur de respectivement 46,8% et 39,2%). Compte tenu du contexte actuel de mondialisation, nous n'avons pas trouvé pertinent de faire un focus sur la nationalité (un français peut travailler dans une entreprise américaine en Pologne…).

L'effet de saturation a été observé pour chacun des questionnaires indépendamment et vite obtenu : à titre d'exemple, ce dernier était visible avec presque 300 réponses sur le questionnaire français, dans un délai de quinze jours d'ouverture, les tendances étaient à ce moment déjà bien marquées; sur les réponses à choix multiples, seul l'ordre des trois premières réponses a légèrement oscillé dans le temps.

Nous avons choisi de laisser notre questionnaire en ligne ouvert durant toute la période estivale, avec deux objectifs : un challenge personnel visant à obtenir 1.000 réponses, et vérifier l'intérêt porté à ce sujet par les salariés mais aussi par les étudiants. Mission réussie puisque plus de 1.500 personnes se sont connectées à l'enquête avec au final, un taux de complétude moyen de l'ordre de 70%.

Face à la diversité culturelle des répondants, nous avons réalisé un premier dépouillement visant à comparer, de façon macro (c'est-à-dire sans tenir compte des critères d'âge, de sexe, de statut…), les réponses à chacun des trois questionnaires en ligne. Compte tenu des résultats très approchants sur la majorité des questions, nous avons choisi de consolider les réponses aux trois questionnaires en un seul échantillon. Un focus sera réalisé lorsque nécessaire sur les points de divergence résultant des spécificités « locales ». A noter, pour le questionnaire en anglais, que les répondants sont pour la plupart européens.

Lors de la consolidation, les données ont été redressées sur le type d'organisation et le secteur d'activité (fonction des réponses apportées dans la rubrique « autre ») ; par ailleurs, les normes anglaises et françaises étant différentes, il existe un léger biais sur le critère statistique de taille d'entreprise ; enfin, nous avons opté pour une correspondance des niveaux d'études/de formation (cf. questionnaires en annexe).

2. Présentation de l'échantillon statistique

Les données collectées, les calculs statistiques, les graphiques et tableaux d'analyses sont présentés dans l'annexe au mémoire.

a- Qui sont les répondants ?

Notre échantillon statistique est constitué de 1000 répondants : 66 étudiants et 934 salariés de tous niveaux (de l'ouvrier au cadre dirigeant) ; 65% des répondants sont des femmes, 35% des hommes. Les « moins de 25 ans » ne représentent que 9% de l'échantillon, contre 35% pour les « 26 à 35 » ans, 33% pour les « 36 à 45 ans » et 17% pour les « 46 à 55 ans ». Les personnes de plus de 56 ans ne représentent que 6% de l'échantillon.

Les 934 salariés de notre échantillon proviennent d'horizons très variés : 62% travaillent dans des sociétés privées, 18% dans une organisation internationale, 15% dans un organisme public, et 5% dans l'associatif.

Ils appartiennent également à des secteurs d'activité très divers : parmi les 766 salariés ne travaillant pas dans une organisation internationale, près de 51% travaillent dans le secteur des services, 16% dans le

commerce et la distribution, 15% dans l'industrie et la production, 15% dans le secteur public, et 2% dans la recherche et développement.

Plus d'un tiers des salariés répondants (36%) travaillent dans des organisations employant plus de 701 collaborateurs, 20% dans des organisations de moins de 20 collaborateurs, 20% dans des organisations de 101 à 300 collaborateurs, 16% dans des organisations de 21 et 100 personnes, et 8% dans des organisations de 301 à 700 personnes.

Leur niveau d'études et de formation est relativement élevé : 40% déclarent avoir un niveau d'études « Bac+5 et plus »[199], 18% un niveau « Bac+4 », 13% un niveau « Bac+3 », et 12% un niveau « Bac+2 ». Les répondants dont le niveau de formation est « Bac » ou « niveau lycée et inférieur » représentent respectivement 13% et 4% de notre échantillon.

Enfin, leur classification professionnelle est hétérogène : 40% sont des employés, 35% des cadres, 11% des ouvriers, 8% des cadres dirigeants, et 6% des agents de maitrise.

Parmi les 934 répondants salariés, 39% déclarent diriger une équipe : 188 sont des hommes et 179 des femmes. Seules 30% des femmes de notre échantillon exercent une fonction de manager, contre 57% pour les hommes. Parmi ces managers, 91% déclarent aimer exercer leur fonction de manager.

b- Préférence des collaborateurs quant à leur manager direct :

A la question de savoir par qui les collaborateurs préfèrent être managés, 69% des répondants n'ont pas de préférence, 24% préfèrent être managés par un homme, et seulement 7% par une femme.

Les répondants qui préfèrent être managés par un homme justifient leur choix par leur expérience. Ils jugent les hommes plus concrets, plus loyaux, allant vers l'essentiel et moins méticuleux. A la différence des femmes, ils sauraient mieux gérer les émotions, ne seraient pas changeants et ne rivaliseraient pas. Les répondants soulignent qu'un homme a une plus grande capacité à prendre des risques et des décisions difficiles, et qu'il est plus facile de s'accorder avec un homme. Les hommes seraient francs et directs, ils sauraient communiquer efficacement et donner des directives claires. Certains considèrent par ailleurs que selon le secteur d'activité, un homme est mieux adapté pour manager une équipe. Provocation ou non en ces temps de recherche permanente d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, quelques rares mettent en cause le risque de désorganisation du service en cas d'absence du manager femme pour raisons familiales.

Les raisons évoquées pour la préférence pour une femme manager sont leur empathie et leur compréhension naturelle, la facilité des échanges. Les femmes-managers sembleraient plus charismatiques et auraient la capacité de décider rapidement. Elles superviseraient mieux, seraient plus compétentes et travailleraient plus dur pour preuve de leurs capacités et du bien-fondé de leur nomination. Certains considèrent aussi que selon le secteur d'activité, une femme est mieux adaptée pour manager une équipe.

S'agissant de l'âge du manager de proximité, 50% des répondants indiquent ne pas avoir de préférence, 49% préfèrent être managés par une personne plus âgée, et seul 1% préfère une personne plus jeune.

[199] A noter : spécificité du système d'éducation en Pologne qui prévoit 5 ans d'études pour Master1 au lieu de 4 ans en France

c- *Qui souhaite exercer la fonction de manager de proximité ?*

Nous avons souhaité savoir si les non-managers souhaitaient manager ou non, et qui sont ceux qui souhaiteraient manager. Le lien de corrélation entre les personnes qui managent et leur classification est naturellement élevé (coefficient de 0,60 rarement observé dans notre étude).

42% des salariés qui ne managent pas eux-mêmes une équipe souhaiteraient exercer la fonction de manager, dont la majorité (près de 83%) sont des "26 à 35 ans" et "36 à 45 ans" ayant un niveau d'étude "Bac+5 et plus".

Parmi les salariés de "36 à 45 ans" et de niveau "Bac+5 et plus" qui ne souhaitent pas exercer la fonction de manager, on peut penser que la moitié est probablement sur des fonctions plus élevées ("corporate") car ces salariés travaillent dans des organisations de plus de 700 collaborateurs.

Enfin, 52,3% des hommes salariés qui ne managent pas eux-mêmes une équipe souhaiteraient exercer la fonction de manager, dont la majorité (82,3%) sont des "26 à 35 ans" et "36 à 45 ans", et plus de la moitié ont un niveau d'étude "Bac+5 et plus".

d- *Appétence des manager de proximité pour leur fonction :*

Nous nous sommes intéressées ici aux liens de corrélation entre la question « Aimez-vous exercer la fonction de manager ? » et la classification, l'âge et le sexe des répondants (coefficients respectifs de 0,59, 0,25 et 0,21).
Nous notons au préalable que la corrélation entre les personnes qui managent ou non et la question du souhait de manager est très forte (coefficient de 0,94) : on peut estimer que dans la plupart des cas, les gens qui managent aiment manager, et ceux qui ne managent pas ne le souhaitent pas non plus. En effet, dans notre échantillon de 934 salariés, 39% déclarent manager une équipe, et parmi eux 92% déclarent aimer manager.
Parmi ces personnes, plus des trois quarts sont des cadres et cadres dirigeants, tandis que près de 8% sont des agents de maîtrise et 15% des employés.
La quasi-totalité des managers qui déclarent aimer manager ont entre "26 et 35 ans", entre "36 et 45 ans" et entre "46 et 55 ans".
Ainsi seuls 8% des salariés répondants déclarent ne pas aimer manager : ce sont pour plus de la moitié des femmes, mais dans près de 80% des cas ce sont des cadres et employés (hommes et femmes confondus). La proportion est relativement faible, ce qui permet de se poser la question de savoir si la formation n'est pas en cause.

e- *Mobilité des managers et perception des salariés sur leur manager direct :*

La mobilité des managers est assez fréquente : pour 55% des répondants, les managers changent dans leur structure tous les 4 ans ou plus souvent. Dans 24% des cas, ils changent avec une fréquence de 5 à 8 ans, et dans 21% des cas a mobilité est quasi inexistante puisque les managers restent à leur poste plus de 9 ans.

En moyenne, 44% de répondants travaillent avec leur manager depuis mois de 2 ans, 25% depuis 2 à 4 ans, 20% depuis 5 à 8 ans et seulement 11% depuis 9 ans ou plus.

3. Analyse des résultats

Pour procéder au traitement analytique de notre questionnaire, nous avons le plus souvent choisi d'interpréter les séries de réponses deux à deux selon l'orientation positive ou négative de leur signification : nous avons couplé les résultats « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » d'une part, et d'autre part les « pas du tout d'accord » et « plutôt pas d'accord ». A noter que dans ce dernier cas, les réponses fortes à signification négative « pas du tout » ne représentent généralement qu'une part minime du résultat, statistiquement non probante si ce n'est en termes de variable non significative prévisible.

- **Soit l'hypothèse N°1, l'impact de l'environnement organisationnel sur la structure managériale :**

Hypothèse non testée dans notre étude quantitative. Elle nécessite un échange afin de comprendre la situation contextuelle de l'organisation.

Toutefois, nous avons pu "éprouver" la tendance à aller vers le management libéré, la nouvelle forme de management alternatif qui supprime la structure managériale, avec la question *« Pensez-vous que l'entreprise/organisation peut-être performante sans management intermédiaire / de proximité ? ».* Plus des deux tiers des répondants pensent qu'il doit y avoir une structure managériale dans l'entreprise, avec plus de 60% de non managers.

- **Soit l'hypothèse N°2, du style directif aux styles alternatifs :**

Le style de management des manager direct est différemment perçu par leurs collaborateurs : 69% des salariés le jugent très bon ou plutôt bon (respectivement 17% et 52%), tandis que 31% le jugent plutôt mauvais ou très mauvais (respectivement 23% et 8%).

Cependant les relations entre le collaborateur et son manager sont plutôt positives : 91% les jugent très bonnes ou plutôt bonnes (respectivement 33% et 58%). Seuls 9% de répondants les jugent plutôt mauvaises ou très mauvaises (respectivement 8% et 1%).

Les cinq propositions *«J 'apprécie que mon manager me délègue des responsabilités et m'implique dans les projets», «J'aime recevoir de la reconnaissance, c'est très valorisant », « Mon manager devrait me faire confiance pour les tâches à accomplir sans me contrôler continuellement », « Un bon manager doit favoriser l'expression de chacun et tenir compte des avis de tous les collaborateurs dans la prise de décisions »* « J'accepte et je comprends que mon manager agisse avec autorité » viennent confirmer notre hypothèse.

En effet, à travers les propositions « J'apprécie que mon manager me délègue des responsabilités et m'implique dans les projets», « j'aime recevoir de la reconnaissance, c'est très valorisant » (près de 98% des répondants en accord avec pour chacune), nous percevons l'engagement affectif des collaborateurs vis-à-vis de leur manager. Cela est corroboré par la question « *Comment jugez-vous les relations avec votre manager?* », où plus de 90% des répondants estiment que leurs relations sont « très bonnes » et/ou « plutôt bonnes ».

Elles démontrent par ailleurs, que les collaborateurs sont attachés à de l'autonomie et à être partie prenante dans le développement de leur organisation. En contrepartie, ils attendent d'être valorisés ce qui ne semble pas être forcément le cas quand le taux de réponses « positives » à la question *« Comment percevez-vous le style de management de votre manager ? »* « chutent » à 69%. On voit alors l'emprise de

l'empowerment sur les collaborateurs : autonomie, implication et confiance semblent être des mots clés dans leur relation avec leur manager.

Cela est d'ailleurs corroboré par la proposition « *Mon manager devrait me faire confiance pour les tâches à accomplir sans me contrôler continuellement* » qui obtient des suffrages positifs à hauteur de presque 90%. On voit alors l'importance que revêt le management alternatif dans l'esprit des collaborateurs, qui développe leur implication au sein des organisations. Plus ils sont associés, plus ils seront alors engagés. C'est à travers notamment la prise en compte par le manager de leurs propositions, avis… qu'ils jugeront de la qualité du manager, comme le démontrent les résultats de la proposition *« Un bon manager doit favoriser l'expression de chacun et tenir compte des avis de tous les collaborateurs dans la prise de décisions »,* pour laquelle les répondants adhèrent de manière positive à plus de 90%. Ils ne sont que 10% à considérer que le manager devrait décider seul, sans concerter ses équipes.

Enfin, et malgré l'importance donné aux styles alternatifs, les collaborateurs acceptent à près de 80% que leur manager puisse agir avec autorité. Nous pouvons penser que cela s'applique notamment au fait que le manager doit savoir prendre des décisions et trancher. Cela est en effet corroboré par l'analyse des réponses aux autres questions relatives à cet item : en effet, sur les 788 répondants favorables à la proposition « J'accepte et je comprends que mon manager agisse avec autorité », 690, soit plus de 87%, mettent en exergue soit le rôle « Prendre des décisions et arbitrer », soit la compétence « Régulateur, capable de prendre une décision, de trancher », soit le défaut « Absence de prise de décision » du manager.

Nous avons ensuite cherché à savoir comment les quatre styles de management définis par Likert (directif, persuasif, délégatif et participatif) existent ou coexistent dans nos organisations aujourd'hui.

1. *<u>Sur la perception du style de management :</u>*

Nous avons dans un premier temps croisé la question "Comment percevez-vous le style de management de votre manager ?", avec celle du jugement qu'il porte sur la qualité des relations avec son manager (coefficient de corrélation de 0,76 particulièrement élevé), et avec celle de la durée de leur collaboration (coefficient également relativement élevé).

Ces éléments semblent avoir un impact relatif sur la façon dont les collaborateurs perçoivent le style de management de leur collaborateur. En effet, sur les 934 salariés répondants, plus des deux tiers perçoivent le style de management de leur manager "très bon" ou "plutôt bon" et déclarent avoir avec lui des relations "très bonnes" ou "plutôt bonnes". Cependant 22% des salariés répondent avoir des relations "très bonnes" ou "plutôt bonnes" mais jugent aussi que le style de management de leur manager est "plutôt mauvais" ou "très mauvais".

Il ressort donc de ces observations que la perception du style de management (bon ou mauvais) est directement liée aux relations entre un collaborateur et son manager direct. En effet, plus des deux tiers des salariés répondants ont affirmé avoir des bonnes relations avec leur manager et apprécier leur style de management, et ce même si une minorité de salariés (22%) qui apprécie les relations avec son manager de proximité considère que son style de management n'est pas bon.

Nous avons ensuite rapproché cette question de la perception du style de management avec le secteur d'activité et le type d'organisation.

C'est dans le secteur de la recherche & développement que les salariés répondants perçoivent le plus fréquemment le style de management de leur manager comme "très bon" ou "plutôt bon". Il convient de

relever toutefois que cet échantillon est relativement faible et que la perception est relativement homogène dans l'ensemble des secteurs d'activité.

S'agissant du type d'organisation, les écarts se creusent : les associations semblent à la traîne : avec 55,3% de salariés répondants qu'ils perçoivent "très bon" ou "plutôt bon" le style de management de leur manager, elles sont loin derrière les sociétés privées (73%). Bien que cet échantillon soit relativement faible - il ne représente que 5% des répondants -, il peut paraître révélateur de modes de fonctionnements habituels au sein des associations : parce qu'elles ne recherchent pas le profit, beaucoup ne font pas du management une question de priorité, et n'y investissent pas en formation.

Nous n'avons pas identifié de lien particulier entre le style de management et la taille de l'organisation ou l'âge du répondant, les réponses sont sensiblement les mêmes dans tous les cas.

2. *Sur l'expression de tous et la recherche du consensus*

L'étude des réponses à l'affirmation « Un bon manager doit favoriser l'expression de chacun et tenir compte des avis de tous les collaborateurs dans la prise de décision. » nous a conduites aux conclusions suivantes.

Parmi les 91% de répondants qui sont "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord" avec la proposition « Un bon manager doit favoriser l'expression de chacun et tenir compte des avis de tous les collaborateurs dans la prise de décision. » :
- 62% sont "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord" simultanément avec la 2de proposition « Je préfère que mon manager me donne des consignes précises sur le travail à réaliser et qu'il contrôle périodiquement mes/nos progrès, cela me rassure. »,
- tandis que 28% ne sont "plutôt pas d'accord" et "pas du tout d'accord" avec cette 2de proposition.

65% des répondants sont "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord" avec la 1ère proposition (« Un bon manager doit favoriser l'expression de chacun et tenir compte des avis de tous les collaborateurs dans la prise de décision. »), et "plutôt pas d'accord" ou "pas du tout d'accord" avec la 2de (« Dans le monde d'aujourd'hui, submergé d'informations, j'attends de mon manager qu'il me donne l'essentiel de ce que je dois retenir. »).

Les quatre principaux rôles du manager de proximité vu par les 90% de répondants "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord" avec la proposition « Un bon manager doit favoriser l'expression de chacun et tenir compte des avis de tous les collaborateurs dans la prise de décision. » sont conformes à ceux généralement retenus par l'ensemble des répondants:
Pour 72% : motiver, inspirer et impliquer ses collaborateurs. Ce taux est ici légèrement plus fort ici que pour l'ensemble des répondants ;
Pour 62% : communiquer et partager l'information avec son équipe ;
Pour 54% : fixer les objectifs et accompagner les salariés pour les atteindre (taux légèrement moins fort ici que pour l'ensemble des répondants) ;
Pour 42% : prendre des décisions et arbitrer

De même, les qualités identifiées sont, dans leur ordre d'importance, la communication, la capacité à réguler et à arbitrer, l'empathie et l'écoute, et la compétence technique.

Enfin les défauts rédhibitoires du manager de proximité pointés du doigt sont, toujours dans leur ordre d'importance, l'absence de communication et de feed-back, l'absence de prise de décision, l'incapacité à gérer des situations difficiles ou stressantes, et le manque de confiance dans son équipe.

3. *Sur les directives et l'autorité*

L'autorité est généralement bien admise, sans différence d'âge ni de sexe : 80% des femmes et près de 77% des hommes comprennent que leur manager agisse avec autorité. Seuls 3% des répondants ne comprennent ou n'acceptent pas du tout que leur manager agisse avec autorité, la plupart âgés au plus de 45 ans.

L'étude des réponses aux affirmations relatives à la définition de la mission (précise et claire), aux consignes, à la sélection de la seule information nécessaire ou utile, à la définition d'objectifs nets et à l'autorité du manager révèle que les salariés préfèrent généralement être dirigés dans leur travail, qu'ils acceptent de recevoir des directives. Ils ne semblent pas remettre en cause l'autorité de leur manager de proximité.

En effet, parmi les 92% de répondants qui sont "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord" avec la proposition « Ma mission doit être clairement et précisément définie. Je peux cependant proposer des solutions à mon manager, qu'il les retienne ou non. » :
- plus de 98,5% déclarent aimer recevoir de la reconnaissance, et considérer que c'est très valorisant,
- 97% déclarent avoir besoin d'un feedback sur le travail réalisé, aussi bien positif que négatif, et considérer que c'est la meilleure manière de progresser,
- plus de 96% déclarent aimer avoir les objectifs clairement définis par leur manager (car cela les aide pour les atteindre),
- 80% disent accepter et comprendre que leur manager agisse avec autorité,
- 74% estiment que leur manager doit trier et leur donner l'essentiel de l'information à retenir,
- près de 71% disent préférer et être rassurés que leur manager leur donne des consignes précises sur le travail à réaliser et qu'il contrôle périodiquement leurs progrès,
- et seulement 60% déclarent être favorables à l'utilisation de récompenses (primes, bonus, avantages particuliers, promotions…) et de sanctions, et estiment que c'est la meilleure façon de procéder pour que les collaborateurs atteignent leurs objectifs. Ainsi 366 salariés favorables à la définition claire de leur mission ne le sont pas à l'utilisation des récompenses ou des sanctions. Pour eux, atteindre leurs objectifs semble relever de leur responsabilité et non « d'une carotte ou de la crainte du bâton ».

