



# Managers de proximité et dynamiques d'engagement : discours et réalité des pratiques

Lionel Garreau  
Maître de conférences  
Directeur de Recherches  
à l'Université Paris-Dauphine, PSL

Juillet 2019

## Sommaire

Sommaire.....	2
Préambule et méthodologie .....	3
Préambule.....	3
Méthodologie .....	3
Executive summary.....	4
Synthèse de la littérature sur les managers de proximité.....	5
Une tendance chez le manager : la tension liée au rôle d’intermédiaire .....	5
Évolution de l’appréhension des managers de proximité .....	6
Les études en lien avec la fonction RH.....	6
Les résultats de l’enquête auprès des entreprises .....	7
Catégories et rôles des managers de proximité .....	7
Un sujet affirmé « d’importance » .....	9
Des dispositifs formels d’accompagnement des managers de proximité variés .....	12
Voies d’amélioration des dispositifs.....	15
Du lien entre les dispositifs RH d’accompagnement et l’engagement .....	16
Commentaires et pistes de réflexion .....	18
Une priorité jamais traitée n’est pas une priorité.....	18
Manager de proximité et changement, ou l’œuf et la poule .....	18
Managers, tous RH... ou pas !.....	18
Vers une reconnaissance des spécificités du manager de proximité ?.....	19
Références académiques .....	20

# Préambule et méthodologie

## Préambule

Le présent rapport est la cinquième publication de l'Observatoire de l'Engagement co-créé par les sociétés Carewan et Osagan. Il s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre l'Observatoire de l'Engagement et l'Université Paris-Dauphine, porté par le Master recherche Politique Générale et Stratégie des Organisations.

Ce rapport aborde une thématique dont l'acuité grandit de jour en jour : le rôle des managers de proximité dans l'entreprise moderne et la manière dont la fonction RH appuie cette catégorie de salariés.

La collaboration traduit un partenariat qui vise à mobiliser trois expertises, et à croiser trois regards sur la question de l'engagement : ceux du monde de l'entreprise, du conseil, et de la recherche universitaire.

La collaboration précitée se fonde sur une conviction commune, que l'engagement constitue un levier clé de performance pour les organisations ainsi qu'une approche renouvelée des pratiques de management.

Ce rapport en constitue le livrable, ayant pour but l'analyse des entretiens réalisés par les membres de l'Observatoire de l'Engagement (Daniel Baroin, Geoffrey Carpentier, Fabienne Simon) et l'Université Paris-Dauphine (Lionel Garreau).

## Méthodologie

Dans une perspective exploratoire, l'étude menée vise à appréhender les dispositifs mis en place par certaines entreprises dans le cadre d'une politique dédiée aux managers de proximité. Les entretiens ont été codés avec un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives puis analysés selon les méthodes d'analyse de contenu inductives.

Les textes en italique et entre guillemets correspondent aux propos recueillis auprès des professionnels interrogés.

## Echantillon

Au total, 10 entretiens ont été réalisés auprès de managers représentant un panel de pratiques variées dans l'accompagnement des managers de proximité. L'échantillon a été réalisé dans l'optique de rendre compte de diverses situations. Il est à noter que de nombreuses entreprises approchées (plus de 15) ont décliné leur participation à cette étude au motif que, malgré l'intérêt de la thématique, elles n'avaient rien à dire puisqu'elles ne proposent rien aux managers de proximité. Cet état de fait est à considérer dans les résultats que nous mettons en évidence ci-après.

*Encadré 1 : Liste des entreprises ayant participé à l'étude*

- Air France	- FNAC Darty
- AG2R LA MONDIALE (2 entretiens)	- Kaporal
- BNP Paribas Personal Finance	- Plastic Ominum
- COVEA (2 entretiens)	- Pomona

## Executive summary

### *Définition et catégorisation des managers de proximité*

Dans cette étude, le terme de « manager de proximité » désigne les **managers qui ont un seul niveau de collaborateurs sous leur responsabilité**. Ceux-ci se divisent en deux catégories : les **managers de proximité du siège** – en général plus qualifiés, qui s'inscrivent dans un parcours de montée en compétences et en responsabilité – et les **managers de proximité dans les unités opérationnelles** – souvent moins qualifiés, issus des équipes qu'ils ont à manager. C'est pour cette deuxième catégorie que les dispositifs d'accompagnement apparaissent le plus important.