La reconnaissance et le feed-back sont clairement des éléments incontournables du management. Le salarié accepte directives et autorité mais en exige un dû : le retour (feedback), bien avant la gratification (ou la crainte de la sanction).

Les quatre principaux rôles du manager de proximité vu par ces répondants sont les suivants, dans leur ordre de récurrence :
Pour 71% : motiver, inspirer et impliquer ses collaborateurs ;
Pour 63% : communiquer et partager l'information avec son équipe ;
Pour 55% : fixer les objectifs et accompagner les salariés pour les atteindre ;
Pour 43% : prendre des décisions et arbitrer.
Ces quatre rôles sont conformes, tant en ordre d'importance qu'en pourcentage d'adhésion, à ceux généralement retenus par l'ensemble des répondants, et plus spécifiquement à ceux qui déclarent accepter et comprendre que leur manager agisse avec autorité. A noter que le développement des compétences des collaborateurs arrive en 5ème position.

De même, les quatre principales qualités sélectionnées sont, dans l'ordre de récurrence, la capacité à réguler et à arbitrer, la communication, l'empathie et l'écoute, et la compétence technique.

Enfin les défauts rédhibitoires du manager de proximité principalement dénoncés sont l'absence de communication et de feed-back, l'absence de prise de décision, l'incapacité à gérer des situations difficiles ou stressantes, et le manque de confiance dans son équipe. Pour les 788 répondants qui comprennent ou acceptent l'autorité de leur manager, l'incompétence technique est citée comme quatrième défaut, juste avant le manque de confiance.

- **Soit l'hypothèse N°3 l'évolution du manager vers un rôle de plus en plus « RH » :**

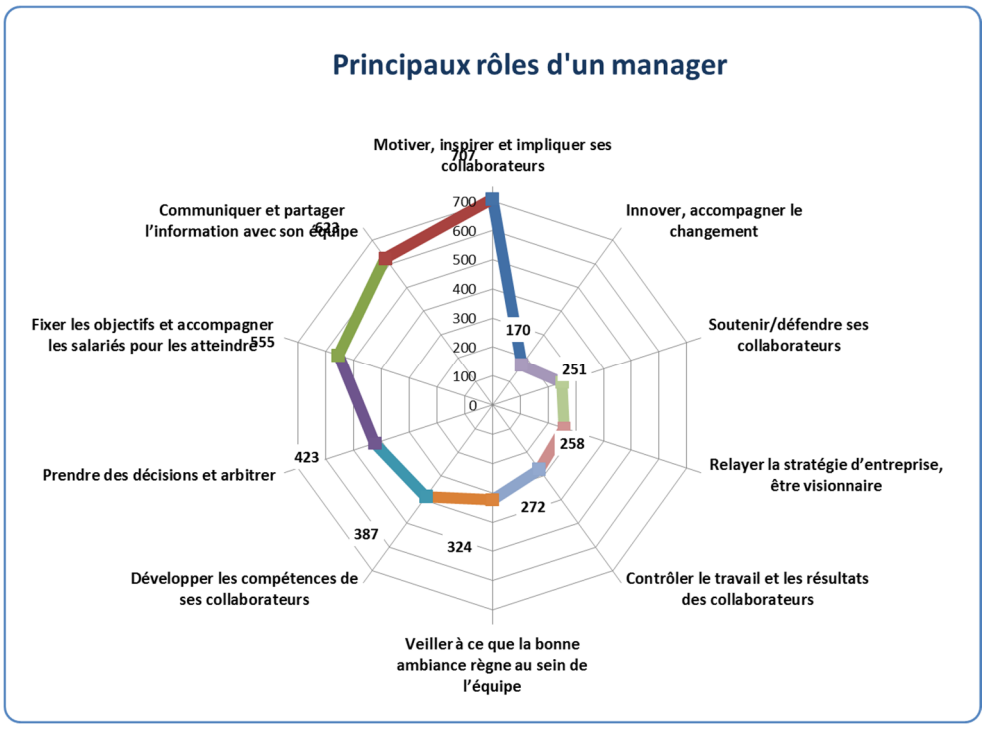
Dans notre questionnaire, nous avons demandé aux participants de sélectionner les quatre principaux rôles du manager de proximité parmi onze proposés. Trois se démarquent comme étant les composantes clés de la fonction de manager (avec plus de la moitié des répondants pour chacun d'eux) et cela que le répondant au questionnaire soit indifféremment manager ou non manager. En effet, quelle que soit l'origine des répondants, leur statut, le fait qu'il soit ou non lui-même manager ou bien étudiant, le plus important pour un manager, de nos jours, est de savoir (par ordre décroissant) :

- Motiver, inspirer et impliquer ses collaborateurs : l'idée d'associer les collaborateurs, de les faire adhérer aux projets de l'entreprise, en donnant du sens pour qu'ils s'engagent, en développant des relations de confiance, se dégage nettement avec un taux de plus de 70%.

- Communiquer et partager l'information avec son équipe : les collaborateurs peuvent comprendre et accepter les décisions dès lors qu'elles sont partagées, explicitées. Ce rôle est d'autant plus important dans notre contexte de *surinformation / « infobésité »* où chacun est submergé.

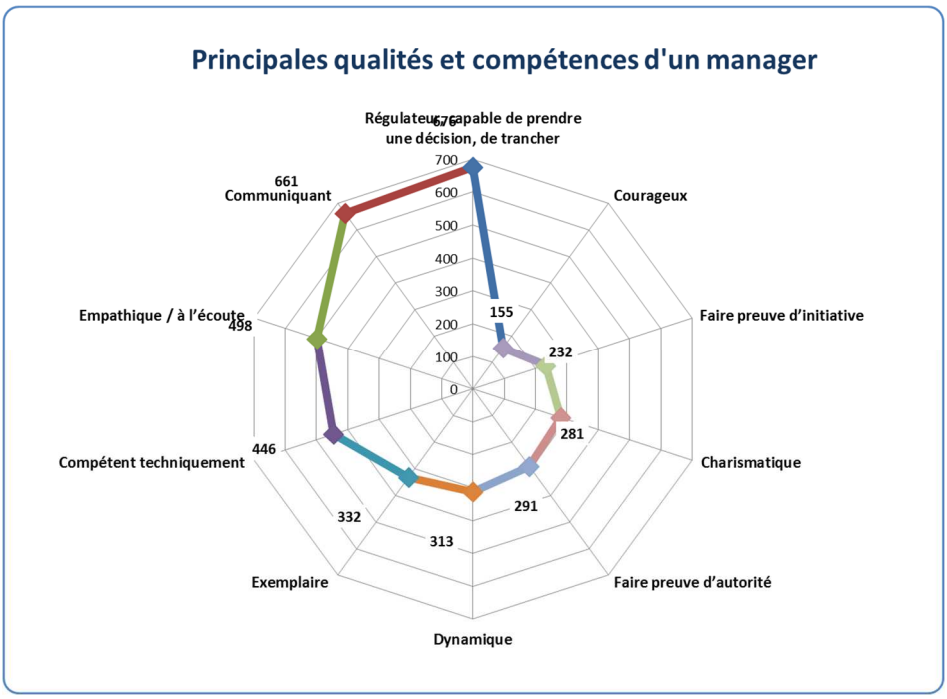
- Fixer les objectifs et accompagner les salariés pour les atteindre : les collaborateurs ont besoin d'avoir un cadre, de visualiser le chemin qui leur donnera l'engagement nécessaire pour l'accomplir. Le manager doit aider le collaborateur à développer ses compétences pour aider ce dernier à atteindre ses objectifs, il doit être en capacité de donner des feedbacks aux membres de ses équipes sur leurs actions, feedback aussi bien positif, qui les encouragera à poursuivre, que négatif, qui leur permettra de s'améliorer, d'aménager ses modes de fonctionnement.

- Prendre des décisions et arbitrer arrive en quatrième position, avec un léger « retard » puisque contrairement aux trois premiers, il n'emporte pas la majorité. Il est mis en exergue par les compétences principalement recherchées chez un manager, celle de « régulateur, capable de prendre une décision, de trancher » (plus de 67% des répondants) et le défaut qu'il ne devrait pas avoir « absence de prise de décision » arrivant dans le top 3.

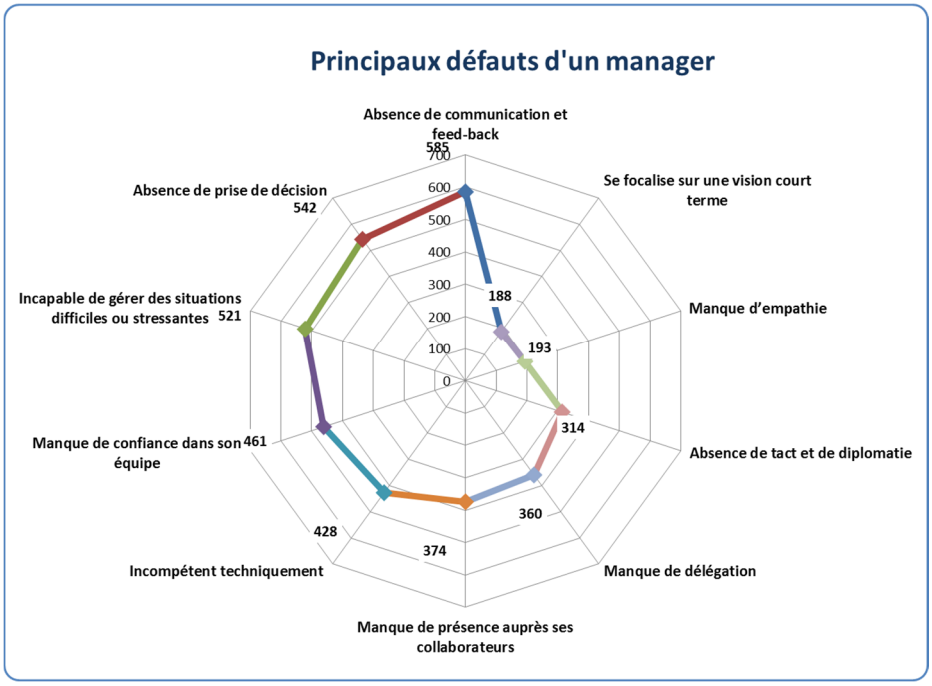


Les résultats portant sur le rôle souhaité d'un manager sont corroborés par les qualités souhaitées d'un manager et les défauts qu'il ne devrait surtout pas avoir : communiquant arrive en seconde position des qualités essentielles requises, l'absence de communication et de feedback en première position des défauts perçus.

Ensuite, parmi les qualités, on dénombre l'empathie et l'écoute ainsi que la compétence technique. Cela vient amplifier le caractère de la légitimité du manager qui acquiert sa légitimité non plus par son statut mais par ses compétences. Si on ne demande plus au manager d'être compétent techniquement, notamment pour accéder au poste de manager, c'est tout de même ce qui lui confère une certaine légitimité ; ainsi, le manager comprend de quoi lui parle le collaborateur, quand ce dernier vient le solliciter. En termes de défauts, juste après l'absence de prise de décision, on trouve l'incapacité à gérer les situations difficiles ou stressantes et le manque de confiance dans son équipe. Ces « manquements » ressentis par les interviewés se révèlent d'autant plus important que l'environnement se complexifie de jour en jour, que les processus évoluent continuellement et que le manager doit pouvoir se « reposer » sur son équipe, lui faire confiance, pour l'aider à surmonter ces difficultés en créant les conditions favorables aux prises d'initiatives de ses collaborateurs, à leurs propositions d'innovations.



Une petite spécificité est cependant à souligner pour l'échantillon de langue polonaise ; en effet, analysée indépendamment, l'une des principales qualités recherchées (à niveau quasi équivalent avec le critère communiquant) est de faire preuve d'autorité. A 68%, le statut des répondants sur ce thème de l'autorité, sont des ouvriers ou employés, ce qui s'explique par le fond culturel historique du pays. De même au niveau des défauts, les résultats sont disparates de l'échantillon « européen » : les principaux défauts qu'un manager ne devrait pas avoir sont le manque de présence auprès des collaborateurs, le fait d'être techniquement incompétent et le manque de délégation. Ce dernier défaut perçu par les répondants de langue polonaise trouve son sens dans le fait que l'autorité ne s'oppose pas à la délégation, puisque la première est librement consentie. C'est donc d'autorité légitime dont il est question, et pas seulement pyramidale, statutaire et hiérarchique.



Ces différents rôles, qualités et compétences mis en évidence sont confirmés par les réponses aux autres propositions de notre enquête quantitative.

A travers la proposition, « *C'est en motivant, en stimulant et en encourageant une équipe que les meilleurs résultats peuvent être atteints* » , on affirme avec plus de 98% de réponses positives que la motivation est un levier essentiel du management,mais également la reconnaisance, les collarateurs ont besoin d'être encouragés. Il est à noter que la reconnaissance financière, même si elle n'est pas négligée, n'est pas celle qui importe le plus puisque les répondants sont seulement 58% à répondre favorablement envers la proposition « *L'utilisation de récompenses (primes, bonus, avantages particuliers, promotions…) et de sanctions est la meilleure façon de procéder pour que les collaborateurs atteignent leurs objectifs* ».

Par le biais de la proposition *« Dans le monde d'aujourd'hui, submergé d'informations, j'attends de mon manager qu'il me donne l'essentiel de ce que je dois retenir »*, nous venons renforcer la prépondérance de la communication managériale dans le quotidien des collaborateurs. Nous pouvons constater que 71% de collaborateurs attentent du manager que ce dernier leur communique juste l'information essentielle et nécessaire pour exécuter leurs tâches. Pour les 29% de répondants en désaccord avec la phrase énoncée, nous déduisons que ces derniers souhaitent être plus informés et ne pas recevoir uniquement l'information indispensable à leur travail. Concernant les managers en opposition avec cette proposition soit près de 12% de l'échantillon global, nous pouvons nous interroger sur les raisons et notamment, nous pourrions en conclure que soit les managers veulent aller à l'essentiel, soit ils ont une certaine réticence à partager l'information, considérant qu'ils doivent d'abord la trier.

Les propositions *« J'aime avoir les objectifs clairement définis par mon manager car cela m'aide pour les atteindre »* (95% des répondants en accord avec cette affirmation) et *« Ma mission doit être clairement et précisément définie. Je peux cependant proposer des solutions à mon manager, qu'il les retienne ou non »* viennent soutenir le rôle du manager en tant que meneur, fixant les objectifs en déclinant la stratégie de l'organisation et ayant une grande qualité d'écoute au quotidien, dans sa relation de proximité avec le collaborateur, lui conférant un rôle de plus en humain, de plus en plus RH. C'est notamment à travers les dispositifs RH (entretiens annuels d'évaluation, entretiens d'objectifs…) que le manager peut ainsi définir clairement les objectifs et leur donner du sens dans les échanges de proximité, quotidien, avec son équipe. La présence du manager sur le terrain est un réel atout dans le fonctionnement de son équipe.

Enfin, les propositions « J'ai besoin d'un feedback sur le travail réalisé, aussi bien positif que négatif, car je considère que c'est la meilleure manière de progresser » et « Je préfère que mon manager me donne des consignes précises sur le travail à réaliser et qu'il contrôle régulièrement mes progrès, cela me rassure » viennent d'autant plus préciser le rôle RH du manager en termes d'accompagnement des collaborateurs de développement de leurs compétences. En effet plus de 97% des répondants souhaitent avoir un feedback sur le travail réalisé, que celui-ci soit positif ou négatif. C'est grâce à cela que le collaborateur pourra progresser et il en est conscient. Toutefois, si 67% des collaborateurs préfèrent avoir des consignes précises et un contrôle des progrès réalisés, notamment dans le but d'être rassurer et de savoir qu'il agit, avance dans la bonne direction, un tiers préfère être autonome, sollicitant la confiance (Cf. résultats de l'hypothèse N°2 relative à l'aspiration de modes de management alternatifs, dont l'empowerment).

1- <u>*Focus sur le 1er rôle : Motiver, inspirer et impliquer ses collaborateurs :*</u>

« Motiver, inspirer et impliquer ses collaborateurs » ressort en tête des quatre principaux rôles. Il a été choisi par 71% des répondants.
Nous notons un écart de près de 7 points entre les plus jeunes (« moins de 25 ans ») et les séniors (« plus de 56 ans ») dont 75% ont sélectionné ce rôle, contre 68% pour les « moins de 25 ans » ; cet écart se confirme entre étudiants et salariés. L'expérience professionnelle semble donc accroître l'importance de ce rôle dans les attributions du manager de proximité.

L'importance de ce rôle est également plus relative dans l'industrie (66,4%) que dans les secteurs recherche et développement et services (73 %), mais il reste néanmoins essentiel.

Les quatre principales qualités associées à ce rôle, c'est à dire sélectionnées par les répondants qui ont jugé ce rôle essentiel, sont : régulateur et arbitre, communiquant, empathique et écoutant, compétent techniquement. Elles sont conformes à celles généralement sélectionnées, suivent le même ordre d'importance et les mêmes proportions. Il en est de même pour les quatre principaux défauts.

A noter que les cadres dirigeants ne sont que 64% à avoir élu ce rôle comme l'un des quatre principaux, contre plus de 72% en moyenne pour les employés, ouvriers, et agents de maîtrise (avec un taux pour ces deux dernières catégories de plus de 76%). Les cadres dirigeants sont-ils moins regardants sur ces éléments plus subjectifs ? Les employés, ouvriers et agents de maîtrise semblent attendre plus de demande d'investissement personnel que leurs dirigeants. Pour ces derniers, la communication et l'écoute sont moins importants, au profit du courage, de l'initiative, de l'exemplarité et du charisme. De même l'incapacité à gérer des situations difficiles ou stressantes et l'absence de communication et feed-back sont moins graves que l'absence de prise de décision, qui passe en tête des défauts pour les cadres dirigeants. Le fait pour leurs managers de proximité de se focaliser sur une vision court terme est, pour les cadres dirigeants, bien plus grave que l'absence de tact ou de diplomatie.

2- <u>Focus sur le 2ème rôle : Communiquer et partager l'information avec son équipe :</u>

« Communiquer et partager l'information avec son équipe » ressort en seconde position des quatre principaux rôles. Il a été choisi par 62% des répondants.
Nous notons un écart significatif entre les plus jeunes et les séniors, la césure apparaissant à l'âge de 45 ans. Les plus de 46 ans considèrent ce rôle bien plus essentiel que leurs cadets. On peut se demander si cette différence d'appréciation n'est pas liée à la compétition qui anime les plus jeunes, alors que les séniors, en fin de carrière, sont plus désireux d'être tuteurs.

On note également une différence entre les organisations de moins de 20 collaborateurs (56% de sélections) et celles de plus de 700 (72% de sélections). En effet, dans une organisation de très petite taille, l'information circule plus naturellement et plus vite, ce qui peut justifier un besoin moindre dans ce rôle.

Dans les organisations de plus de 700 collaborateurs, les qualités associées, « régulateur, capable de prendre une décision, de trancher » et « communiquant » se démarquent nettement ; les deux autres qualités, « empathique, à l'écoute » et « compétent techniquement » sont également plus fréquemment sélectionnées. De même s'agissant des quatre défauts le plus souvent associés, l'absence de communication et feed-back, l'absence de prise de décision, et l'incapacité à gérer des situations difficile ou stressantes, sont plus fréquemment sélectionnées. Sont en recul l'autorité pour les qualités, le manque de présence auprès de ses collaborateurs, l'absence de tact ou de diplomatie et l'incompétence technique pour les défauts.

3- <u>Focus sur le 3ème rôle : Fixer les objectifs et accompagner les salariés pour les atteindre :</u>

« Fixer les objectifs et accompagner les salariés pour les atteindre » ressort en troisième position des quatre principaux rôles. Il a été choisi par 55% des répondants.

Les étudiants semblent plus en demande de ce rôle que les salariés. Sont probablement en cause la compétition et la réussite auxquelles ils sont astreints par leurs études, et la projection de leurs challenges d'étudiants dans le monde du travail…

Les salariés dont le niveau d'études correspond à « lycée et inférieur » accordent moins d'importance à ce rôle que les autres salariés : 29% contre une moyenne de 56%. Cette tendance est confirmée par l'observation de la demande des ouvriers pour ce rôle : 37% seulement, contre 57% pour les autres salariés.

Par ailleurs, les organisations internationales et les associations seraient-elles moins pourvues d'objectifs que les organismes publics et les sociétés privées, ce qui légitimerait la moindre importance accordée à ce rôle.

A l'instar de ce que nous avons observé pour le second rôle, nous notons un écart entre les plus jeunes et les séniors, la césure apparaissant ici aussi à l'âge de 45 ans. Cette tendance semble confirmer l'esprit de compétition supposé supra, et conforter les séniors dans leur volonté de voir dans le manager de proximité un tuteur. On peut aussi légitimement se demander si les séniors n'ont pas pris du recul sur l'aspect très ou trop gestionnaire du rôle du manager de proximité (excès de reporting, considération des risques psycho-sociaux issus de leur expérience professionnelle…), au profit de considérations plus humaines[200].

Dans les organisations de moins de 20 collaborateurs, l'ordre d'importance affecté aux qualités plus volontiers associées à ce rôle est perturbé : la compétence technique prime dorénavant sur l'empathie et l'écoute, tandis que « faire preuve d'autorité » gagne des points et arrive à égal niveau. Les éléments de posture du manager de proximité, à savoir le dynamisme et le charisme, gagnent des places au détriment de la communication, qui si elle reste en tête, perd néanmoins de l'importance. Ces constats semblent confirmés par les défauts associés : le manque de présence du manager de proximité auprès de ses collaborateurs passe ici en tête avec plus de 65% de sélections, suivi par l'incapacité à gérer des situations difficiles ou stressantes (59%), puis par l'absence de prise de décision (53%), et enfin par le manque de délégation (51%). Ainsi le rôle attendu du manager de proximité, ses qualités requises et ses défauts considérés sont appréciés très différemment selon la taille de l'entreprise.

4- <u>Focus sur le 4ème rôle : Prendre des décisions et arbitrer :</u>

« Prendre des décisions et arbitrer » ressort en quatrième position des quatre principaux rôles. Il a été choisi par 42% des répondants. L'importance accordée à ce rôle augmente au fur et à mesure de l'avancée en âge des répondants. Elle est certainement le révélateur de la maturité professionnelle.
De la même façon très nette, l'importance accordée à ce rôle augmente avec le niveau d'études : sélectionné par 48% des salariés de niveau Bac+4 et plus (contre 31% pour ceux n'ayant pas le Bac). On peut penser qu'elle est le signe de la responsabilité dont ils sont investis, signe qu'ils reporteraient également sur les manager de proximité. Cette tendance est confirmée par les taux de sélection de ce rôle de décideur et d'arbitre chez les populations non ouvrières.
Les secteurs du commerce et de la distribution semblent les moins concernés par ce rôle, qui lui préfèrent le développement des compétences de ses collaborateurs. A contrario, ce rôle de décideur et arbitre est fréquemment mis en avant dans l'administration publique, comme dans les organisations de plus de 700 collaborateurs.

[200] Voir à ce propos François Dupuy, La faillite de la pensée managériale, Editions du Seuil, 2015 et Vincent de Gaulejac, La société malade de la gestion Editions du Seuil, 2005 et 2009

Dans ces grandes organisations, les quatre principales qualités associées au rôle « prendre des décisions et arbitrer » sont identiques à celles sélectionnées par la généralité des répondants, mais avec une fréquence nettement plus élevée (au détriment du dynamisme, du charisme et de l'autorité). En termes de défauts, ceux d'absence de prise de décision et d'absence de communication et feed-back progressent en tête, ôtant de la considération aux défauts de présence, de tact et de diplomatie, et d'incompétence technique.

5- *Conclusion sur l'interprétation de l'enquête à propos des rôles :*

S'il apparaît clairement, au vu de notre enquête, que les trois premiers rôles sont récurrents dans toutes les organisations quelle que soit leur taille, on note des variantes pour la place du quatrième rôle : dans les organisations de moins de 20 salariés, le manager de proximité doit veiller à ce que la bonne ambiance règne au sein de l'équipe, puis contrôler le travail et les résultats de ses collaborateurs, et enfin développer leurs compétences, avant de prendre des décisions et arbitrer (ce qui est logiquement du ressort du dirigeant dans les très petites entreprises). Dans les organisations de 301 à 700 collaborateurs, développer les compétences de ses collaborateurs prime sur la prise de décision et l'arbitrage.

S'agissant des qualités requises, dans les organisations de moins de 100 collaborateurs, on demande au manager de proximité d'être compétent techniquement et de faire preuve d'autorité prioritairement sur l'écoute et l'empathie. Dans les organisations de 101 à 300 collaborateurs, c'est l'exemplarité qui prime sur la compétence technique.

Enfin l'absence de communication et feed-back, de même que l'absence de prise de décision, ne ressortent pas comme des défauts majeurs dans les très petites organisations (moins de collaborateurs). Dans les organisations de 21 à 100 collaborateurs, les salariés répondants ont considéré que l'incompétence technique du manager de proximité était un défaut plus important que le manque de confiance dans son équipe.

Pour les salariés ayant précisé leur secteur d'activité (cf. annexe Secteur), dans le commerce et la distribution le manager de proximité doit développer les compétences de ses collaborateurs avant d'exercer le rôle de décideur et d'arbitre. L'incompétence technique est plus grave que le manque de confiance dans son équipe.
Dans l'industrie et la production, l'incompétence technique arrive en seconde place des pires défauts. Elle supplante l'absence de communication et de feed-back qui est relayée en cinquième position. L'autorité est, pour le manager de proximité, la troisième qualité requise, suivie de la compétence technique (l'empathie est reléguée en cinquième position).

- **Soit l'hypothèse N°4, décalage entre enseignement et pratiques managériales**

Hypothèse non testée dans notre étude quantitative. Il n'apparaissait pas pertinent de demander la perception de tous les collaborateurs et étudiants sur la formation des managers.

Cependant, nous avons apprécié si le répondant appréciait exercer sa fonction de manager avec un taux de réponses positives de plus de 92%. Par ailleurs, parmi les répondants n'exerçant pas la fonction de manager, environ 50% ne souhaiteraient pas le devenir ; nous pouvons nous interroger sur les raisons à cela : est-ce le fait d'être dans une position entre le « marteau et l'enclume », est-ce le manque de moyens donnés au manager, le décalage entre les formations, bien souvent théoriques, et la réalité à gérer sur le terrain ?

III. ROLE, POSTURE ET COMPETENCES DES MANAGERS DE PROXIMITE VUS PAR LES MANAGERS DE MANAGERS

L'approche qualitative : le manager de proximité vu par les managers de managers.

1. Présentation de la méthode

L'échantillon des entreprises s'est constitué de façon aléatoire en s'assurant, au fil des interviews, d'avoir un nombre significatif d'organisations du secteur public et un panel visant à représenter les différents secteurs d'activités des entreprises privés (industrie/production, commerce/distribution et services).

Notre cible visant, à minima, des managers de managers dans la ligne hiérarchique, aucun de nos répondants n'a moins de 36 ans, avec une ancienneté moyenne de 6 ans dans leur fonction (de 1 à 30 ans). L'échantillon ainsi constitué est aussi relativement équilibré quant au genre du répondant.

Les entretiens ont eu lieu soit en face à face, soit par téléphone, et ont duré en moyenne 45 minutes. Les rendez-vous étaient assurés par un ou deux membres de notre groupe de mémoire.

Notre choix s'est porté sur un entretien semi-directif ; nous avons préalablement réalisé un guide d'entretien, lequel a fait l'objet d'interviews pilotes puis l'objet d'un ***ré-a-ménagement*** afin de notamment regrouper les questions incitant aux mêmes réponses et ajouter une question relative à la légitimité du manager.

2. Exploitation des données

Au total, nous avons réalisé 25 interviews. Parce que nous nous sommes engagées pour un certain nombre de nos interlocuteurs à garantir l'anonymat de leur interview, nous avons « standardisé » les noms des organisations et modifié leurs prénoms.

Présentation succincte de l'échantillon final et des répondants :

L'échantillon final de nos interviewés se compose de 10 femmes et 15 hommes, 6 sur la tranche d'âge 36-45, 15 sur la tranche d'âge 46-55 et enfin, 4 sur la tranche d'âge plus de 55 ans.

8 interviews ont été menées au sein d'organismes publics et 17 auprès de sociétés privées dont 3 dans le secteur de l'industrie et de la production, 4 dans le secteur du commerce et de la distribution et 10 dans le secteur des services ; les répondants, par ordre alphabétique des organisations :

- Suzelle FRAGNAUD-LABBE est Responsable Plateforme Téléphonique chez **AG2R LA MONDIALE**, une structure d'environ 10.500 collaborateurs, dans le domaine de la Protection Sociale.

- Françoise LEVASSEUR est Responsable Centre de Gestion chez **AG2R LA MONDIALE**, une structure d'environ 10.500 collaborateurs, dans le domaine de la Protection Sociale.

- Anthony GROSSET est Directeur du site TAILORED BLANKS d'**ARCELOR MITTAL** en lorraine, une structure d'environ 110 salariés, dans le domaine de la Sidérurgie.

- Cyril MAMELLE est Directeur de la Comptabilité Sociale au sein de la Direction Financière chez **BPCE**, une structure d'environ 1.500 collaborateurs, dans le domaine de la Banque.

- Eric SANDER est Secrétaire Général du **CREDIT FONCIER IMMOBILIER**, une structure d'environ 260 salariés, dans le domaine de la Banque.

- Florence WIEL est Chef de service à la **DIRECTION DÉPARTEMENTALE TERRITOIRES DU BAS-RHIN**, une structure d'environ 300 collaborateurs, dans le domaine de l'Aménagement Durable des Territoires.

- Yvette COSTES est codirigeante d'un **GROUPE DE SOCIETES HCR** d'environ 200 salariés, dans le domaine de la Restauration.

- David MALHEIRO est Manager des Responsables de Secteur chez **KFC**, une structure d'environ 4.000 collaborateurs, dans le domaine de la Restauration.

- Jacek Józef KOZŁOWSKI est C.E.O. Komandor Poland chez **KOMANDOR**, une structure d'environ 700 collaborateurs, dans le domaine de la Production d'aménagements et de meubles.

- Christine HERMANCE est Directrice Générale à la **MAIRIE DE ST JOSEPH**, une structure d'environ 250 collaborateurs, dans le domaine de l'Administration Publique.

- Laurent est Directeur Commercial Régional dans l'**ORGANISATION A**, une structure d'environ 120.000 collaborateurs, dans le domaine de la Télécom, Réseaux, Médias.

- Carole est Directeur Fonctionnel des Centres de Gestion dans l'**ORGANISATION B**, une structure d'environ 650 collaborateurs, dans le domaine du Conseil & Courtage.

- Sandrine est Responsable Département Technique Exploitation dans l'**ORGANISATION C**, une structure d'environ 120.000 collaborateurs, dans le domaine du Transport.

- Grégory est Responsable Plateforme Logistique dans l'**ORGANISATION D**, une structure d'environ 45.000 collaborateurs, dans le domaine de l'Industrie Automobile.

- Nathalie est Directrice de la Commande Publique dans l'**ORGANISATION E**, une structure d'environ 6.700 collaborateurs, dans le domaine de l'Administration Publique.

- Emmanuel est Directeur du Service Clientèle dans l'**ORGANISATION F**, une structure d'environ 52 collaborateurs, dans le domaine du Luxe.

- Guillaume est Directeur dans l'**ORGANISATION G**, une structure d'environ 10.000 collaborateurs, dans le domaine des Télécom, Réseaux, Médias.

- Marc est Directeur du développement secteurs télécoms et médias dans l'**ORGANISATION H**, une structure d'environ 18.000 collaborateurs, dans le domaine des Télécom, Réseaux, Médias.

- Pierre est Chargé de mission auprès du Directeur Général dans l'**ORGANISATION I**, une structure d'environ 16.000 collaborateurs, dans l'Administration Publique (communauté d'agglomérations).

- Gilles partage son temps entre deux fonctions : Délégué Régional chargé d'ingénierie et de formation pour une Région, et Délégué Général à l'enseignement et à la recherche d'un ministère français, où il est également coordonnateur de tous les délégués régionaux. L'**ORGANISATION J** est une structure d'environ 18.000 collaborateurs dans l'Administration Publique.

- François est Responsable SIRH dans l'**ORGANISATION K**, une structure d'environ 8.000 collaborateurs, dans le domaine de l'Industrie Pétrolière.

- Lorenzo MANNELLI est Directeur de la Direction des droits sociaux des députés au **PARLEMENT EUROPÉEN**, une structure d'environ 7.000 collaborateurs, dans le domaine de l'Administration Publique Européenne.

- Suzanne KONIG est Directrice de la Direction Gestion de la vie administrative au **PARLEMENT EUROPÉEN**, une structure d'environ 7.000 collaborateurs, dans le domaine de l'Administration Publique Européenne.

- Alain CABEDO est Directeur Technique, Chef de Centre et Responsable Sécurité Bâtiment chez **POLYNESIE 1ÈRE** (filiale de FRANCE TV), une structure d'environ 300 collaborateurs, dans le domaine de l'Audiovisuel.

- Agnès BENE est Office Manager chez **SULLIWAN & CROMWELL**, une structure d'environ 2.000 collaborateurs, dans le domaine Avocats & Conseil.

Planning des interviews avec les encadrants de managers					
Nom de l'Organisation	Secteur Activité	Personnes sous la responsabilité de l'interviewé	Nom de l'interviewé	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans la fonction
AG2R LA MONDIALE	Services	35	Suzelle FRAGNAUD-LABBE	12 ans	8 ans
AG2R LA MONDIALE	Services	55	Françoise LEVASSEUR	23 ans	14 ans
ARCELOR MITTAL	Sidérurgie	110	Anthony GROSSET	7 ans	2 ans
BPCE	Services	50	Cyril MAMELLE	9 ans	3 ans
CREDIT FONCIER IMMOBILIER	Banque	12	Eric SANDER	8 ans	8 ans
DIRECTION DÉPARTEMENTALE TERRITOIRES DU BAS-RHIN	Administration Publique	33	Florence WIEL	10 ans	5 ans
GROUPE DE SOCIETES HCR	Restauration	200	Yvette COSTES	30 ans	30 ans
KFC	Commerce, Distribution	70	David MALHEIRO	6 ans	6 ans
KOMANDOR	Industrie, Production	600	Jacek KOZŁOWSKI	23 ans	10 ans
MAIRIE DE ST JOSEPH (Martinique)	Administration Publique	250	Christine HERMANCE	1 an	1 an
ORGANISATION A	Commerce, Distribution	300	Laurent	2 ans	1 an
ORGANISATION B	Services	Hiérarchique : 3 Fonctionnel : 300	Carole	8 ans	4 ans
ORGANISATION C	Services	70	Sandrine	37 ans	5 ans
ORGANISATION D	Industrie, Production	120	Grégory	13 ans	4 ans
ORGANISATION E	Administration Publique	65	Nathalie	15 ans	2 ans
ORGANISATION F	Commerce, Distribution	22	Emmanuel	9 ans	9 ans
ORGANISATION G	Télécom et Médias	15	Guillaume	1 an	1 an
ORGANISATION H	Télécoms et médias	Hiérarchique : - Fonctionnel : 1000	Marc	5 ans	5 ans
ORGANISATION I	Communauté d'agglomérations (Administration Publique)	350	Pierre	13 ans	13 ans
ORGANISATION J	Ministère et Région	24	Gilles	25 ans	8 ans
ORGANISATION K	Industrie Pétrolière	5	François	18 ans	3 ans
PARLEMENT EUROPÉEN	Administration Publique	83	Lorenzo MANNELLI	13 ans	1 an
PARLEMENT EUROPÉEN	Administration Publique	120	Suzanne KONIG	28 ans	4 ans
POLYNESIE 1ERE	Audiovisuel	70	Alain CABEDO	5 ans	5 ans
SULLIWAN & CROMWELL	Services	50	Agnès BENE	10 ans	3 ans

3. Analyse des résultats

Notre analyse des interviews porte sur les quatre hypothèses décrites supra.

- **Soit l'hypothèse N°1, l'impact de l'environnement organisationnel sur la structure managériale :**

La taille critique des équipes varie en fonction des activités et en fonction du besoin d'accompagnement des collaborateurs : plus il est fort, plus les activités au sein de l'équipe sont diversifiées et plus la présence d'un manager est nécessaire. Démultiplier ainsi les niveaux ou augmenter le nombre de managers (et réduire la taille des équipes le cas échéant) peut répondre à une nécessité technico-pratique mais être contraint par les lignes budgétaires (POLYNESIE 1ERE).

Certes si un point de repère est nécessaire pour chaque organisation (définition d'une taille critique), il faut cependant savoir ***aménager*** les configurations et ne pas se borner à des standards où les uns se retrouvent déborder pendant que les autres « se la coulent douce » (ORGANISATION D). La tendance française est de vouloir fixer des normes et de les appliquer ; or il faut savoir réintégrer du « slack » dans les organisations si l'on veut qu'elles puissent faire preuve de flexibilité face entre autres aux imprévus : chaque situation doit faire l'objet d'une analyse dans son contexte !

A contrario, les normes et standards sont parfois indispensables à la sécurité des hommes et des biens, ou simplement nécessaires pour assurer les volumes de production comme dans la sidérurgie (ARCELOR MITTAL). En restauration également, la taille des équipes est dictée par le volume d'activité, tant en cuisines qu'en salles (GROUPE DE SOCIETES HCR).

Par ailleurs, le fait de ne pas avoir trop de collaborateurs dans une équipe permet aux managers de se dégager un peu de marge de temps pour faire du travail de recherches, de la veille, du conseil et aussi se mobiliser à la demande (ORGANISATION E).

Si en façade, l'organisation publique apparait toujours très hiérarchisée, compte tenu d'un cadre imposé et strictement défini, d'un fonctionnement en silos, l'évolution de l'environnement, les contraintes contextuelles et les exigences de performance la conduise à déroger au système par la mise en place d'un fonctionnement transversal en mode projet et d'un système plus matriciel s'appuyant sur les compétences des uns et des autres. Sans ce fonctionnement, les exigences d'aujourd'hui notamment en termes de performance (coût, qualité, délai), ne seraient pas remplies. Les fonctionnements pyramidaux ne fonctionnent plus (ORGANISATION E). C'est « tout le paradoxe des collectivités territoriales ». Il est certes à noter que ce changement dans le mode de fonctionnement des organismes publics est d'autant plus facile lorsqu'il s'agit du personnel de catégorie A, soit les cadres, et que les équipes ont été renouvelées suite au papy-boom (DIRECTION DEPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU BAS-RHIN).

Le fait d'évoluer dans une entreprise au cœur de l'innovation dans son domaine d'activité (ORGANISATION A) influence plus que probablement la structure de l'organisation et le mode de fonctionnement où la culture de feedback est prédominante, très encouragée et même inculquée dès l'embauche. Pour permettre cela et l'innovation également au sein de l'organisation, pas seulement vis-à-vis des produits et/ou clients, la structure managériale mise en place est formée de *« beaucoup de râteaux et les râteaux sont très larges »* avec un mode de fonctionnement aussi très matriciel : *« c'est à dire qu'on peut très bien avoir des conversations, des discussions ou des feedbacks avec un N+2, N+3 ou un N-2, N-3, sans que pour cela, cela offense le N+1, peu importe le lien hiérarchique, le feedback se pratique, par tous, à tous les niveaux, et entre tous »*. Ce système de management va se retrouver également dans

les processus de recrutement où il va y avoir une sorte de « cooptation », la décision d'embaucher ou non sera collégiale ; le candidat passera toujours par un panel de 6 ou 7 entretiens. Enfin, le fonctionnement est également ultra allégé au niveau de la structure de reporting & de P&L pour que les managers puissent passer beaucoup de temps avec leurs équipes : *« un peu comme les produits le sont, c'est épuré au maximum, pour que l'homme soit vraiment central dans notre activité au quotidien »*.

SYNTHESE :

Cet exemple de « best practices » montre qu'il est nécessaire d'alléger les structures pyramidales pour pouvoir favoriser les échanges, la créativité, mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune. L'innovation aujourd'hui ne doit pas être pensée exclusivement en termes de produits ou services mais aussi vis-à-vis du collaborateur, par le collaborateur, voire même d'abord vers le collaborateur, comme le titre de l'ouvrage de Vineet Nayar *« Les employés d'abord, les clients ensuite »* dans lequel il expose le système de *« pyramide inversée »* où le management s'expose et se soumet au feedback des collaborateurs (ORGANISATION A). Si les collaborateurs sont heureux de venir travailler, qu'ils sont en confiance, que toutes les conditions sont réunies en termes de bien-être, de dispositifs pour pouvoir s'exprimer librement…, ils seront alors plus efficaces (BPCE et des entreprises comme Google…). Cela étant, cette hypothèse est plus de l'ordre du constat.

- **Soit l'hypothèse N°2, du style directif aux styles alternatifs :**

Les styles de management sont parfois contraints par la nature de l'activité. Ainsi, Yvette COSTES (GROUPE DE SOCIETES HCR) nous a confirmé que dans la restauration, une organisation stricte, quasi militaire, est toujours nécessaire, autant en cuisine qu'en salle pour assurer la fluidité du service. D'ailleurs, en cuisine on ne parle pas de manager mais on (l') appelle « Chef » ! De la même façon, les rouages des processus de production en sidérurgie obligent à un management directif, même si Anthony GROSSET, Directeur de Site, nous dit que « le manager doit être capable d'identifier comment il doit manager chaque individu » car « certains ont besoin de comprendre, pour d'autres il faut être directif ». Dans le secteur des Telecoms et medias aussi, où le turn over est relativement élevé (ORGANISATION F, Commerce, Distribution), Marc attend de ses managers de proximité qu'ils soient directifs, pas seulement dans l'instant mais avec une vision étendue au moyen terme.