### *Une approche paradoxale des managers de proximité*

Notre étude pourrait être intitulée « **Le paradoxe du manager de proximité** ». En effet, le manager de proximité est au cœur d'une tension qui nous semble extrêmement importante et potentiellement dangereuse pour les organisations actuelles. D'une part, il existe un **consensus extrêmement fort sur l'importance à donner au manager de proximité**. Tant la littérature académique que nos interlocuteurs affirment que le manager de proximité est une priorité pour l'organisation. Toutefois, il semble que **l'effort effectif consacré aux managers de proximité soit bien moindre que ce qu'il ressort du discours** : les talents, les top managers ou les aspects opérationnels de la fonction RH et du pilotage de l'organisation passent systématiquement devant l'accompagnement des managers de proximité.

### *Tension entre rôles managériaux et opérationnels*

Les rôles attendus des managers de proximité peuvent être dissociés en deux grandes catégories : les **rôles opérationnels** et les **rôles managériaux**. Même si les rôles managériaux sont avancés comme importants, notre étude témoigne que **les rôles opérationnels prennent souvent le pas sur les rôles managériaux**.

### *Des situations de dispositifs variées à rationaliser pour une bonne efficacité.*

Les dispositifs d'accompagnement des managers de proximité sont assez variés : parcours de formation à l'entrée en fonction, formations et séminaires réguliers, entretiens avec les supérieurs hiérarchiques, lien avec la fonction RH, etc. Il semble **qu'un nombre limité de dispositifs (3-5) mais connus de tous soit plus efficace qu'un grand nombre de dispositifs qui peut amener de la confusion dans les messages apportés**.

### *Pistes de réflexion*

Notre étude nous permet d'avancer quatre points de réflexion relatifs à la manière dont les entreprises pensent l'accompagnement des managers de proximité :

- Si le sujet est affirmé d'importance, il doit être traité comme tel. Si le **discours n'est pas en cohérence avec les réalisations**, les managers de proximité pourraient se désengager.
- Dans les périodes de changement, les dispositifs d'accompagnement de managers de proximité sont déployés une fois la stabilité opérationnelle obtenue. Quid de penser **l'accompagnement des managers dans le changement** plutôt qu'après ?
- Les éléments de reconnaissance des managers de proximité semblent très peu développés. Si leur importance est cruciale et leur position spécifique – comme le discours l'avance – il faudrait **développer des systèmes de reconnaissance spécifique**.
- Le **rôle 'RH' des managers de proximité semble très limité** : ils n'ont pas en mains les dispositifs d'accompagnement et de développement de leurs collaborateurs.

## Synthèse de la littérature sur les managers de proximité

Le sujet des managers de proximité est un sujet aujourd'hui peu traité directement par la littérature en management.

Cela n'implique pas que cette catégorie soit totalement délaissée des recherches mais, à de rares exceptions près, elle ne constitue pas un objet de recherche en soit. Seuls trois champs le considèrent réellement comme un objet d'étude :

- Le champ des études en sciences infirmières, où on retrouve beaucoup de travaux sur le chef de service. Si les études dans ce champ sont très intéressantes, elles restent très contextuelles et encastrées dans des contextes économiques et culturels singuliers, peu reproductibles sur l'ensemble des organisations.
- Le champ de l'industrie, où le rôle des managers d'équipe est lui aussi analysé (voir la synthèse de Townsend et Hutchinson, 2017). Toutefois, le nombre de publications dédié à cette catégorie de managers reste faible bien que constant depuis de nombreuses années.
- Le champ du management du changement. Par exemple, l'article de Oiry et Vignal (2016) qui étudie les managers de proximité en situation de changement organisationnel montre que les managers de proximité sont dans une situation où ils doivent faire adhérer leur équipe au changement, sans nécessairement être convaincus ni aidés dans le management du changement. L'article de Bollock et Nobre (2016) montre pour sa part les techniques utilisées par les managers de proximité pour faire face à ces paradoxes (par exemple : transmettre les injonctions, exprimer l'absurdité de certaines situations, transgresser les règles, développer une compréhension partagée des contraintes, etc.) et dégage des pistes génériques de management pour améliorer la situation de managers de proximité : considérer la confrontation comme le témoignage d'un malaise de l'encadrement et non comme une remise en cause du pouvoir hiérarchique, favoriser l'empathie, reconnaître la performance collective.

Par ailleurs les managers de proximité sont souvent utilisés pour l'analyse d'objets théoriques particuliers tels que le leadership, où la pratique de la stratégie. Ils sont alors analysés au travers

d'un seul prisme correspondant à l'angle choisi, par exemple le style de leadership ou la contribution à la stratégie par les acteurs opérationnels.