Dans l'administration publique, la demande semble au contraire porter sur un style de management à la fois participatif et délégatif comme nous le rapportent Pierre (ORGANISATION I, Administration Publique) et Gilles (ORGANISATION I, Administration publique).

Eric SANDER (CREDIT FONCIER IMMOBILIER) attend quant à lui de ses managers « qu'ils aient du bon sens, du discernement », et qu'ils trouvent « l'alchimie des quatre [styles] qui va amener à la reconnaissance des équipes envers leur manager ». Selon lui, si le style trop participatif empêche la prise de décision, il est toutefois nécessaire pour créer de l'adhésion. Dans l'industrie pétrolière (ORGANISATION K, Industrie Pétrolière), François attend de ses managers qu'ils naviguent entre tous les styles au gré des situations et nécessités, et qu'ils les combinent avec intelligence.

AG2R LA MONDIALE (Services) - *Synthèse des deux entretiens :*

Les styles de management les plus représentés sont le participatif et l'associatif : *« nous sommes dans la construction et dans l'échange. Mes managers sont très proactifs, très demandeurs d'échanges. On prône*

tout ce qui va être dans l'écoute, je questionne, je comprends et mets en place des plans d'action avec un suivi ». Il existe une règle de transparence dans l'équipe : *« tout ce qui se passe dans l'équipe, on se le dit »*. Les managers s'informent et échangent régulièrement entre eux : une attente forte auprès des managers est le fait qu'ils s'inscrivent dans une démarche participative. Un fonctionnement en mini-brief de dix minutes tous les matins a été mis en place.

BPCE (Services) :

A la BPCE, le manager de managers interviewé attend de ses managers un mix des différents styles de management (participatif, délégatif et persuasif) en fonction du contexte, notamment parce que c'est propre mode de management. La priorité, pour lui, est de persuader les collaborateurs de l'intérêt du sujet sur lequel on va les faire travailler et qu'à partir du moment où ces derniers seront persuadés de l'intérêt, ils contribueront à l'activité. Ensuite, l'application du mode délégatif va permettre à chacun de progresser, de s'améliorer et du mode participatif, à tout le monde de participer, de s'impliquer et d'apprendre. Ce qui est également mis en avant est la nécessité d'avoir des collaborateurs adaptables.

DIRECTION DEPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU BAS-RHIN (Administration Publique) :

Le style de management dépend particulièrement de la catégorie des agents du service ou de l'unité : avec le staff de catégorie A, le style le plus adapté est le style collégial, participatif. Le personnel de la catégorie B et C attend la définition des instructions, il faut adopter un style directif pour que ça marche, le personnel le demande, il n'y a pas de prise d'initiative de leur côté.

KFC (Commerce, Distribution) :

Le style de management va dépendre des restaurants et des périodes mais le plus souvent il est participatif. On demande aux managers de faire un briefing avant chaque service afin d'expliquer aux collaborateurs ce qui est attendu et après chaque service pour faire le bilan de ce qui a été positif ou pas. On essaie de tenir ce fonctionnement au maximum mais c'est aléatoire en fonction des restaurants ; certains le font bien, d'autres moins bien, d'autres ne le font pas du tout.

En général, on procède sur un mode très participatif : « on intègre les équipes lorsqu'on fait des réunions, on intéresse tout le monde, on donne « un portefeuille » ou un outil de gestion du restaurant dans un domaine particulier à un collaborateur. On l'intéresse, on lui fait présenter son sujet. On partage avec lui ce qui est vraiment le sceau de l'entreprise ». Enfin, il arrive d'avoir besoin d'intervenir dans la gestion des restaurants lorsque ces derniers rencontrent des difficultés et/où à des moments précis, et dans ce cas, le style de management sera un peu plus sur du directif ; mais l'idée est que ce soit temporaire, ponctuel.

« Ce n'est pas le souhait de l'entreprise. Ce n'est pas le mien non plus ».

KOMANDOR POLAND (Industrie, Production) :

Le management représenté est un management par objectifs avec un style plutôt participatif via les projets : « je considère que chaque personne peut apporter quelque chose à l'organisation, il faut puiser dans leur savoir mais la décision finale revient au manager ».

MAIRIE DE SAINT JOSEPH, MARTINIQUE (Administration Publique) :

De manière générale, le style de mangement est plutôt participatif, mais quand il y a des décisions importantes et urgentes à prendre, quand on est en période de crise, le style directif (exemple : pour tout ce qui est de la fonction régalienne de l'état) est alors employé. Enfin, quand il y a du changement à faire passer, le style de management persuasif est alors utilisé. Le style de management est adapté au contexte.

ORGANISATION A (Commerce, Distribution) :

Le style de management est très participatif, à l'écoute et engagé auprès des équipes : en effet, il est centré sur l'humain avant d'être centré sur le résultat. C'est en développement les compétences des collaborateurs que l'organisation pourra augmenter son résultat de façon bien plus importante que si elle avait visé un objectif de résultat.

ORGANISATION B (Services) :

« On est dans l'échange, on réunit un groupe de travail, on discute, on analyse et puis, après on prend une décision et on s'y tient. A un moment, il y a quelqu'un qui tranche ». L'organisation B fait en sorte que les collaborateurs soient impliqués depuis le début dans une prise de décision pour qu'ils valident davantage la décision même si tout n'est pas géré de cette façon. A certains moments, il faut être directif mais en priorité, l'objectif est d'impliquer au maximum les collaborateurs.

ORGANISATION C (Services) :

Le style de management pour les projets est un mélange de coopératif et de délégatif, un peu plus délégatif que coopératif, avec toujours un peu de directif. Au départ, la tendance est à la délégation puis elle passe par du coopératif quand on implique plusieurs équipes différentes et, à un moment donné, il faut décider et là, il faut être directif.

Sur un dossier, si cela doit faire intervenir d'autres personnes, le style sera participatif : on va demander l'avis de tout le monde et essayer d'obtenir un consensus ; si on n'a pas réussi à faire émerger une solution participative, si le consensus n'est pas trouvé, une solution sera décidée en mode directif.

ORGANISATION D (Industrie, Production) :

Le style de management reste assez directif, même des échanges sont organisés à minimum : *« c'est un milieu industriel, c'est à dire qu'il y a des tâches à faire, qui sont répétitives, ennuyantes, très normées. On n'a pas de latitude pour dire, tiens finalement au lieu de mettre la pièce A sur la pièce B, je vais faire l'inverse aujourd'hui »*.

ORGANISATION E (Administration Publique) :

Aujourd'hui ce qui fonctionnement le mieux pour cette organisation est le management par projets tout en respectant la structure hiérarchique, qualifié plutôt dans un style collaboratif.

ORGANISATION F (Industrie, Production) :

Le style est très participatif avec ses équipes en remplacement d'un style autoritaire, comme à l'armée : certains postes étaient alors dévalorisés. Un travail commun sur l'importance de chaque poste, sur l'esprit d'équipe a porté ses fruits.

ORGANISATION G (Services) :

A l'instar des start up, le style de management est très participatif, avec des réunions d'équipe en mode « post it ». Un tabelau avec les tâches et les colonnes « To do, doing, done » est la méthode utilisée pour le suivi, méthode très agile, concrète et visible en temps réel, mesurable et suffisante (chaque collaborateur dépalce ses post-its en fonction de ses avancées. Le management participatif permet aussi de laisser place à la créativité, à l'innovation.

PARLEMENT EUROPEEN (Administration Publique) - *Synthèse des deux entretiens :*

Faire participer les équipes au quotidien, aux projets : « même si cela est plus fatigant et prend du temps, cela donne de bons résultats sur le moyen et long terme ». Le mode délégatif est également très encouragé. La délégation est une façon de démultiplier la fonction de manager. Elle nécessite une certaine supervision et le fait de donner au départ des consignes claires, mais, à la fin, la délégation élargie les capacités du manager. Toutefois, il ne faut jamais déléguer sans contrôler : le besoin de contrôle peut aussi changer avec le temps, et même si les contrôles deviennent de plus en plus rares, il ne faut jamais les abandonner. Tout dépend de l'activité et de ce que l'on délègue.

SULLIVAN & CROMWELL (Services) :

Le style de maangement pratiqué est un mix de tous les styles de management, selon les situations, le contexte, les personnes. Le manager doit se transformer en *« caméléon »* pour s'adapter à chacun tout en gardant une ligne de conduite et surtout garder à l'esprit l'objectif à atteindre.

SYNTHESE :

Si tous s'accordent à dire que le style de management est contextuel et situationnel, globalement ce qui ressort de l'ensemble des organisations interviewées est une prédisposition devenue naturelle à aller vers les modes de management alternatif. Ces derniers permettent de faire adhérer les collaborateurs plus facilement à la stratégie de l'entreprise et de les impliquer les collaborateurs en les faisant participer, collaborer aux projets, aux prises de décision. Ainsi les organisations développent également leur flexibilité par l'accroissement de l'engagement de leurs collaborateurs. **Notre hypothèse est donc validée.**

Il est également à noter que le rythme soutenu d'une activité de services très dense comme la restauration rapide, les plateformes téléphoniques favorise le management participatif dans les pratiques même si l'organisation semble répondre d'une structure pyramidale (KFC & AG2R LA MONDIALE).

Il n'existe pas un unique mode de management alternatif mais tous inscrivent le collaborateur au centre du processus et permettent également, comme nous allons le démontrer dans l'hypothèse suivante, la réintroduction de la dimension humaine dans le management (via une posture d'écoute, d'empathie, de proximité).

Par ailleurs, peu d'entreprises pratiquent de nos jours un mode de management exclusivement directif hormis :

- dans le milieu industriel où l'initiative au niveau de la chaine de production est peu recommandée, elle déstabiliserait toute l'organisation et le rythme de la production, et aussi compte tenu des forts enjeux de sécurité à prendre en compte dans ces milieux qui imposent une très grande rigueur et,
- dans le secteur public qui met plus de temps à évoluer ; cela est lié à une structure et des contraintes organisationnelles beaucoup moins souples et adaptables rapidement (hypothèse précédente.

Enfin le mode directif reste notamment présent lorsqu'il est nécessaire de trancher, d'aller vite, d'être réactif et ce, notamment dans les périodes de crise.

Focus sur la légitimité :

Versus le style directif, basé sur le commandement, l'autorité, nous avons souhaité faire un focus sur l'évolution de l'autorité. Un manager aujourd'hui ne doit plus être autoritaire mais faire preuve d'autorité. Comment se fonde alors sa légitimité, est-elle naturellement reconnue ? Nous avons vu

précédemment que le manager n'acquiert plus sa légitimité par son statut (hormis encore quelques évolutions dans la fonction publique où l'accès au poste dépend de la réussite à un concours) mais par ses compétences (l'empathie et l'écoute ainsi que la compétence technique) ce que confirme nos interviews.

La légitimité des managers va dépendre du profil de chacun, **de son charisme, de son leadership** (KFC : *« Il y a des collaborateurs très jeunes, peu importe leur âge, qui du fait de leur leadership ou de leur charisme, s'imposent très naturellement. Ils sont aussi compétents »*, ORGANISATION B, PARLEMENT EUROPEEN, DIRECTION DEPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU BAS-RHIN…).

La plupart s'accorde à dire qu'elle n'est pas toujours immédiate et qu'elle se gagne, notamment grâce à leurs compétences (ORGANISATION C (Services)) et à leur exemplarité (ORGANISATION E où elle sera reconnue par défaut mais le manager devra prouver que les collaborateurs ont raison de lui faire confiance).

Certains critères aident à la reconnaissance de la légitimité : les compétences techniques, l'ensemble des expériences managériales ou non antérieures (il apparait vraiment important de diversifier les expériences du terrain afin de notamment développer ses connaisances, ses rencontres, son agilité), l'expertise sur un point donné, sur un secteur donné.

La légitimité des managers au regard des collaborateurs suit une reconnaissance très progressive. En premier lieu, elle reste d'abord pour les équipes la compétence technique et le pilotage de l'activité. Toutefois, elle semble **se déplacer de dimension pour passer de la compétence technique à la compétence humaine** (AG2R LA MONDIALE) en laissant peu à peu la place à la reconnaissance de ce moment privilégié, individuel (entretien annuel) qu'on peut avoir avec le manager. Par ailleurs, le manager doit aider le collaborateur à se développer ; il ne doit pas *« se contenter d'amener les solutions, par exemple, mais faire en sorte que le collaborateur développe lui-même son aptitude à réfléchir à la solution par lui-même »*.

- **Soit l'hypothèse N°3, de l'évolution du manager vers un rôle de plus en plus « RH » :**

Face aux nombreuses mutations sociales, sociétales et technologiques, les organisations sont contraintes de s'adapter et de répondre toujours plus et toujours plus vite aux nouvelles exigences, au risque de sombrer dans le chaos (pour nos organisations publiques), voire de disparaître (pour nos organisations privées).
Ces nouvelles exigences n'impactent pas seulement nos organisations, mais aussi sa partie vitale, les hommes, qualifiés de « ressources humaines » ou encore de « capital humain », vocabulaire emprunté à la finance comme une conséquence inévitable de l'incessante course aux profits.

Le constat que le rôle des managers de proximité a aussi subi de nombreuses transformations induit naturellement un nouveau positionnement de celui-ci au sein de l'entreprise, voire une nouvelle posture.

Pendant plusieurs années, de nombreux auteurs ont fait l'éloge du mode de management participatif, qui semblait être l'antidote d'un mode de management autoritaire et directif. Mais force est de constater aujourd'hui que la recherche de résultats à tous prix, de compétitivité, de rentabilité et de maximisation des profits conduit souvent à mettre les managers de proximité sous pression. Ils sont plus considérés comme des gestionnaires de leurs équipes que comme des managers d'hommes. Noyés dans les chiffres, perdus dans la production d'indicateurs qu'ils doivent périodiquement reporter à la direction en justification de leur performance, ils se sont éloignés de leur « matière première, leurs collaborateurs (encore un terme financier, C.Q.F.D.[201]).

[201] Abréviation pour ce qu'il fallait démontrer. (Sert de conclusion à une démonstration.) – Source : Dictionnaire LAROUSSE

Revenons au cœur de métier des managers de proximité, sujet de notre mémoire : nous sommes allées sur le terrain questionner leurs propres managers pour connaître leur avis tant sur leurs rôles, sur leurs qualités, sur leurs compétences, sur les formations utiles ou nécessaires ou sur leur manque de formations, que sur leur vision de ce qu'ils seraient « idéalement » demain.

Les variétés et la richesse des réponses nous ont permis de confronter chacune de nos hypothèses de départ, à l'instar de celle-ci, l'hypothèse 3, qui traite de l'évolution du rôle du manager de proximité vers un rôle de partenaire « RH », incontournable relais du changement.

Même s'il est très souvent demandé au manager de proximité

- d'assurer la qualité et la production dans le but de satisfaire les clients, ainsi que la sécurité de l'équipe (ARCELOR MITTAL, sidérurgie, A.Grosset),
- d'organiser son activité, d'être le relai des décisions du comité de direction (CREDIT FONCIER IMMMOBILIER, banque, E.Sander),
- d'être opérationnel en restauration (GROUPE DE SOCIETES HCR, restauration, Y.Costes),
- comme dans la gestion de sa relation clients chez qui ses collaborateurs interviennent (ORGANISATION H, télécom et médias, Marc),
- de diriger le travail de son équipe de terrain (ORGANISATION I, administration publique, Pierre),
- d'assurer son activité technique propre, le suivi de ses clients, et de contribuer à l'innovation (ORGANISATION K, industrie pétrolière, François),
- de faire appliquer les consignes (cf. POLYNESIE 1ERE, audiovisuel, A.Cabédo),

Il n'en demeure pas moins qu'il doit, dans le même temps et la même fonction :

- encadrer, communiquer, être relai entre les ouvriers et la hiérarchie, assurer les entretiens individuels et gérer la formation de son équipe (ARCELOR MITTAL, sidérurgie, A.Grosset),
- animer et fédérer son équipe autour du projet d'entreprise (CREDIT FONCIER IMMMOBILIER, banque, E. Sander),
- manager ses consultants et gérer leurs évaluations, rémunérations, besoins en formation, souhaits d'évolution (ORGANISATION H, télécom et médias, Marc),
- contribuer au développement des employés (ORGANISATION K, industrie pétrolière, François),
- tout en leur laissant une part d'initiative (POLYNESIE 1ERE, audiovisuel, A.Cabédo).

La tendance de la prise en considération – parfois nouvelle, parfois profonde - de l'humain comme priorité est donc régulièrement dégagée de la plupart des entretiens. Lorsque le manager porte de l'intérêt à son collaborateur, ce dernier, comme l'a démontré Elton Mayo[202], donne alors en retour le meilleur de lui-même. Le manager de proximité doit adopter une démarche éthique, être juste dans son comportement et équitable dans (toutes) ses décisions.

Chez AG2R, le manager doit être à l'écoute de ses collaborateurs, écouter aussi bien leurs idées, que leurs difficultés, être un bon communiquant, ce qui implique bien communiquer, adopter le bon vocabulaire et s'adapter à eux.

A la DIRECTION DEPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU BAS-RHIN, le manager de proximité doit être à l'écoute parfaite des agents, très attentif et bienveillant afin que les agents s'épanouissent dans leur travail.

[202] Selon le constat par Georges Elton Mayo (1880-1949), d'origine australienne, Professeur de psychologie et de philosophie : d'après les expériences et différentes observations menées dans l'usine Western Electric de Cicéro, que l'intérêt porté aux ouvrières améliorait de manière significative leur productivité.

On note des attentes très similaires de la plupart des personnes interrogées :

- Pour l'ORGANISATION A (commerce, distribution) : le manager de proximité doit être dans l'écoute, la bienveillance, il doit s'intéresser à l'humain.
- Chez KOMANDOR (production d'aménagements et de meubles) : le manager doit gérer son réseau en bon père de famille et veiller sur son personnel, éviter les situations conflictuelles. Il doit avoir une certaine empathie, aimer travailler avec les gens, avoir une certaine facilité à s'adapter à tous ses collaborateurs quel que soit le niveau.
- Pour l'ORGANISATION B (services) : le manager de proximité doit être dans l'écoute et l'exemplarité.
- Pour l'ORGANISATION C (services) : le manager doit être dans l'écoute, disponible, présent et exemplaire. Il endossera le rôle de détecteur de risques psycho-sociaux. On lui demande beaucoup de proximité et de la patience.
- Pour la MAIRIE DE SAINT JOSEPH : le manager idéal est celui qui saura mettre l'humain au centre de son management et aller vers un management plus humain.
- Chez SULLIVAN & CROMWELL (juristes), le manager qui sait tout simplement être juste et humain et qui sait communiquer avec ses collaborateurs
- Pour l'ORGANISATION E (administration publique), Le manager de proximité sera d'abord dans l'écoute, dans l'empathie constructive, pédagogue avec le sens du relationnel.
- Pour L. Manelli du PARLEMENT EUROPEEN : il est très important que le manager montre une capacité d'écoute envers le personnel, qu'il soit en capacité de communiquer.
- Pour S. Konig du PARLEMENT EUROPEEN : le manager doit communiquer très régulièrement avec ses collaborateurs, pas seulement pour leur dire ce qu'ils doivent faire, mais aussi comment le résultat attendu doit se présenter. Il doit porter de l'intérêt à l'être humain, désirer comprendre comment les gens fonctionnent et éprouver une sorte d'admiration pour ce qu'ils sont capables de faire.

Levier de performance pour son organisation, le manager de proximité est aussi un **levier de la gestion des compétences de son équipe**. En effet, dans nombre d'organisations, tous secteurs d'activité confondus, il nous a été rapporté que <u>former les collaborateurs, développer leurs compétences, favoriser leur évolution professionnelle</u>, veiller à ce qu'ils soient performants à leur poste de travail entrent dans les attributions quotidiennes du manager de proximité :

- Chez AG2R, le manager de proximité doit accompagner et développer les compétences de ses collaborateurs ; dans la répartition de ses missions, il doit laisser une place importante au développement des compétences métier de ses collaborateurs (équilibre 40% métier et 60% dimension humaine).
- Chez SULLIVAN & CROMWELL (juristes), le manager de proximité devra être capable de faire monter en compétences ses collaborateurs.
- Chez KFC, le manager doit aller chercher le savoir-faire de ses équipes, susciter leur curiosité pour qu'ils soient proactifs et performants.
- Pour l'ORGANISATION A (commerce, distribution), le manager doit amener les équipes dans leur zone d'inconfort car c'est là qu'elles apprennent et se développent le plus. Il doit inciter ses collaborateurs à réfléchir, leur laisser la liberté de se connecter avec d'autres personnes sur le développement vers lequel ils tendent, l'expérience recherchée.
- Pour l'ORGANISATION B (services), le manager ne doit pas être un frein à la progression de ses collaborateurs, il doit les faire monter en compétences.
- Pour l'ORGANISATION C (services), le manager doit accompagner ses équipes, les faire progresser, tracer une trajectoire d'évolution en fonction des profils. Il doit être en capacité de les entrainer.
- Pour l'ORGANISATION E (administration publique), le manager est un expert capable de donner des conseils techniques et d'accompagner ses équipes, de faire éclore les potentialités.

- Pour l'ORGANISATION G (services), le manager doit se positionner en coach pour accompagner ses collaborateurs, entretenir une relation de proximité idéale pour les aider à développer leurs compétences et réussir dans leurs missions, tout en tenant compte des exigences de la structure.
- Au PARLEMENT EUROPEEN, le manager devra faire en sorte que chaque collaborateur puisse développer le potentiel qu'il possède.
- Enfin, à la DIRECTION DEPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU BAS-RHIN, le manager de proximité « idéal » devrait faire évoluer ses agents, leur donner des responsabilités, leur donner une chance de progrès.

La confiance, la considération et le soutien sont non seulement des qualités, mais surtout des conditions sous-jacentes et nécessaires à la bonne exécution de ce rôle.

En leur montrant sa **confiance**, en prenant en compte leurs avis, leurs idées, les solutions qu'ils proposent, le manager de proximité sécurisera ses collaborateurs :

- Chez SULLIVAN & CROMWELL (juristes), le manager de proximité doit faire confiance à ses collaborateurs car il n'est pas expert en tout. Soutien auprès de son équipe, il sera à ses côtés en cas de difficulté. Il montre à chaque collaborateur qu'il a sa place au sein de l'équipe et qu'il est important. Il le rassure, soutient ses idées et ses initiatives :
- Pour l'ORGANISATION C (services), le manager de proximité doit être là en support pour ses collaborateurs.
- Pour l'ORGANISATION A (commerce, distribution), le manager doit être dans l'opérationnel, proche de ses collaborateurs (capable de relever les manches et de travailler avec eux), encourager la mobilité et la variété, être exemplaire, et leur montrer le chemin de l'engagement.

La **considération** est également souvent évoquée :

- A la MAIRIE DE SAINT JOSEPH, le manager idéal est celui qui saura considérer les hommes, avoir un regard humain au quotidien dans sa gestion, faire des feed-back aux collaborateurs via les réunions d'équipe, de service, ou par la transversalité ; le feed-back doit être à double sens.
- Chez SULLIVAN & CROMWELL (juristes), le manager de proximité doit savoir reconnaitre et mettre en avant les qualités de chacun. Il doit comprendre la nécessité de réaliser des feed-back, dire quand ça ne va pas et dire aussi quand ça va bien, prendre du temps avec ses collaborateurs, être proche du terrain pour ne pas perdre sa crédibilité.
- Pour l'ORGANISATION F (industrie, production), les feed-back sont importants. Ils se font par les entretiens de progrès et via le programme d'évaluation continue. Chaque collaborateur a été repositionné par rapport à son poste dont l'importance est mise en évidence dans l'organigramme.
- Pour l'ORGANISATION G (services), un point individuel doit être fait en face à face, à un rythme adapté aux situations (hebdomadaire en cas de problème, mensuel sinon).
- S.Konig considère important, au PARLEMENT EUROPEEN, que chaque manager fasse un feed-back à ses collaborateurs.

Toutes ces affirmations rejoignent les observations de **Douglas McGregor**[203] (1906-1964) selon qui ces trois facteurs ont des conséquences positives sur le management et l'animation d'une équipe :

- La confiance accordée par le responsable à ses collaborateurs,
- Le soutien que le responsable apporte régulièrement à ses collaborateurs face aux difficultés rencontrées,

[203] Douglas McGregor (1906-1964)- Docteur en Psychologie de l'Université de Harvard - Américain, et consultant de management au MIT (Massachussetts Institute of Technology)

- la considération que le manager témoigne aux collaborateurs en le consultant ou en allant vers lui s'il ressent un besoin d'aide ou d'écoute de la part de son collaborateur.

La reconnaissance est un acte d'autorité et dans son rôle, le manager de proximité doit être dans une dynamique de valorisation, de récompense, de reconnaissance, pas spécialement financière mais aussi verbale.

- **Soit l'hypothèse N°4, du décalage entre enseignement et pratiques managériales**

Par cette hypothèse nous essayons de montrer quelle est la situation sur le terrain et ce que pensent les encadrants des managers de la situation actuelle. Notre intérêt quant au décalage entre l'enseignement de managers et la pratique du terrain découle du fait que les managers sont le premier facteur de la motivation des salariés. Par leur mode de management ils peuvent soit motiver les collaborateurs à contribuer pleinement à la réussite d'une organisation, soit les démotiver et alors ils ne contribuent plus ou peu. Ainsi, les organisations ont tout intérêt à s'assurer que leurs managers ont les compétences nécessaires pour réussir leur rôle et ont une bonne approche managériale envers leurs collaborateurs. Le management n'est pas un métier qu'on peut apprendre via un cursus universitaire car il faut de la pratique du terrain. Toutefois, les formations spécifiques ne pouvant qu'accélérer l'obtention d'un niveau de performance managériale optimal pour les organisations, elles restent indiscutablement indispensables. Ceci est d'autant plus vrai que les managers doivent être en mesure de s'adapter au changement de l'environnement VUCA[204] vers lequel on tend actuellement. Les organisations doivent préparer cette évolution et donner des outils à leurs managers pour qu'ils restent à la hauteur de leurs tâches au niveau de la gestion d'équipe dans un environnement changeant.

A travers nos interviews les tendances suivantes se dégagent au niveau l'enseignement et des pratiques managériales :

Les managers ne sont pas assez formés sur les compétences et les nouvelles techniques managériales. Ce constat nous pouvons le faire sur la base de la majorité de nos interviews provenant aussi bien du secteur privé que public. Il est ressorti de nos interviews que les *« personnes ont l'envie, elles sont très motivées, ont un bon état d'esprit mais ce qui manque surtout c'est la méthode » (KFC)*. Donc les managers veulent faire de leur mieux mais il leur manque des outils pour pouvoir le faire. Un interviewé soulignait qu'il n'y a *« sans doute pas eu assez d'investissement de la direction. Pas de suivi des managers qui manageaient ces gens-là, cela fonctionnait à l'appétence et non pour tous.» (AG2R)*

Nous constatons que dans les grandes organisations adeptes de nouveaux modes de management du secteur privé les managers sont suffisamment formés. Ces organisations investissent beaucoup dans la formation de leurs collaborateurs non seulement lors de leur recrutement mais aussi tout au long de leur carrière, par exemple, lors des changements de postes. *« Nous investissons beaucoup dans la formation et le développement de nos équipes; nous avons régulièrement des sessions de formation »* (ORGANISATION A (Commerce, Distribution)). En fait, cette formation lors des changements de postes permet aux managers de prendre du recul et de démarrer avec des idées fraîches dans un nouveau poste.

En ce qui concerne les compétences techniques, nos interviewés ont confirmé qu'il n'y avait rien à reprocher aux managers. Ils assument pleinement leur rôle de spécialiste du domaine de leur activité.

[204] **VUCA**, à l'origine un acronyme inventé par l'armée américaine, est probablement une des meilleures synthèses en 4 lettres pour résumer le monde dans lequel les organisations doivent se réaliser aujourd'hui : Volatility, Uncertaintity, Complexity, Ambiguity.

- Les projets deviennent volatiles, les priorités et stratégies changent rapidement
- La visibilité à moyen terme n'est pas seulement incertaine, elle devient inconnue
- La complexité des interactions, des facteurs d'influence et des acteurs est la norme
- L'ambiguïté est désormais la règle et non plus l'exception

Dans un environnement économique devenu VUCA, l'incertitude n'est pas un problème à mettre sous contrôle, mais un levier d'innovation et de performance.

Nous avons constaté que le besoin au niveau des compétences techniques est plus élevé dans les secteurs nécessitant des compétences très spécifiques liées au domaine d'activité. En fait, dans ces secteurs les managers *« sont suffisamment formés mais régulièrement ils reçoivent des formations sur les nouveaux outils indispensables dans leur travail »* (KOMANDOR) afin de pouvoir être à jour avec tous les changements au niveau des méthodes et des outils.

Nous constatons un écart entre le niveau de formation des managers dans le secteur public et le secteur privé. En fait, dans le secteur privé on insite plus sur la nécessité de suivre des formations. Dans le public, aussi bien dans l'administration française qu'au niveau de l'administration européenne, *« il faudrait un renouvellement de la formation tous les x années»* car *« on est quand même en manque de management »*. En fait, les managers sont formés à la prise de fonction mais ils manquent d'accompagnement par la suite, tout au long de leur carrière : *« il y a des programmes de formation pour les nouveaux cadres, qui sont très bien. Mais après on est lâché, on est censé être un bon manager »* (DIRECTION DEPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU BAS-RHIN). En plus, dans la fonction publique, *« il y a un décalage entre la pratique et ce qui s'apprend aujourd'hui, la théorie qui pourrait s'adapter à la pratique. (…) Les managers de la fonction publique devraient être formés au management »* (MAIRIE DE SAINT JOSEPH).

Pour certains, *« les formations devraient être plus systématiques »* (PARLEMENT EUROPEEN, L.M.) et permettre d'accompagner les managers dans la gestion de l'humain tout au long de leur parcours. *« Le 'Life long learning' n'est pas seulement pour les gens qui viennent de commencer leur carrière (…) Au contraire, plus vous avez de responsabilités et de personnel que vous êtes censé guider vers des changements substantiels, plus vous devrez savoir comment vous y prendre »* (PARLEMENT EUROPEEN, S.K.) et pour cela la formation est indispensable.

Le **besoin de formations concerne plutôt les 'soft skills'** et le développement de la capacité à communiquer clairement et efficacement avec les interlocuteurs à tous niveaux. Au travers de nos interviews, nous pouvons constater qu'en fait, il faut que les entreprises mettent l'accent sur *« la formation purement managérielle ».* (PARLEMENT EUROPEEN, L.M.) *« Il faut aussi donner accès aux managers à des formations spécifiques sur le management de proximité. Cela leur permettra de voir ce qui se fait ailleurs, d'acquérir de nouvelles postures, une nouvelle dynamique. »* (ORGANISATION F, industrie, production). Un des managers de managers a souligné qu' *«il faudrait les faire suivre une formation de management pour comprendre les enjeux de leur poste.*» (ORGANISATION G, services).

Les managers devraient *«développer leurs compétences interpersonnelles sur la communication, la façon de s'organiser, la capacité de déléguer le travail, sur la façon de se mettre en retrait, comment mieux s'organiser, sur la gestion du stress, comment désamorcer les conflits.»* (PARLEMENT EUROPEEN, S.K.) La nécessité de développer des compétences interpersonnelles permettant de porter un regard humble sur son équipe, de la souder et de valoriser ses membres est aussi très important a aussi été évoquée par nos interviewés.

Il est aussi important d'apprendre des techniques de *« management du changement pour s'adapter et suivre les évolutions, la fonction publique étant en pleine mutation.*» (MAIRIE DE SAINT JOSEPH).

Certains interviewés ont évoqué un besoin de retour aux universités d'entreprise pour assurer une formation efficace et en continu et ont suggéré la *«mise en situation avec la gestion d'alternants »* avant nomination d'un manager. (BPCE) D'autres préconisent plutôt de faire appel au coaching individuel et au *« peer-coaching*[205] *qui est intéressant parce qu'il permet de se faire guider et conseiller par quelqu'un d'un niveau équivalent qui rencontre les mêmes problèmes.»* (PARLEMENT EUROPEEN, L.M.) Les interviewés considèrent que les managers devraient bénéficier de l'expérience de leurs collègues travaillant dans la même structure. Cela peut être une solution efficace mais aussi moins coûteuse. Dans une des

[205] **Peer coaching** is a confidential process through which two or more professional colleagues work together to reflect on current practices; expand, refine, and build new skills; share ideas; teach one another; conduct classroom research; or solve problems in the workplace

organisations interviewées, le support de formation par métier (ORGANISATION B (Services)), aussi pour les managers, est accessible facilement et à tout moment en ligne mais il est limité par le manque d'interactions.

Quant à la question de savoir qui devrait décider sur les formations à suivre, nous constatons que certaines organisations considèrent que les managers eux-mêmes devaient être tenus responsables de leur façon de manager et faire un effort pour s'améliorer. *« Il faut être proactif soi-même sur son besoin de formation, d'évolution »* (AG2R). En fait, l'offre de formations existe dans les entreprises et elle est proposée aux managers mais ils n'y participent pas toujours, soit faute de temps soit par arrogance car ils considèrent qu'ils n'en ont pas besoin. Donc, nous voyons une vraie nécessité de proposer des formations obligatoires aux managers et de les leur faire suivre. Le rôle de la mise en place d'un parcours de formations obligatoires pour les managers appartient au DRH car c'est lui qui est responsable de la formation professionnelle dans une organisation.

Il est vrai qu'une formation toute seule ne sert à rien et qu'elle doit être appuyée par l'expérience sur le tas car le management ne se fait pas à moitié car les enjeux tant humains qu'économiques sont trop grands. Donc, les entreprises ont tout intérêt à nommer des gens compétents à des postes de responsabilités. Il y a un cercle vicieux au niveau de l'apprentissage du « métier » de management car pour l'acquérir, l'expérience et la pratique sont nécessaires et quand on apprend un métier on n'est pas à l'abri des erreurs.

Dans la majorité des organisations interviewées, les managers bénéficient d'une formation lors de la prise de fonction en tant que manager, mais après il n'y a pas de réel suivi tel que des formations obligatoires permettant d'acquérir de nouveaux outils de management et aussi il s'avère aussi que les managers ne sont pas accompagnés dans leur fonction d'encadrement des hommes et des femmes.

La difficulté dans les formations c'est qu'elles prennent du temps et c'est le temps qui manque aujourd'hui aux managers : c'est pourquoi ils n'y participent pas. Les formations, même si elles sont chronophages, elles apportent toujours de la valeur ajoutée, car elles créent *« le mouvement pour faire évoluer, éviter que les individus ne « tournent en rond », qu'il y ait de l'intêret dans le travail, de la nouveauté, qu'ils apprennent quelque chose »* (BPCE).

Mais si le « métier » de management s'apprend sur le tas et avec les années d'expérience, les formations ne peuvent que contribuer à la réussite dans la fonction de manager.

Néanmoins, nous pouvons confirmer le propos d'un de nos interviewés que *« la formation théorique au management ou à l'accompagnement des équipes, ou toutes autres formations de ce style ne vont pas remplacer la formation que l'on acquiert sur le terrain»*. (SULLIVAN & CROMWELL)

Nous pouvons en conclure, en faisant référence à Follett, que le management de proximité nécessite sans doute une formation et requiert de l'expérience et c'est aux organisations de mettre en place des outils à la disposition des managers, leur permettant de reussir dans leur fonction.

IV. COMPLEMENTS (INTERVIEWS LIBRES)

Dans le cadre de notre réflexion sur le manager de proximité et de son rôle dans les organisations d'aujourd'hui nous avons décidé de procéder à quelques interviews libres de quelques DRH et consultants. Ces interviews, très riches, ont approfondi notre réflexion sur la problématique grâce à leur regard d'experts sur la fonction managériale comme sur les besoins en compétences. Dans cette partie, nous allons analyser les propos recueillis lors de nos interviews libres.

Liste des interviews libres				
Nom de l'Organisation	Type Organisation	Domaine Activité	Nom de l'interviewé	Fonction de l'interviewé
APRIL	Société privée	Agro-Alimentaire	Philippe Lamblin	DRH 2015 en France
MICHEL ET AUGUSTIN	Société privée	Agro-Alimentaire	Margaux	Service Communication
FLY CONSULT	Société privée	Conseil	Leon Vliegen	DRH 2003 en Belgique
ORGANISATION L	Société privée	IT services	anonyme	HR General Manager
DIAPASON	Société privée	Conseil	Marc Lelièvre	Consultant en management et organisation
MICRO-TROTTOIR	Société privée	Banque / Protection Sociale		Managers Tous Secteurs

Rôles du manager de demain selon nos interviewés:

AVRIL

"Le manager de proximité idéal, c'est un homme, une femme ***qu'on a envie de suivre*** *(…), quelqu'un qui incarne un projet, quelqu'un* ***d'exemplaire****. (…)* ***Il n'est pas un expert****, il faut laisser l'expertise aux collaborateurs pour les faire grandir, c'est quelqu'un qui va* ***porter*** *une ambition , qui va la faire partager à son équipe. (…) Il faut que premièrement il* ***ait du respect pour les autres****, mais avant tout du respect* ***pour lui-même****, (…) qu'il soit dans l'écoute (…). Le manager idéal doit être* ***capable de comprendre que l'entreprise*** *(…). Il sera celui* ***à qui on fait confiance, celui qui fait confiance****, qui délègue, mais surtout qui a* ***du courage managérial*** *(…)"*

FLY CONSULT

Ce consultant de Fly Consult considère que tout dépend du contexte et qu'il n'y pas de 'manager idéal' qui pourrait fonctionner dans chaque type de structures. Pour lui, un bon manager doit *"****create an inspiring clarity*** *together with their team or organisation on where to go." "It's crucial that the managers are able and have an* ***ability to think visionary, to think strategically*** *and to get the organisation behind that (…)"* Un bon manager doit **donner le sens** du travail et faire en sorte que les gens aient envie de le suivre, c'est très important pour la nouvelle génération. Le manager doit savoir *"****attract*** *the right talent and* ***develop the right talent****"*. Le manager de proximité c'est celui qui a l'obligation de **faire grandir ses collaborateurs** et leur permettre de **développer leurs compétences** car l'environnement actuel le demande. *"As a manager, you need to be good in developing people and creating the right atmosphere and paying enough of attention to this."* Il doit créer l'environnement dans lequel les gens peuvent se développer et dans lequel il leur sera possible de prendre des initiatives. Le manager doit être empathique et prendre soin du bien-être de ses collaborateurs. Le manager doit être **une source d'inspiration pour son équipe** donc il doit avoir une vision mais en même temps il doit être capable de voir la réalité donc il doit créer *"an environment in which people are able to tell the truth and tell you the reality"*. Un manager doit être éthiquement correct mais au même temps avoir du courage pour pouvoir fonctionner et réussir dans un environnement changeant.

ORGANISATION L (services IT)

Le HR General Manager de l'Organisation L souligne l'importance d'être un très **bon communiquant**, d'avoir les **compétences techniques et managériales nécessaires** pour exercer sa fonction et être exemplaire pour ses collaborateurs. Il doit être *"****more partner to people****"*. **"Manager has to be up-to-day with the new technologies"** parce que *"unless you keep track what is happening and understand it otherwise he is be out-class"*. Il est important pour manager que le manager soit toujours pertinent: "*The manager has to keep himself relevant"*.

DIAPASON
Selon le consultant interviewé le manager doit *"être **familiarisé avec tous les outils de communication moderne**"* et *"avoir une excellente **maitrise des techniques relationnelles** aussi bien avec son équipe qu'avec le monde extérieur"*. Il est important que le manager soit **disponible** donc il doit savoir s'organiser pour dégager du temps pour prendre soin de son équipe. *"Un bon manager doit être **proactif**, pas seulement actif mais proactif, il doit savoir ce qui est à faire, il doit **être réactif et capable de penser à l'avenir.** (…) Il doit être vu par son équipe comme **un guide, un régulateur et un booster** et aussi comme un **exemple** et faire **autorité** auprès de son équipe".* Il est essentiel que le manager prenne en **compte l'aspect multiculturel** du management dans le monde mondialisé car *"il aura affaire à des gens de cultures différentes".* Le manager doit *"être **réceptif aux notions de changements**"* et *"être une **force de proposition pour son entreprise**"*.

Micro-trottoir interviews
Dans le cadre de notre étude empirique nous avons mené quelques mini-interviews avec les responsables des RH, de services opérationnels et avec les N+2 du manager de proximité. Les personnes interviewées soulignent qu'il revient au manager de **s'adapter à son personnel et aussi à la nouvelle génération** des collaborateurs qui entrent ou entreront bientôt sur le marché du travail. Le **style de management** préconisé par les interviews est le style **participatif, coopératif** ; un manager doit **prendre en compte l'avis de l'équipe** et faire **émerger les idées de ses collaborateurs**.

Un bon manager doit être **ouvert aux changements** et au monde qui bouge constamment ; donc savoir **accompagner son équipe dans ce processus** est primordial. Il doit mobiliser ses collaborateurs et les **fédérer aux objectifs de l'organisation** donc il doit **donner du sens** au travail et à la stratégie de l'organisation. Le manager doit être **techniquement compétent** pour être légitime aux yeux de ses collaborateurs mais en même temps il doit **savoir déléguer**.

Son obligation est aussi de **gérer tous les aspects RH** de la fonction de manager et avoir des **compétences interpersonnelles** lui permettant de **gérer les conflits, être à l'écoute et rester juste**. Un bon manager doit valoriser **les initiatives** personnelles et les actions de ses collaborateurs ainsi que **faire évoluer et grandir ses collaborateurs pour** les **amener à innover et faire émerger de nouvelles idées**. Les interviewés mettent en avant la nécessité de la formation continue afin de pouvoir s'adapter aux évolutions du monde actuel car le manager est la clef de voûte de ces évolutions.