Généralement, les articles qui abordent la question du management ne dissocient pas les managers de proximité des managers opérationnels, des middle managers (voir la synthèse de Korica *et al.* 2017 sur le rôle managérial au sens large). Seule la catégorie des top managers est quasi systématiquement dissociée de celle des managers au sens large.

### La tension liée au rôle d'intermédiaire

Les articles analysant le rôle du manager dans les organisations convergent pour souligner la tension que vivent les managers du fait de leur positionnement. En effet, étant placés dans la ligne hiérarchique, les managers – et en premier lieu les managers de proximité – se voient avoir une double position par rapport au pouvoir (Bartolomé et Laurent, 1986) :

- D'une part, ils sont les serviteurs du pouvoir car ils ont la charge de faire appliquer la stratégie de l'organisation dans leur équipe.
- D'autre part, ils sont les détenteurs du pouvoir, car ils détiennent de façon formelle une autorité sur les membres de leur équipe.

Cette position les met en situation de double contrainte, participant à une mauvaise appréhension de leur rôle en pratique (Bessant et Marvin, 2016 ; Bollock et Nobre, 2016 ; Hanes, 2005, Korica *et al.* 2017 ; Oiry et Vignal, 2016).

Les travaux de Floyd et Woldridge (1994) dans le champ de la stratégie dérivent quatre rôles stratégiques qui s'appuient d'une part sur la distinction top-down ou bottom-up, mais aussi sur la possibilité pour les managers d'avoir une approche convergente ou divergente à la politique de leur organisation. Ce croisement définit 4 rôles présentés dans la figure 1 qui sont tous attendus chez les managers, mais dont la priorité est différente selon les organisations.

Image 1 : Les rôles stratégiques du manager selon Floyd et Wooldridge (1994)

		Activité	
		Bottom-up	Top-down
Orientation	Divergente	Défendre des alternatives	Faciliter l'adaptation
	Intégrative	Synthèse de l'information	Mise en œuvre de la stratégie délibérée

### Évolution de l'appréhension des managers de proximité

L'article de Hales (2005) reprend la tension déjà évoquée plus haut comme fondamentale dans l'activité du manager de proximité. Fondamentalement, en se fondant sur une étude de plus de 100 entreprises en Angleterre, Hales avance que la nature des activités des managers avait peu évolué depuis qu'elles ont été caractérisées dans les années 1980. Cependant, il montre que le rôle de supervision directe semble avoir augmenté, montrant ainsi que le contrôle direct des équipes occupe une place prépondérante dans les rôles des managers de proximité.

Toutefois, certains articles mettent en avant des challenges renouvelés pour les managers de proximité. Par exemple, le fait que de plus en plus de managers aient à gérer des employés de plus en plus diplômés (*knowledge workers*) peut modifier la relation entre le manager de proximité et ses équipes (Edgar et al., 2015).

### Les études en lien avec la fonction RH

Le rôle et la contribution des managers de proximité dans les processus RH sont décrits abondamment dans la littérature et les manuels sur la fonction RH (Perretti, 2012 ; Thévenet et al., 2015 ; Havard et Ingham, 2018). La contribution de cette catégorie de manager est particulièrement déterminante dans trois processus clés :

- Le management de la performance. On attend du manager de proximité une fixation habile des objectifs, une évaluation équitable de ses

collaborateurs, l'identification des voies de progrès ;

- Le développement des compétences. Le rôle du manager de proximité est clé pour l'accompagnement de ses collaborateurs à la fois dans leur montée en qualification au sein de l'entreprise mais aussi dans le développement de leur employabilité.
- La communication. Il est classiquement attendu du manager de proximité qu'il soit un relais des messages clés de la direction et en même temps à l'écoute des attentes et des interrogations des salariés.

Au-delà des processus, la littérature sur la fonction RH accorde une place à l'outillage formel dont dispose les managers de proximité. Dans ce cadre, il apparaît que quand les outils RH sont clairs et en nombre restreint, les managers de proximité se sentent mieux équipés. Par ailleurs, la littérature reconnaît un besoin d'outils spécifiques pour les managers de proximité en particulier :

- Connaître leur rôle de management et dans le politique RH de l'entreprise
- Connaître où ils peuvent trouver le support à leurs problématiques.

Toutefois, il est nécessaire de reconnaître que les managers et la fonction RH peuvent avoir des intérêts différents. L'utilisation abusive par les managers des processus RH formalisés peut entraîner une moindre acceptation de ces pratiques par les salariés sous la responsabilité des managers de proximité (Gilbert et al. 2015).