Ils voient le manager comme quelqu'un de « **multifonctionnel** » qui doit avoir plusieurs casquettes : **être expert** dans le domaine de son activité, les **RH**, être un **bon communiquant, un animateur** pour son équipe, un **régulateur** et être responsable d'un bon climat au sein de l'équipe.

Formation du manager de proximité

La formation de ces managers est d'autant plus importante qu'il s'agit de ceux qui travaillent directement avec les équipes, de ceux qui, par leur façon de manager, influencent fortement la motivation des collaborateurs. Pour cette raison nous avons demandé à des experts si, à leur avis, les managers sont aujourd'hui suffisamment bien formés et de quelles formations ils auraient éventuellement besoin.

APRIL
Notre interviewé souligne qu'il faudra d'abord expliquer clairement au manager ce qu'on attend de lui car c'est primordial pour savoir dans quelle direction on va. Son entreprise est en train de mettre en place une université virtuelle d'entreprise et de préparer des outils pour bien savoir coacher. L'apprentissage est basé sur les études de cas concrets et les participants doivent intervenir. Ils ont aussi mis en place le

peer-coaching pour échanger avec d'autres personnes qui ont du recul sur une situation concrète en vue de trouver une solution ensemble.

FLY CONSULT
Notre interviewé juge que les managers ne sont pas assez formés aujourd'hui et les aspects qu'ils devraient développer concernent le leadership. Les formations qui devraient être proposées aux managers sont des formations d' "experience-based training" c'est-à-dire la mise en situation sur les situations que les managers peuvent rencontrer dans leur travail de tous les jours. Le coaching individuel est aussi très important parce qu'on ne peut pas atteindre les même résultats avec des formations qu'avec le coaching.

ORGANISATION L (Service IT)
Les managers sont assez formés sur les aspects techniques mais ils devraient se concentrer sur leurs "soft skills". Mais en fait, les "soft skills" ce n'est pas quelque chose qu'on peut étudier : il s'agit d'une formation en continu. On peut apprendre à bien encadrer son équipe seulement si on la comprend de l'intérieur et si on discute avec ses collaborateurs. Les "soft aspects" viennent de l'expérience, ainsi, plus on est à l'écoute de son équipe, plus vite on apprend.

DIAPASON
Les techniques qui permettent d'améliorer le relationnel sont essentielles. Il est important qu'il apprenne à être à l'écoute, à comprendre ses collaborateurs et à adapter le style de management qui leur convient.

V. SYNTHESE-DISCUSSION

Dans la partie qui va suivre nous avons croisé l'étude quantitative, les résultats des interviews et le regard des experts.

Sur les 468 réponses reçues en français à la question ouverte « Selon vous quel serait le manager idéal ?», on note qu'un grand nombre sont ancrées dans le présent, sans projection dans l'avenir (utilisation non pas du futur mais du présent ou du conditionnel). Nous n'avons donc pas obtenu de définition du « futur manager idéal » mais des représentations de l'idéal de management actuel. Ce présent est marqué par des réponses faisant référence à des situations, à des expériences vécues ou en cours, et illustré par des locutions qui montrent le partage d'expérience des répondants : « moi », « ma chef », …
Période trouble de crise économique, d'un capitalisme exacerbé et parfois déviant, d'un état qui ne sait plus vraiment où est sa place (intervenir, lasser faire, …), il est dans cette conjoncture difficile d'imaginer l'économie, la société et le modèle entrepreneurial de demain, et a fortiori ce que devrait être le manager de demain. Et si l'idéal semble relever de l'utopie, chercher à le définir ne nous astreint évidemment pas à une obligation de résultat, et ne saurait en aucun cas constituer une définition universelle !

Certains verbatim sont revenus plus fréquemment que d'autres, d'où l'analyse et le constat suivants :
Ecouter et déléguer font appel à la notion implicite que l'on a confiance en ses collaborateurs puisque l'on va prendre en compte leur avis, leurs idées et les laisser agir en toute autonomie.
La notion de contrôle n'a-t-elle pas glissée vers un besoin de communication et de feedback sur le travail effectué ? Vers celle d'un « contre-rôle » comme le propose Gilles (cf. ORGANISATION J) ?

Les 9 premiers thèmes que les répondants semblent prioritairement rechercher chez un manager de proximité montrent que l'humain est au centre de la relation managériale :

- capacité d'écoute ;
- motiver, inspirer, créer une dynamique ;
- communiquer, avec deux idées centrales : la transmission claire des objectifs et des moyens pour les atteindre, et la nécessité d'un retour d'expérience (feed-back) vers les collaborateurs signe de la reconnaissance de leur travail, permet aussi leur montée en compétences, facilite l'estime d'eux-mêmes et la prise de conscience de leur réelle valeur ajoutée, valorise leur contribution dans la réussite du groupe et la performance de l'entreprise ;
- compétence, expérience, expertise et même maîtrise du travail des personnes encadrées ;
- décider, trancher ;
- bienveillance, empathie ;
- développer les compétences de ses collaborateurs ;
- déléguer, impliquer, donner de l'autonomie ;
- justice, équité.

La capacité d'écoute et la bienveillance sont dominantes.

Ils reflètent pleinement le management collaboratif : un leader-accompagnateur, un collaborateur-acteur, capable d'initiative que l'on peut consulter et laisser agir, que l'on doit accompagner et faire progresser : une relation gagnant-gagnant.
Ceci n'empêche en rien sa capacité à trancher et à décider pour un manager (que l'on retrouve en haut du classement dans notre analyse), car bien à l'écoute c'est tout de même lui qui donne la ligne de conduite, les directives et choisit en dernier ressort.
C'est donc un manager tout en nuances, qui doit savoir utiliser toute sa palette de qualités et de compétences ; un salarié responsable, auteur et acteur de son épanouissement et de sa performance professionnelle, dans un ensemble coordonné par des managers d'un style nouveau qui orchestrent et optimisent les capacités individuelles.

Collaborer n'est pas obéir : c'est donner le meilleur de soi-même dans une relation de travail ouverte, où le partage des idées et des connaissances se fait naturellement. Cela passe par l'instauration d'un rapport gagnant-gagnant où chacun est amené à concilier parcours individuel et développement de l'entreprise.

Sur les 392 répondants en langue polonaise, à la question « Selon vous, quel serait le manager idéal ? », aucune différence notable n'apparaît, mais plutôt des similitudes et quelques spécificités. Ils semblent donner une place plus importante à la notion d'autorité : le manager idéal devra faire preuve de manière systématique d'autorité dans son mode de management, alors que pour les répondants français, l'autorité est plus subalterne : elle vient bien après l'écoute, l'empathie, la délégation, le développement des compétences et la communication. Le rapport à l'autorité est culturellement différent, dans le monde du travail comme dans la vie privée.

L'honnêteté, l'impartialité et la justice sont aussi des qualités indispensables du manager idéal. Il doit faire preuve de respect envers les personnes sous sa responsabilité, être patient et raisonnable, et connaitre les limites de chacun de ses collaborateurs.

Les répondants en langue polonaise imaginent le manager idéal comme celui qui sera courageux et ouvert vers de nouveaux horizons, sûr de lui mais reconnaissant ses erreurs, et bien organisé ; une vision du bon manager qui aime son travail, s'y épanouit, est capable de transmettre son énergie à ses collaborateurs et exerce sa fonction efficacement.

Analyse des réponses des interviewés par structure :

AG2R : Le manager de proximité « idéal » de demain est visionnaire, proactif et compétent. Il devra mettre en œuvre les (bonnes) idées de l'équipe car il a une haute estime de ses collaborateurs. Il les valorise et les responsabilise, reconnait leurs connaissances, leurs compétences et adopte un style participatif dans son management.

KFC : C'est celui qui est en capacité de tenir ses engagements, de faire ce qu'il annonce, d'être clair dans sa vision de la stratégie, d'être exemplaire, à l'écoute de ses collaborateurs, de faire des feedback et de se remettre en question.

ORGANISATION A (commerce, distribution) : Il doit être très agile et dynamique, innover (activité, produits, secteur). Très humain et curieux d'apprendre, il échange sur ses expériences avec ses pairs.

ORGANISATION B (services) : Il est pilote d'activités, doté d'une vision claire qu'il décline à ses collaborateurs. Ce manager prend des décisions, sait faire des reportings, synthèses et analyses. Capable de faire avancer son équipe, il donne envie à ses collaborateurs. Grand communicant, il place l'humain au centre de ses préoccupations, avant les dossiers.

ORGANISATION C (services) : Il est ouvert vers l'extérieur, attiré par les nouvelles technologies, par l'utilisation des outils collaboratifs, le télétravail. Il est aussi le manager exemplaire.

ORGANISATION D (industrie, production) : Il ne connait pas spécialement le métier, mais pour lui la formation et l'employabilité de ses collaborateurs sont une priorité. Il a un esprit ouvert et est capable de prendre du recul à la fois sur son travail, mais aussi sur ses propres compétences.

ORGANISATION E (administration publique) : Il est sûr de lui, ambitieux pour lui mais aussi pour ses collaborateurs et pour la structure. Il accepte d'être remis en cause par l'un de ses collaborateurs et de le mettre en avant pour l'amélioration apportée ou pour ses résultats. Il prend ses responsabilités, est capable d'expliquer ces décisions, est dans l'écoute et dans l'accompagnent, ne met pas trop d'affect dans son équipe, et laisse ses collaborateurs faire et vivre leur propre expérience. Il ne se croit pas indispensable et peut s'absenter sans douter du bon fonctionnement de son service. Il accepte le changement et y adhère.

DIRECTION DEPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU BAS-RHIN : Il est extrêmement bienveillant et permet à ses agents de s'épanouir : il les fait évoluer, leur donne des responsabilités, les fait adhérer aux valeurs du service et leur donne une chance de progrès. Il est un très bon pilote, extrêmement ouvert sur le monde et curieux : il suit l'actualité dans les journaux et pense à ses « public relations ». Il a de l'initiative, l'esprit ouvert et de la curiosité. Il sait faire un reporting régulier, est bien formé et cherche à se développer.

KOMANDOR : Il est techniquement et technologiquement compétent, et connait bien le produit. *« Un bon manager c'est quelqu'un qui, en allant dans un bar, trouve toujours une belle femme et sait utiliser ses charmes pour la séduire »*. Il a du courage, un esprit ouvert, de la chance. Diplomate et séducteur à la fois, doté d'une double vision à court et long termes, il sait se vendre.

PARLEMENT EUROPEEN (S.K) : Il est équilibré psychologiquement. Il sait déceler le potentiel dans son équipe, connaît ses alliés, les personnes créatives et les gens actifs et réactifs.

PARLEMENT EUROPEEN (L.M) : Il est autonome dans la gestion, capable d'ajuster ses outils et d'optimiser les ressources mises à sa disposition malgré la lourdeur des procédures. Il est bien formé, est capable d'écoute et mobile.

SULLIVAN & CROMWELL : Il fait monter ses collaborateurs en compétences, motive ses « troupes » sans moyen financier, les félicite en permanence, les valorise. Il écoute, communique avec ses collaborateurs, les respecte et les considère. Il est juste, proche de ses équipes, approchable par ses collaborateurs ; il a du courage (managérial), une expertise managériale et comportementale, et surtout du bon sens dans la notion d'encadrement.

MAIRIE DE SAINT JOSEPH : Il a un regard humain et met l'homme au centre de son management. Il donne du sens au travail, adapte son management à la situation ou au contexte, rétablit la confiance. Il valorise le travail des équipes, motive ses « troupes », donne de la reconnaissance sous toutes ses formes.

ORGANISATION F (commerce, distribution) : Il est expert dans son domaine d'activité et peut résoudre les problèmes. Il est reconnaissant, exprime et communique de l'enthousiasme, accompagne, est dynamique.

ORGANISATION H (services) : Il est habile en communication et dans toutes les nouvelles technologies, curieux, participatif, visionnaire, capable de fermeté, sait décider et a du courage managérial.

Pour A. GROSSET (ARCELOR MITTAL), il est manageur avant d'être technicien. Il sait déceler les compétences techniques, les ressources manquantes, et anticiper les besoins par rapport à la stratégie. Il est en permanence capable d'évoluer et de s'adapter.

Pour E. SANDER (CREDIT FONCIER IMMOBILIER), il prend de la hauteur (« n'est pas autiste dans son métier ») et est « relai managérial ». À l'écoute des besoins des clients, il a une vision à moyen et long termes.

Pour Y. COSTES (restauration), « il est opérationnel, c'est le métier ».

Pour Marc (ORGANISATION H, services), il est opérationnel, a des connaissances financières, des qualités humaines et une vision à moyen terme.

Pour Pierre (ORGANISATION I, administration publique), il anime une équipe, analyse les difficultés, et « prend en compte la double dimension humaine : individuelle et collective ».

Pour Gilles (ORGANISATION J, administration publique), il est expert technique et pilote son service. Diplomate et consensuel, il écoute, délègue, supervise et contrôle au sens de « contre-rôle ».

Pour François (ORGANISSATION K, industrie pétrolière), il navigue entre technique, management et intelligence émotionnelle. Il est cultivé et comprend le fonctionnement général d'une entreprise (finances, droit, commerce).

Pour A. CABEDO (POLYNESIE 1ERE, audiovisuel), il est autonome, s'adapte et a l'esprit de décision. Fiable, il respecte les consignes et rend compte.

1. Vers un manager « idéal »

En synthèse de ce qui précède, la gestion RH semble se détacher comme responsabilité première du manager de proximité.

En effet, c'est au manager de proximité qu'incombe la responsabilité d'aider son équipe à s'inscrire dans la trajectoire globale de l'entreprise. Afin d'atteindre les objectifs fixés, la stratégie RH doit être individualisée en fonction des compétences et des aspirations de chacun. Le manager de proximité doit traduire la stratégie de l'entreprise en actions très opérationnelles et cohérentes, non seulement compréhensibles et acceptables, mais aussi in fine, naturelles et créatrices de valeur ajoutée pour les collaborateurs.

Guide pour les collaborateurs avec lesquels il doit construire les parcours professionnels les mieux adaptés à la cible définie, il est aussi le garde-fou de la Direction : il doit alerter sur la faisabilité et le réalisme des ambitions. En un mot, si la Direction doit penser et planifier la stratégie, c'est bien au management intermédiaire, via les managers de proximité, d'œuvrer sur le terrain.

Prendre en compte la fonction ressources humaines du manager de proximité dans le développement des compétences managériales semble désormais primordial. Comment s'exerce-t-elle ? Pour quel objectif ? Comment le manager peut-il la remplir ?

Trois fonctions essentielles caractérisent ce rôle RH du manager de proximité :

1- Premier relais de la politique RH de l'entreprise : il doit veiller sur la gestion stratégique des compétences et est, de ce fait, un auxiliaire indispensable de la politique GPEC de l'entreprise.

2- Dans les phases de recrutement, ce manager doit valider en dernier ressort le recrutement du collaborateur selon les critères qu'il juge les plus pertinents et les mieux adaptés au poste.

3- Levier et régulateur dans le dialogue social, il doit se positionner en capteur des signaux faibles ou forts, en vigie et préventeur des tensions et difficultés : relais de communication, il va faciliter la circulation à double sens des messages entre hiérarchie et terrain, évaluer ce qui fonctionne et non, créer des initiatives et fédérer les salariés. L'impact naturel sur la performance va générer de l'enthousiasme au sein des équipes et augmenter l'engagement des collaborateurs et leur adhésion aux (nouveaux) projets. Il doit être suffisamment honnête et clairvoyant pour contribuer à la résolution des points noirs le cas échéant.

Mais le volet du dialogue social est souvent renvoyé dans le pré carré de la DRH qui, si elle fournit de la ressource technique et réglementaire, ne peut au quotidien y tenir un premier rôle. Un processus est donc à construire, qui équilibre les tâches entre le DRH et le manager de proximité. Dans cette répartition, le manager doit s'impliquer dans les projets RH et de gestion des compétences, participer au politiques RH décidées par la direction de l'entreprise, veiller à la diffusion des bonnes pratiques dans son service et faire remonter de l'information à la DRH.

La qualité d'un manager de proximité ne se résume pas à ses connaissances techniques. Il doit aussi être coach au quotidien, c'est à dire donner à ses collaborateurs les moyens d'être performants et de s'épanouir dans leur travail.
Chaque responsable de l'organisation, quel que soit son niveau hiérarchique, manager de proximité, cadre supérieur ou haut dirigeant, devrait être le premier à s'occuper des questions RH de son équipe.

Jean-Marie Peretti[206] met l'accent sur l'importance de cette mission dans son livre « Tous DRH ». Longtemps cantonné dans un rôle à dominante technique, le management s'inscrit désormais dans la nouvelle logique de compétences en management des hommes. La légitimité du manager de proximité émane de sa capacité à mobiliser et gérer les hommes dont il a la charge.

Comprendre le cadre juridique, recruter, gérer les emplois et les emplois du temps, orienter, former, faire évoluer, développer l'employabilité, rémunérer, mobiliser, évaluer, négocier et faire de la veille…, la liste des domaines à maîtriser n'est pas exhaustive pour une seule et même fonction, le manager aujourd'hui doit être multitâches.
À l'heure de la polyvalence, des équipes projet, des « business units », de l'autonomie croissante, de la gestion par les compétences et de la gestion des profils de carrières, la seule expertise technique semble insuffisante. Elle ne légitime plus l'autorité qui peut alors être perçue comme le fait d'user de pression ou de manager par la peur, et produire des effets non désirés : démobilisation, conflits, démissions...
Le manager d'aujourd'hui s'apparente à un coach : il donne à ses collaborateurs les moyens de progresser et de réaliser leurs ambitions professionnelles comme personnelles, il est davantage impliqué dans les processus RH.

L'évaluation des performances est également un chantier dans lequel le manageur doit définir les objectifs, évaluer ses collaborateurs et cadrer le tout. Cet enjeu comprend l'entretien annuel, la revue de performance, l'entretien d'évaluation, etc. Le manager réussira cet exercice délicat si le collaborateur s'approprie les objectifs. Il doit savoir fixer ou formuler les objectifs « smart » : spécifiques, dans le sens personnalisé – mesurable, quels indicateurs ? – réalistes ou trop ambitieux ? - délimités dans le temps : combien de temps pour l'atteindre, quels paliers intermédiaires ? Les managers maîtrisent généralement bien la méthodologie, mais ont plus de difficultés dans leurs relations interpersonnelles.
C'est pourquoi la formation des évaluateurs, c'est-à-dire des managers de proximité, est indispensable car elle permet d'éluder les points d'achoppements : d'abord en les dotant en compétences et techniques RH, ensuite en leur confiant la philosophie ou bonne maîtrise de l'outil.

Obtenir des résultats sans stresser constitue un défi majeur pour le manageur de proximité : en période de crise, alors que les tensions atteignent parfois leur paroxysme, il doit être exemplaire tant dans son comportement (gérer son stress et ne pas décharger sa pression sur ses collaborateurs) que dans ses prises de décisions, avec pour ambition d'accorder les objectifs de l'entreprise avec ceux de chacun de ses collaborateurs.

La reconnaissance comme levier de motivation : à l'heure où les augmentations salariales deviennent rares, la reconnaissance est un complément (voire une alternative ponctuelle) aux récompenses financières. Trouver de nouvelles pistes par le partage de d'expérience ou la réflexion collective à de nouveaux projets, tout acte de responsabilisation constitue une valorisation du travail, individuel comme collectif, et concourt à la construction d'une intelligence collective.

Concilier chiffres et émotions : "Les managers de proximité doivent concilier le management rationnel - à l'aide de tableaux de bord, de chiffres - et la dimension émotionnelle, en se mettant à l'écoute des salariés et des clients". Fixer des objectifs pragmatiques et réalistes aux collaborateurs, tout en étant proche, permet aussi de les motiver.

Le manager de proximité et la prévention des risques psychosociaux : éponge à stress du terrain et de la direction, pressé « entre le marteau et l'enclume », de plus en plus responsabilisé, sans plus de pouvoir et ni d'autorité, sa position le rend vulnérable. Peu d'occasions de parler de son vécu lui sont offertes.

[206] Jean-Marie Peretti – Professeur et chercheur français en ressources humaines.

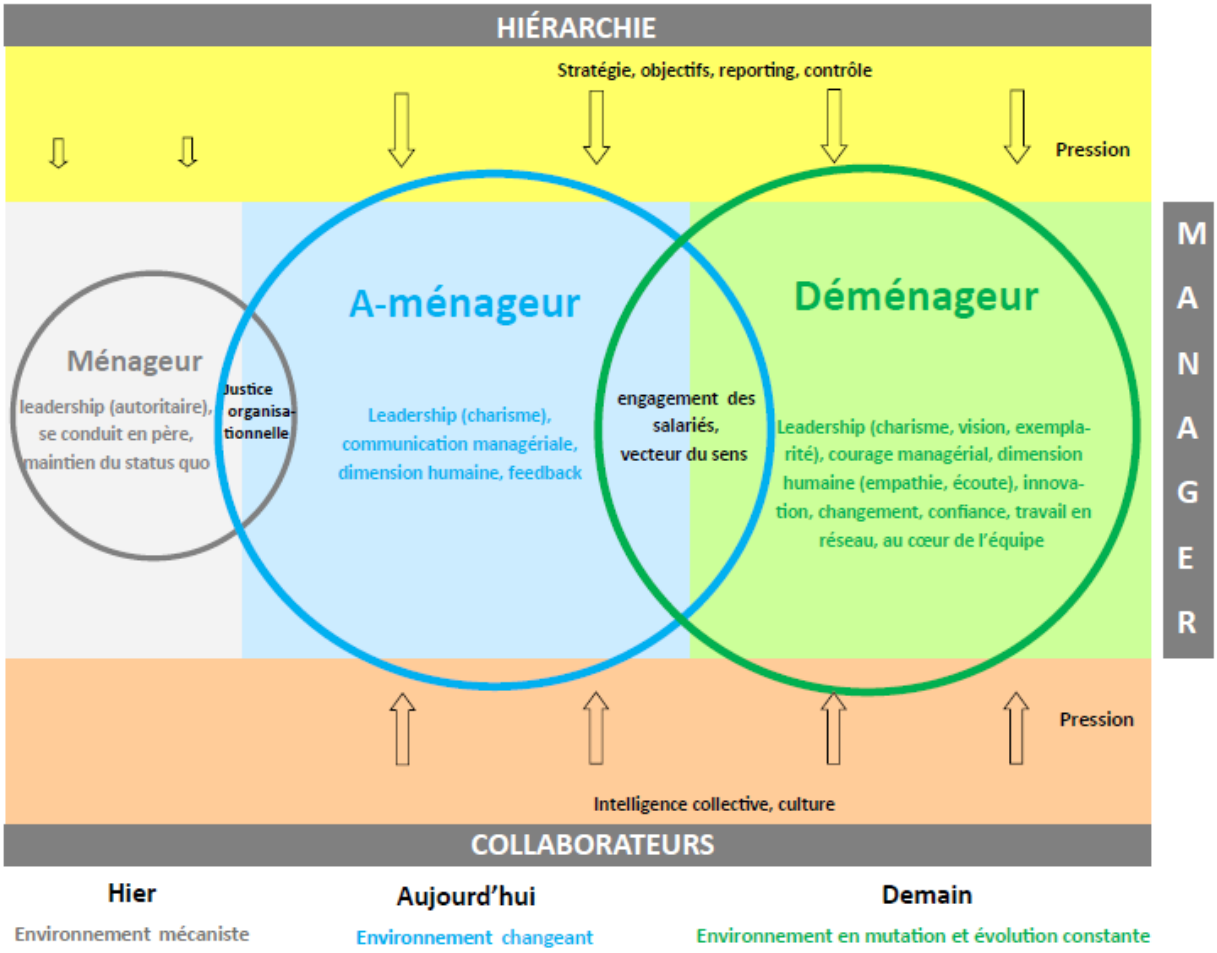
Néanmoins, il doit veiller à rester équilibré, juste et équitable dans toutes ses décisions même les plus difficiles, faire preuve de courage managérial.

Après s'être lui-même prémuni des risques psychosociaux, il doit prévenir ceux de ses collaborateurs, avec la pression hiérarchique supplémentaire générée par l'obligation de résultat qui pèse sur l'employeur. Au-delà de sa bienveillance quotidienne et de son empathie, le manager de proximité doit connaître les outils permettant de viser le bien-être « requis », endosser la posture et surtout pas le rôle d'un « psy ». Etre formé pour prévenir ces risques devient une nécessité absolue : il doit savoir détecter tous les signaux faibles en provenance du terrain, permettre à ses proches collaborateurs de concilier vie professionnelle et vie privée, etc.

Afin que sur le plan juridique sa responsabilité ne soit pas mise en cause, il doit connaître ses droits et ses devoirs de manager. Pour cette raison encore le manager de proximité doit lui aussi être accompagné par une formation qui englobe tous ces domaines. Au DRH de le doter des outils nécessaires et adéquats, et surtout de le préparer à affronter des situations complexes et variées via des échanges avec ses pairs par exemple (retours d'expériences, séminaires animés par des consultants), ou l'accompagnement ponctuel par un coach.

A partir de tous ces éléments, nous proposons un nouveau modèle du management de proximité en lien avec l'évolution de l'environnement d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Notre modèle du management de proximité :



2. Vers une nouvelle école de management

Comment préparer les managers à leur « métier » et leur donner des outils pour exercer pleinement cette fonction difficile, la plus exigeante qui existe au sein des organisations ? Car ce n'est que grâce à des managers de proximité performants et sachant mener leurs équipes vers l'objectif commun que les organisations peuvent réussir leur mission et assurer leur pérennité nonobstant les tourments du monde actuel.

Ainsi, il est primordial que les organisations étudient leur façon d'approcher la question de la formation du manager de proximité. Comme nous l'avons relevé dans la plupart de nos interviews, les compétences techniques directement liées à son domaine d'activité ne sont pas remises en cause : le manager de proximité dispose généralement de l'expertise nécessaire pour être légitime vis-à-vis de ses collaborateurs d'une part, et pour conseiller la hiérarchie sur les questions relevant de ses compétences d'autre part. Néanmoins, il doit s'astreindre à maintenir son niveau de compétences techniques, à suivre les changements technologiques tout en étant capable de comprendre la réalité environnante.

Suivre l'évolution des nouvelles technologies est aussi un moyen pour comprendre la nouvelle génération des collaborateurs, « leur langage ». Cela n'empêche pas que l'ouverture doit être réciproque, car si l'entreprise doit évoluer, il appartient aussi au salarié de s'adapter à l'organisation qui l'emploie. Au-delà, les nouvelles technologies sont aussi indispensables pour permettre au manager d'« être visionnaire » et d'inspirer ses collaborateurs, car être visionnaire nécessite de regarder vers l'avenir.

De plus en plus souvent, les organisations offrent à leur manager de proximité une formation dès sa nomination à un poste de management. Mais cette formation managériale n'est souvent que ponctuelle et n'englobe que peu ou pas l'aspect humain de la fonction.

Or, faire accompagner son manager via un coachning personnalisé ou via un peer-coaching, le former au management, à l'intelligence émotionnelle, à l'intelligence relationnelle, il nous semble que c'est sur ces points que les entreprises devraient se focaliser.
Cet effort de l'organisation s'inscrit dans une relation gagnant-gagnant puisque le manager de proximité discernera plus aisément les zones d'incompréhensions et les zones de turbulences, tant à son propre bénéfice (développement de ses compétenes interpersonnelles, évolution professionnelle) qu'au profit de son entreprise (efficacité et synergie des équipes propices à une meilleure rentabilité).

"J'ignore quels outils pourraient être donnés aux managers mais je pense que nous devons développer chez eux une grande capacité à comprendre les situations. L'intelligence de situation s'avère particulièrement importante. Créer des rencontres entre les managers de proximité fait émerger un benchmark et donne une idée des possibles."[207]

La mobilité facilite aussi le cursus d'apprentissage du manager de proximité. Connaître les différents services et leur fonctionnement leur donne une ouverture d'esprit, renforce leur flexibilité et leur adaptabilité aux changements.

Plus le manager a de responsabilités, plus il devrait être formé au management. Or les managers « séniors », considèrent souvent qu'ils n'ont plus rien à apprendre. Pourtant le monde change, les outils, les générations et leurs attentes aussi. Le manager doit être capable de suivre ces changements au rique sinon de ne plus être légitime dans sa fonction.

[207] **Demain, les managers : POUR UN MANAGEMENT HUMANISTE ET PERFORMANT,** Fabien BLANCHOT, Décembre 2014

Dans cette conjoncture mouvante, *« les managers doivent constamment évoluer, se transformer eux-mêmes. Les attentes ne sont plus seulement liées aux compétences techniques et managériales mais également aux dimensions humaines et psychologiques »*[208].

Certains avancent que les formations sont chronophages et que les managers n'ont pas le temps de les suivre. Et si c'était au contraire parce que le manager ne sait pas déléguer, parce qu'il ne sait pas bien gérer son temps qu'il ne le trouve pas ? Bien se connaître lui-même pour bien exercer sa fonction, bien connaître ses points forts et faibles, développer son humilité, les prescriptions de P. Drucker sont plus que jamais d'actualité !

Pour finir, nous citerons encore P. Drucker *: « Le mangement s'apprend. Il ne consiste pas à coller à quelque modèle que ce soit mais plutôt à devenir d'autant plus conscient de ses actions que l'on sait repérer ses erreurs et en pallier les effets. »*[209]. Les formations ne permettent pas seulement d'acquérir de nouvelles compétences, elles sont une bouffée d'oxygène qui permet à celui qui la reçoit d'ouvrir son esprit sur d'autres horizons, de s'enrichir.

H. Mintzberg confirme que « *Management has to be learned on the job* ». Certaines formations peuvent aider les managers dans la réflexion sur leur expérience, mais la pratique reste importante[210]. Mêler régulièrement pratique et formations est définitivement nécessaire, l'un ne peut pas aller sans l'autre.

[208] **MANAGER DES SITUATIONS COMPLEXES, Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain?,** Pascale AUGER, Dunod, 2008, p. 191
[209] **L'avenir du management**, Peter Drucker, Pearson Education, 2005, p.152
[210] **Simply managing – What managers do and can do better** ; Henry Mintzberg ; p.84

CONCLUSION

Les résultats de nos études, quantitative et qualitative, montrent de manière claire et objective que l'entreprise tend vers de nouvelles approches managériales, qui sans conteste mettent *l'homme en tant qu'individu* au centre de toutes les préoccupations. Le manager de proximité devra trouver l'équilibre juste entre répondre rapidement à des objectifs de plus en plus précis et contraignants, et gérer simultanément avec équité, bienveillance, écoute et empathie, le capital humain, ensemble d'individus formant l'intelligence et la compétence collectives dont il a la responsabilité. Face à la rationalisation de la gestion des ressources humaines, aux exigences économiques et financières aigües, tel un caméléon il devra s'adapter instantanément aux divers enjeux et prendre des décisions efficientes, efficaces et pertinentes.

Le manager de proximité doit aussi répondre tant aux objectifs de l'entreprise, qu'aux exigences de ses collaborateurs, des clients ou des collègues dans le cadre d'un mode de fonctionnement du travail de plus en plus transversal.
Pour autant l'essentiel du manager de proximité, porteur de la stratégie mais homme d'action avant tout, ne réside pas seulement dans les missions qu'il doit réaliser mais aussi dans la manière de les réaliser. Ainsi le manager de proximité se révèle aujourd'hui avant toute chose vecteur du sens et guide. Pour occuper cette posture, il devra concilier une nouvelle pensée de la dimension de sa fonction, les apports d'apprentissages nouveaux et adaptés à cette évolution et la mise en place comme l'usage d'outils à cet effet, afin d'éviter de se trouver pris entre le marteau et l'enclume, figure symbolique emblématique de la profession.

En effet, les managers de proximité, attendus en « position de grand écart » à la croisée d'horizons inconciliables au regard des besoins de l'activité, semblent perdus ou en souffrance. Ces états incertains pour un métier dont *l'action* est pourtant le maître mot, semblent résulter d'une constellation de raisons qui vont notamment du manque de moyens alloués, en passant par la mobilisation de compétences adéquates et l'obligation croissante de reportings à foisons, à celle de la posture idoine, le tout sur fond d'injonctions paradoxales.

En effet, il semble que l'on attende du manager de proximité à la fois qu'il ***ménage*** comme aux premiers temps de la pensée managériale du début du 20ème siècle, qu'il fasse en quelque sorte bon ménage en sachant ***aménager*** tel qu'on le lui demande depuis les après Drucker et Mintzberg et enfin qu'en ***déménageur*** il puisse opérer les transformations nécessaires quand il y a lieu, à notre époque de mutations constantes, devenues normatives pour les entreprises, mais aussi parce qu'il est requis sur tous les fronts à la fois, même les plus inconcevables d'une perspective stratégique et/ou opérationnelle !
De fait, le manager de proximité est désormais attendu simultanément sur trois pôles : celui de l'organisation, celui des salariés et celui de sa propre évolution.

D'une perspective organisationnelle, le manager de proximité, en lien, relais et expression première et à la fois transverse d'une Direction des Ressources Humaines stratège et experte, est prêt de la matière première de l'entreprise – les hommes, le capital humain. Devant composer avec ses équipes, il doit actuellement faire face à l'incertitude et à la complexité de son environnement (environnement VUCA [211]) au mieux et de manière de plus en plus fréquente mais aussi avec une vitesse de plus en plus accrue, il doit faire face à des changements structurels de l'organisation, mobilisant davantage de spectre de compétences opérationnelles et stratégiques à la fois.

[211] **4 lettres pour résumer le monde dans lequel les organisations doivent se réaliser aujourd'hui : Volatility, Uncertaintity, Complexity, Ambiguity (voir définition page 113)**

D'une perspective des salariés, le manager est le principal levier d'action des salariés. Facilitateur soucieux de responsabiliser, « d'autonomiser » ses troupes, il a un impact direct et significatif sur le niveau d'engagement de son équipe dont les acteurs sont en quête de sens et de reconnaissance. Ce niveau d'engagement ayant un impact conséquent sur la performance de l'organisation, le manager de proximité est censé répondre aux besoins de ses équipes sans pour autant mettre en péril la ligne procédurale de l'organisation. Ce pourquoi, il œuvre au développement de leurs compétences car il doit entre autres réussir à faire travailler son équipe en harmonie et le cas échéant, faire émerger des nouveaux talents.

Aujourd'hui, c'est cette capacité à mobiliser qui est de plus en plus recherchée tant par les collaborateurs que les organisations, la maîtrise technique d'un emploi donné devenant secondaire.
Cela du fait aussi que le manager de proximité est souvent promu à son poste sans formation préalable. Or, il est parfois très expert technique et non assez proche des équipes, défaillant en terme de management de l'humain - ou bien du fait d'un manque de temps, ou bien du fait d'une méconnaissance des attentes.

A l'inverse parfois, il verse trop dans l'empathie et ne parvient pas à se positionner vis-à-vis de ses équipes, perdant toute légitimité ou dimension d'autorité aux yeux de ses collaborateurs qui ne le reconnaît plus systématiquement. *De fait, on peut alors dire qu'il n'a pas la bonne posture* qu'il ait été recruté en externe ou le plus souvent nommé à cette fonction en interne. Car si la posture, dimension attitudinale, se travaille a posteriori, elle requiert tout de même une part antérieure à l'apprentissage de charisme et de leadership chez le manager. « *Le management peut s'apprendre… Mais le rôle de manager est plus une question d'attitude que de choses à faire.* »[212]

A ce sujet, les recrutés jeunes diplômés, non promus en interne de fait, n'ont été préparés par aucune formation à exercer la fonction de manager et encore moins de manager de proximité. Même si c'est une activité incontournable, manager de proximité n'est pas un métier. « *Ce métier ne s'apprend pas à l'école mais sur le terrain* » (Mintzberg). A bien y regarder, cette fonction n'existe pas, même dans les conventions collectives : c'est bien sur le terrain qu'elle devient *dans et par la pratique* un métier.

D'une perspective de l'évolution du rôle du manager de proximité, force est de s'interroger sur la congruence du rôle tel que prescrit par les organisations et tel qu'il s'effectue dans le cadre réel du travail. Nous avons en effet le sentiment que le prescrit du rôle de manager semble figé quelque part dans la temporalité en asynchronie totale avec l'accélération de l'évolution et des besoins de l'organisation d'aujourd'hui, et a fortiori de demain.
A tel point que l'on doive remettre en cause la possible adéquation des compétences et de la dimension de la formation des managers avec la réalité opérationnelle. Ce qui revient à dire en dernière analyse que l'on doive également la remettre en question avec la réalité stratégique.
Dès lors, la question des compétences intervient aussi bien en termes de champ ou domaine car en effet, que doivent-elles être pour répondre « idéalement » aux exigences du métier de manager : relationnelles, comportementales, techniques ?

Cela car le manager de proximité devient de plus en plus un « gestionnaire de l'incertitude » (Dietrich, 2009).

Aujourd'hui il faut libérer les énergies collectives. Le manager, grâce à son leadership, doit être capable de promouvoir l'initiative de ses collaborateurs et les responsabiliser sur des tâches concrètes en mettant en place le cadre dans ses actions.

[212] **Manager en temps de crise**; Maurice THEVENET – éditions Eyrolles – 2009 ; p. 151

Le manager de proximité de demain devrait plutôt indiquer à son équipe l'objectif à atteindre et la laisser choisir elle-même le chemin à prendre pour accomplir ses tâches. Il doit être en veille et bienveillant sur l'ensemble des membres de son équipe pour les aider à accomplir les tâches assignées. Pour encourager et motiver ses collaborateurs dans l'exécution des tâches, le manager doit être un « animateur » et avoir le charisme d'un leader pour leur donner envie de contribuer au succès de l'organisation. Le manager doit créer un environnement au sein de son service permettant de développer l'intelligence collective de ses collaborateurs. Une qualité très importante d'un manager est l'exemplarité, montrer ce que l'on exige. De la même manière, donner des repères à des collaborateurs jeunes et issus des nouvelles générations est d'autant plus nécessaire qu'ils sont en permanence en quête de sens dans leurs actions et réalisations.

Souvent il arrive que managers de proximité travaillant dans les services de haute productivité, ne se focalisent pas assez sur l'aspect managérial de leur travail. Mais, à long terme cela ne peut pas fonctionner. Les managers qui ne s'intéressent pas à leur personnel et leur bien-être ne survivront pas car les organisations doivent faire face à un environnement de plus en plus complexe, changeant et concurrentiel donc ils auront besoin de managers de proximité compétents qui sauront retenir les « meilleurs éléments » dans l'entreprise qui a alors tout intérêt, pour bien préparer ses managers, à les accompagner tout au long de leur parcours : les compétences managériales ne sont pas innées, même si elles nécessitent nettement une aptitude et une appétence relationnelles fortes. On peut apprendre à être un bon manager si on a de l'appétence pour l'humain. Néanmoins, il est une dimension qui relève à la fois de l'inné et de l'acquis chez le manager de proximité et sans laquelle il est difficile d'avoir de la légitimé aux yeux des collaborateurs et leur donner l'envie de suivre, à savoir celle du charisme du leader.

Somme toute, le « métier » de manager peut être comparé à celui d'un *capitaine de navire* qui prend sous sa responsabilité un équipage, leur indique le cap à prendre, assigne à chacun des tâches à effectuer, les responsabilise, est toujours là pour donner des conseils, est à l'écoute pour repérer des signaux faibles et remédier à ces signaux faibles afin de garantir la sécurité de tout le monde sur le navire et s'assurer qu'on va vers le bon cap, fédère son équipage au cours d'un long voyage vers la destination souhaitée, cette destination pouvant même être amenée à être reconfigurée en cours de route. Pour dresser le portrait du manager de proximité de demain, on pourrait en y ajoutant la créativité d'un artiste alliée au réalisme et à la rigueur d'un expert scientifique, se baser sur celui de notre capitaine.

Son profil « idéal » est ce manager situationnel, outillé en toutes circonstances de la manière adéquate (nouvelles technologies, multilingue), mais aussi flexible et visionnaire, coopérant et fédérateur, mettant avant et en toute chose la dimension humaine au centre de l'exercice de sa fonction.

Le manager de proximité de demain est sans doute ce ***déménageur*** capable de toutes les nouvelles prouesses qu'on lui demande dans des contextes de plus en plus juridico-techniques, mouvants et donc au final déstabilisants pour des individus qui plus que jamais *coopérant* sont en quête de sens. Cette réalité organisationnelle appelle donc à toujours davantage de prise en compte de la dimension humaine.
Ainsi, le manager de proximité de demain, dans la lignée du DRH d'aujourd'hui, devra être cet expert de la dimension humaine capable de stratégie et d'opérationnalité. Assurant le « gros œuvre » du changement et des mutations constantes, il saura déménager en termes de positionnement aussi bien dans la délégation que la flexibilité. En d'autres termes, il est à la fois le conciliateur et le guide d'aujourd'hui attendu en un seul « homme » pour demain.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES, PRESSE :

A LIRE OU RELIRE SUR LE MANAGEMENT, 14.09.2014, *Cadre et Dirigeant*

L'AGILITE, NOUVELLE TRANSFORMATION POUR L'ENTREPRISE, LEGRAS Séverine, 01.04.2014, *Sciences de l'information, vol.51, n° 4*

AMAZON: ENTREPRISE DU XXIE SIECLE, MANAGEMENT DU XXIE SIECLE, HEAD Simon, 2015/02, *Problèmes économiques* n°3106

L'ARMEE PEUT FAIRE DE VOUS UN MEILLEUR CHEF, Gaëlle GINIBRIERE, 2015/6, *Management*

LES CONTRE MODELES DU MANAGEMENT, BEAL Eric, 2014/03, *Liaisons Sociales* n°150

DEVELOPPER LA COMPETENCE MANAGERIALE: POUR UNE NOUVELLE APPROCHE: LA PAILLE ET LA POUTRE, RICARD Etienne, *www.systemique.com*

DEVENIR UN BON MANAGER DE PROXIMITE, 2013/12, *L'usine nouvelle*

DIGITAL, CHRONIQUE D'UNE MUTATION DU TRAVAIL, VALLEJO Jean-Luc, DENERVAUD Isabelle, GIACOMINI Victoire, 2014/06, *L'expansion Management Review*

DONNER AUX MANAGERS LES MOYENS DE JOUER LEUR ROLE RH, Norbert ALTER, 2014/09_10, *Entreprise & carrière*

LE DRH AU CŒUR DE LA CRISE ECONOMIQUE: ROLES REVENDIQUES ET ATTENTES POUR DEMAIN, Pierre-Yves SANSEAU, 2013/3, *Management & Avenir*

L'ENGAGEMENT EST LARGEMENT DEPENDANT DE LA RELATION DU SALAIRE AVEC SON MANAGER, Valérie NEVEU, 2014/09_10, *Entreprise & carrière*

ENTREPRISE: LA FIN DU "BRAS DE FER"?, MIAS Arnaud, 2015/02, *Problèmes économiques* n°3106

FAIRE DU BIEN REND PERFORMANT, Florian de PEYREBRUNE, 29.10.2014, *Cadre et Dirigeant*

LES FUTURS MANAGERS SERONT TRANSGRESSIFS ET COLLABORATIFS 30.01.15, *La Tribune*

HUIT SCENARIOS EXTREMES POUR IMAGINER COMMENT NOUS TRAVAILLERONS DEMAIN, LECLERC François, 17.10.2014, *La Tribune* n°5567

IL MANAGE SANS AUCUN MANAGER, BECUWE Maëlle, 2014/10, Chef d'entreprise n°92

IL N'Y A PAS DE MANAGERS PARFAITS, Maurice THEVENET, 26.11.2013, *La lettre du cadre*

INFOGRAPHIE: PROFIL DU BEST BOSS, 12.11.2014, *Cadre et Dirigeant*

INTERVIEW EXPERT: "LE MANAGEMENT A BESOIN D'ETRE PLUS AGILE, PLUS OUVERT ET PLUS CURIEUX", BREULLEUX Marion, interview de Claude SUPER, 12.08.2014, *www.techniques-ingenieur.fr*

LEADRESHIP ET LEADER: UNE THEORIE COLLUSOIRE AUTOUR DE L'ILLEGITIMITE DU POUVOIR DU DIRIGEANT EN MANAGEMENT DE TYPE US? DISCUSSION ET DECONSTRUCTION, AKTOUF Omar, 2ème semestre 2010, *Revista de Psicologia*

UN MANAGEMENT A L'ALLEMANDE?, LANG Gérald, MOTTIS Nicolas, 2015/02, *Problèmes économiques* n°3106

UN MANAGEMENT A REINVENTER POUR RETENIR LES TALENTS, 16.02.2015, *Le parisien économie*

MANAGEMENT: EN FINIR AVEC LA GRANDE SUPERCHERIE, DAMON Julien, 09 et 10.01.2015, *Les Echos*

LE MANAGEMENT INTUITIF EST UNE SCIENCE, BORDE Laurence, POTIER François, 25.02.2015, *Les échos*

MANAGEMENT : OSER LA PARTICIPATION ! 2014/Automne, *Décideurs en région*

MANAGER ET PHILOSOPHIE… LE POSSIBLE DIALOGUE, 2014/04, *APEC /RH*

LE MANAGER NORMAL EXISTE-T-IL ?, Maurice THEVENET, 16.06.2014, *La lettre du cadre*

MANAGERS PUBLICS *VS* MANAGERS PRIVES: QUELLES DIFFERENCES ? 2013/07

LE MODE DE TRAVAIL COLLABORATIF EST LOIN D'ETRE INNE CHEZ LE PATRONS, 03.07.1905, Les liaisons sociales magazine

LES NOUVELLES REGLES DU MANAGEMENT, VARASSON Marie, 2015/02, *Problèmes économiques* n°3106

PARTAGER SA VISION ET LIBERER SES EQUIPES, Isaac GETZ, 2013/07, *Directions*

POURQUOI LE MANAGEMENT TOURNE EN ROND ?, PETERS Sophie, 07.02.2015, *La Tribune* n° 5643

LES QUALITES D'UN BON MANAGER, Administrateur NetPME, 16.04.2013, *www.netpme.fr*

QUAND LES SENIORS MANAGENT LA GENERATION Y, DELAYE Richard, 2015/02, *Problèmes économiques* n°3106

RECOMMANDATION MANAGEMENT #1: DEFINIR SOIGNEUSEMENT LE ROLE ET LA PORTEE DU MANAGEMENT, FERNENDEZ Alain, 05.09.2014, *www.techniques-ingenieur.fr*

REFONDER LE MANAGEMENT, BOUCHEZ Jean-Pierre, 12.02.2015, *La Tribune* n°5644

REFONDER LE MANAGEMENT: UN PROJET DE SOCIETE, LEFLAIVE Xavier, *Alternatives économiques* n° 3068

REPENSER LE LEARDERSHIP: DE QUELS LEADERS AURIONS-NOUS BESOIN DEMAIN ?, 2013, *Manageris*

REUSSIR UN MANAGEMENT TRANSVERSAL, 2013/09, *L'usine nouvelle*

UN SIECLE DE MANAGEMENT, MOUSLI Marc, *Alternatives économiques* n° 3068

WHO'S THE BOSS ? THE IMPORTANCE OF HIERARCHY, 2014/03, *Management*

10 PETITS CONSEILS POUR UN GRAND LEADER, Laurent CLAIRMONT, 22.10.2014, *Cadre et Dirigeant*

DOCUMENTAIRES VIDEOS

OUI LE BONHEUR AU TRAVAIL EXISTE, Doc sur Arte, 16.02.2015, *France Monde*

REVUES

Collectif, Problèmes économiques n°3106 : **LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI**, La Documentation Française, février 2015

Le nouveau - Management – janvier 2014 « management.fr »

Le nouveau - Management – octobre 2014 « management.fr »

Le nouveau - Management – octobre 2015 « management.fr »

OUVRAGES, ESSAIS

AKTOUF Omar, **LE MANAGEMENT ENTRE LA TRADITION ET RENOUVELLEMENT**, éditions Gaëtan Morin éditeur, 2000

ALTER Norbert, **DONNER ET PRENDRE, LA COOPERATION EN ENTREPRISE** ; éditions La Découverte, 2009

ARCOS-SCHMIDT Sylvia, ARCOS Lucien, **LE GRAND LIVRE DU MANAGEMENT: POUR MIEUX INCARNER VOTRE METIER DE MANAGER** ; éditions AFNOR, 2015

AUGER Marine, **MANAGERS, REVEILLEZ-VOUS ! LE MONDE CHANGE...COLLABORATIF, COMMUNIQUANT, ADAPTABLE, RESPONSABILISANT, INTUITIF, MULTICULTUREL**, éditions AFNOR, 2012

AUGER Pascale, **MANAGER DES SITUATIONS COMPLEXES**, éditions Dunod, 2008

AUTISSIER David, WACHEUX Frédéric, **MANAGER PAR LE SENS – LES CLES DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL**, Eyrolles 2008

BACQUE Marie-Hélène, BIEWENER Carole, **L'EMPOWERMENT, UNE PRATIQUE EMANCIPATRICE**, édition La Découverte, 2015

BARABEL Michel, MEIER Olivier, **MANAGEOR, LES MEILLEURES PRATIQUES DU MANAGEMENT**, éditions DUNOD, 2012

BARABEL Michel, MEIER Olivier, **MANAGEOR, TOUT LE MANAGEMENT A L'ERE DIGITALE** ; éditions Dunod, 3e édition, 2015

BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Teboul, **LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT** – 2è édition , Dunod Paris 2013

BARNARD Chester I., **L'ORGANISATION FORMELLE OU L'ART DE LA COOPERATION**, éditions Michel Barabel, 2009

BARNARD Chester I., **ORGANISATION AND MANAGEMENT: SELECTED PAPERS**, Harvard University Press

BARRAND Jérôme, **LE MANAGER AGILE** ; éditions DUNOD, 2012

BELLENGER Lionel, **L'AUTORITE RESPONSABILISANTE, REFONDER L'AUTORITE SUR L'ENGAGEMENT ET LE RESPECT**, éditions ESF, 2014

BELLENGER Lionel, TRAMOND Philippe, **COMMENT MANAGER DEMAIN, DU COMMANDEMENT AU MANAGEMENT ALTERNATIF,** éditions ESF, 2014

BERIOT Dominique, **MANAGER PAR L'APPROCHE SYSTEMIQUE - PARTIE 4 : QUEL MANAGEMENT POUR L'AVENIR ?**, éditions Eyrolles, 2014

BIGOT Guillaume, **LA TRAHISON DES CHEFS,** éditions Fayard 2013

BIRKINSHAW Julian, **BECOMING A BETTER BOSS**, éditions Jossey-Bass, 2013

BLANCHARD Ken, **THE ONE MINUTE MANAGER**, Google books (livres en ligne)

BLANCHARD Ken, CARLOS John P, RANDOLPH Alan, **EMPOWERMENT. ODKRYJ UKRYTĄ MOC TWOICH PRACOWNIKOW**, (titre original **EMPOWEREMENT TAKES MORE THAN A MINUTE**, éditions Helion S.A., 2012

BLANCHARD Ken, GOTTRY Steve, **THE ON-TIME, ON-TARGET MANAGER**, éditions William Morrow, 2004

BOUCHET Jean-Paul, JARRY-LACOMBE Bernard, **MANAGER SANS SE RENIER**, éditions de l'Atelier, 2015

BOUILLOUD Jean-Philippe, **ENTRE L'ENCLUME ET LE MARTEAU : LES CADRES PRIS AU PIEGE**, éditions Seuil, 2012

BRUN Jean-Pierre, **LES 7 PIECES MANQUANTES DU MANAGEMENT**, éditions Transcontinental, 2008

BUCKINGHAM Marcus, COFFMAN Curt, **FIRST, BREAK ALL THE RULES: WHAT THE WORLD'S GREATEST MANAGERS DO DIFFERENTLY**, éditions Simon & Schuster, 1999

CARNEGIE Dale, **HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE**, éditions Pocket Books, 1998

CARPE Jérôme, DUFOURT Laurent, **LES TALENTS DU MANAGER : 70 CLES POUR PROGRESSER**, éditions ESF, 2014

CHALVIN Dominique, **LIBEREZ VOS TALENTS DE MANAGER**, éditions ESF, 2005

CHARLIER Julien, **LA VERITABLE HISTOIRE DU MANAGEMENT MODERNE**, suivie des **PRINCIPES D'ACTION DU MANAGEMENT**, éditions La Découverte, 2010

CHARLIER Julien, **REUSSIR UNE CARRIERE DE CADRE OU DE DIRIGEANT, EVITER LES ECHECS DOULOUREUX**, éditions Azura, 2013

COLLINS Jim, **FROM GOOD TO GREAT** ; éditions Random House Business, 2001

COVEY Stephen, **LES 7 HABITUDES DES CEUX QUI REALISENT TOUT CE QU'ILS ENTREPRENNENT**, éditions First Editions, 2005

COVEY Stephen, **THE 8TH HABIT FORM EFFECTIVENESS TO GREATNESS**, éditions Perseus Books, 2006

COVEY Stephen, **FIRST THINGS FIRST**, éditions Free Press, 1996

DE GAULEJAC Vincent, **LA SOCIETE MALADE DE LA GESTION - IDEOLOGIE GESTIONNAIRE, POUVOIR MANAGERIAL ET HARCELEMENT SOCIAL**, éditions Points, 2014

DESEHU Bertrand, **LE MANAGER DE PROXIMITE : AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**, éditions Gereso, 2013

DOREL Marc, **LE MANAGEMENT LIBERE**, éditions Hélène Jacob, 2014

DRUCKER Peter, **L'AVENIR DU MANAGEMENT**, éditions Pearson Education, 2005

DRUCKER Peter, **DEVENEZ MANAGER**, éditions Pearson Education, 2006

DRUCKER Peter, **THE PRACTICE OF MANAGEMENT**, éditions Harper Business, 2006

DRUCKER Peter, **THE EFFECTIVE EXECUTIVE: THE DEFINITIVE GUIDE TO GETTING THE RIGHT THINGS DONE**, éditions Harper Business, 2006

DRUON Emmanuel, **LE SYNDROME DU POISSON LUNE : UN MANIFESTE D'ANTI-MANAGEMENT**, éditions Actes Sud, 2015

DUPUY François, **LOST IN MANAGEMENT**, éditions Seuil, 2013

DUPUY François, **LA FAILLITE DE LA PENSEE MANAGERIALE (LOST IN MANAGEMENT 2)**, éditions Seuil, 2015

DUQUETTE Janie, **LES 7 CLES DU LEADERSHIP FEMININ**, éditions Transcontinental, 2014

FEISTHAMMEL Daniel, MASSOT Pierre, **DEVELOPPER SON AUTORITE**, éditions d'Organisation, 2007

FEISTHAMMEL Daniel, **COUPS DE PIED AUX CULTES DU MANAGEMENT**, éditions AFNOR 2012

FOLLETT Mary Parker, **Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett**, 1941, éditions Martino Fine Books, 2013

FOLLETT Marie Porter, **FREEDOM AND COORDINATION; LECTURES IN BUSINESS ORGANISATION** by MPF, éditions par L.F. Urwick, **MANAGEMENT PUBLICATIONS** Trust Ltd, London, 1949

FROMMER Franck, **LA PENSEE POWERPOINT**, éditions Pocket, 2012

FOURCADE François, BARBIER René, VERRIER Christian, **POUR EN FINIR AVEC LE MANAGEMENT EFFICACE**, édition Pearson 2015

FOURTEAU Fourteau, **COMPETITIVITE ET MANAGEMENT DE PROXIMITE – LA CLE D'UN SECRET BIEN GARDE,** Afnor éditons, 2014

GETZ Isaac, CARNEY Brian M. **QUAND LA LIBERTE DES SALARIES FAIT LE BONHEUR DES ENTREPRISES**, éditions FAYARD, 2012

GHERTMAN Michel, **QUE SAIS-JE, NUMERO 2463 : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE**, éditions PUF, 2004

GODET Michel, **BONNE NOUVELLE DES CONSPIRATEURS DU FUTUR**, éditions Odile Jacob, 2012

GORI Roland, **LA FABRIQUE DES IMPOSTEURS**, éditions Actes Sud 2015

GROUTEL Emmanuel, **FOLLETT : UN MANAGEMENT AU SERVICE DE LA SOCIETE,** éditions : Humanisme & Organisations, 2013

HEON François, DAVIS Albie, JONES-PATULLI Jannifer, DAMART Sébastien, **THE ESSENTIAL MARY PARKER FOLLETT, IDEAS WE NEED TODAY**, 2014

HOUNOUNOU Albéric, **100 FICHES POUR COMPRENDRE LE MANAGEMENT** - 4è édition - Bréal 2013

HUIBAN Patrice, MARCHAT Hugues, Management : **L'ARMEE, UN MODELE A SUIVRE ?**, éditions FOCUS RH, 2013

KOESTENBAUM Peter, **LEADERSHIP THE INNER SIDE OF GREATNESS, A PHILOSOPHY FOR LEADERS**, Jossey-Bass, 2002

LE SAGET Meryem, **LE MANAGER INTUITIF** ; éditions DUNOD, 2013

LETHIELLEUX Laëticia, **LE MANAGER DE DEMAIN**, éditions Business Recherches, 2009

LIRAZ Meir, **HOW TO IMPROVE YOUR LEADERSHIP AND MANAGEMENT SKILLS - EFFECTIVE STRATEGIES FOR BUSINESS MANAGERS**, éditions Liraz Publishing, 2013

MAXWELL John C., **DEVELOPING THE LEADER WITHIN YOU**, éditions Thomas Nelson Publishers, 2005

McGREGOR Douglas, **THE HUMAN SIDE OF ENTREPRISE**, annotated edition; updated and with a new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld, 2006

MINTZBERG Henry, **LE MANAGEMENT, VOYAGE AU CENTRE DES ORGANISATIONS**, Editions d'Organisation, 2004

MINTZBERG Henry, **LE MANAGER AU QUOTIDIEN : LES DIX ROLES DU CADRE** ; éditions EYROLLES, 2006

MINTZBERG Henry, **SIMPLY MANAGING** ; ibooks (livres en ligne)

MISPELBLOM BEYER Frederik, **ENCADRER, UN METIER IMPOSSIBLE** ; éditions Armand COLIN, 2006

NAYAR Vineet, **EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND,** ibook

NILSSON ORSINI Joyce, **THE ESSENTIAL DEMING – LEADERSHIP PRINCIPLES FROM THE FATHER OF QUALITY, W. EDWARDS DEMING**, Mc Graw Hill, 2013

OWEN Jo, **HOW TO MANAGE**, éditions FT PRESS, 2011

PELARD Catherine, NAUD Didier, **LE COURAGE MANAGERIAL,** édition Démos 2011

ROBBINS Anthony, **POUVOIR ILLIMITE** ; éditions Robert LAFFONT, 2003

ROBBINS Stephen, **MANAGING PEOPLE,** éditions FT PRESS, 2012

ROBBINS Stephen, DE CENZO Davi, **MANAGEMENT : L'ESSENTIEL DES CONCEPTS ET PRATIQUES** ; éditions PEARSON, 9ème édition, 2014

SCHERMERHORN John R., **MANAGEMENT**, éditions WILEY, 12th Edition 2012

SUTTON Robert, **GOOD BOSS, BAD BOSS**, éditions Business, 2010

THEVENET Maurice, **MANAGER EN TEMPS DE CRISE**, éditions Eyrolles, 2009

THIETART Raymond-Alain, Que sais-je : **LE MANAGEMENT** ; éditions PUF, 2003

WAGNER Rodd, **THE ELEMENTS OF GREAT MANAGING** ; éditions GALLUP PRESS, 2006

WITZEL Morgen et WARNER Malcolm, **THE OXFORD HANDBOOK OF MANAGEMENT THEORISTS**, Oxford University Press, 2013

ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES ; éditions Vuibert ; 3eme édition

GLOSSAIRE

Analyse stratégique

Autorité

Capital humain

Culture

Division du travail

DRH

Ecole des relations humaines

Empowerment

Engagement

Exemplarité

Feedback

Leadership

Leadership diamond

Lean management

Manager agile

Management de proximité

Management par objectif

Matrice d'Ulrich

Participatif

One best way

Organisation du travail

Stratégie

Types de domination

ANNEXES

SOMMAIRES DES ANNEXES

ENQUETE QUALITATIVE - RETRANSCRIPTION DES INTERVIEWS 4

1. AG2R LA MONDIALE - Suzelle 5
2. AG2R LA MONDIALE - Françoise 9
3. ARCELOR MITTAL – Anthony Grosset 14
4. BPCE - Cyril 18
5. CREDIT FONCIER IMMOBILIER – Eric SANDER 25
6. DIRECTION DÉPARTEMENTALE TERRITOIRES DU BAS-RHIN - Florence 29
7. GROUPE DE SOCIETES HCR – Yvette Costes 34
8. KFC - David 37
9. KOMANDOR - Józef Jacek 42
10. MAIRIE DE SAINT JOSEPH (Martinique) - Christine 46
11. ORGANISATION A - Laurent 49
12. ORGANISATION B - Carole 56
13. ORGANISATION C - Sandrine 64
14. ORGANISATION D - Grégory 70
15. ORGANISATION E - Nathalie 77
16. ORGANISATION F - Emmanuel 85
17. ORGANISATION G - Guillaume 89
18. ORGANISATION H – Marc 93
19. ORGANISATION I – Pierre 97
20. ORGANISATION J – Gilles 100
21. ORGANISATION K - François 103
22. PARLEMENT EUROPÉEN - Lorenzo 106
23. PARLEMENT EUROPÉEN - Suzanne 110
24. POLYNESIE 1ERE (Filiale de France TV) – Alain CABEDO 117
25. SULLIVAN & CROMWELL - Agnès 120

INTERVIEWS « LIBRES » - RETRANSCRIPTION 124

1. AVRIL - DRH de l'année 2015 en France 125
2. MICHEL & AUGUSTIN 130
3. FLY CONSULT - HR Manager of the Year 2003 in Belgium 133
4. ORGANISATION L - HR General Manager 136
5. DIAPASON - Consultant en management et organisation 139
6. Micro-Trottoir – mini-interviews 142

ENQUETE QUANTITATIVE - Questionnaire en ligne 145

1. Résultat questionnaire en ligne 145
a) En français 145
c) En anglais 154
d) En polonais 163
2. Résultat – toutes les langues confondues 172
a) Présentation de l'échantillon statistique 172
b) Résultat – questions sur le style de management 179
c) Corrélations 186