## Les résultats de l'enquête auprès des entreprises

Nous présentons au cours de prochaines pages les points saillants que nous avons relevés dans les entretiens qualitatifs menés.

### Catégories et rôles des managers de proximité

#### *Deux populations de managers de proximité*

Selon les situations d'entreprise, il apparaît que les enjeux de management des managers de proximités sont très variés.

Les entreprises différencient quasiment toutes deux types de managers de proximité : ceux qui se situent au siège, et ceux qui développent des activités au sein des unités opérationnelles.

*« Nous ne mettons pas dans le même panier ceux qui sont au Siège, sur des fonctions plutôt Corporate, et ceux qui sont le plus gros de nos effectifs, les magasins. »*

*« Je dirais qu'on a plein de types de managers de proximité différents, parce qu'on a plein de métiers différents. Et ça dépend surtout si c'est dans des entités opérationnelles ou des fonctions support du siège en fait. »*

Il semble en effet que les attentes ainsi que le besoins RH de ces deux populations de managers de proximité soient assez différentes :

- Au siège : la population des managers de proximité est plutôt qualifiée, présente un turnover rapide qui ne pose pas de problème car les personnes évoluent dans diverses fonctions de l'entreprise, par montée en compétences. Il apparaît dès lors que cette population a moins besoin de dispositifs spécifiques d'accompagnement ou de reconnaissance.
- Opérationnels : la population des managers de proximité dans les unités opérationnelles des entreprises est beaucoup plus variée. Issue principalement de la strate des collaborateurs sans responsabilité managériale, il peut s'agir de jeunes ayant une capacité à monter rapidement en position dans l'entreprise, ou de personnes plus âgées qui restent ou souhaitent rester à cette position pendant un temps long (plus de 10 ans souvent). Leur horizon est aussi divers : dans certains cas, ils ne peuvent pas espérer progresser dans

l'entreprise (encadrement local, peu de postes au niveau supérieur, etc.), dans d'autres cas ce type de poste ne semble être qu'un passage rapide dans l'entreprise pour évoluer vers d'autres entreprises ou d'autres fonctions plus attractives (cas par exemple des managers en centre d'appel) et dans d'autres cas le turnover est justifié par une montée en responsabilité rapide de personnes qui progressent, dans des entreprises en développement. Dans tous les cas, les dispositifs d'accompagnement sont ici nécessaires pour accompagner cette population dans son rôle managérial.

*« Aujourd'hui les perspectives de développement de ces managers de proximité sont limitées surtout dans les régions où les bassins d'emplois sont limités pour le groupe car les gens sont peu mobiles »*

*« Souvent les responsables sont jeunes, ce sont des bons vendeurs qui ont grandi. Le turnover dans le retail est important. On peut grandir vite, on peut vite être promu et on est formé sur le tas »*

#### *Les rôles du manager de proximité*

Lorsque nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous présenter ce qui est attendu de la part des managers de proximité, il apparaît clairement qu'il existe une articulation nécessaire entre les rôles opérationnels et les rôles managériaux.

*« C'est vraiment une pièce à double face. Une jambe expertise, une jambe leadership/managériale. »*

En effet, une partie des rôles attendus du manager de proximité, est de faire face aux contraintes opérationnelles comme « faire tourner le business », « pallier les problèmes opérationnels », « vendre », « gérer les approvisionnements », « assurer les KPI ». Il apparaît que la proportion de ce type de rôles peut être conséquente et parfois prendre largement le pas sur les rôles managériaux dans la pratique quotidienne des managers de proximité.

*« gérer le business, être sur la sphère de vente – non pas pour coacher leurs équipes, mais pour*

être là aussi vis-à-vis des clients – gérer la relation client quasiment en direct, gérer du KPIs opérationnel par rapport à des objectifs, de chiffre d'affaires, etc. Donc, vraiment, le pilotage d'activités, c'est un truc, globalement, qui les emmène entre 99 et 100 % de leur temps ! 100 % sur de l'opérationnel business. »

Il ressort que les entreprises sont conscientes de cette tension entre les rôles opérationnels que doivent occuper les managers de proximité, et les rôles de management.

« La vraie difficulté est d'arriver à concilier l'opérationnel et le management. Le métier de responsable de magasin est compliqué, le management n'est pas facile »

Dans certains cas, les dispositifs d'accompagnement des managers de proximité prennent en compte cette tension afin de redonner du poids aux rôles managériaux dans l'activité des managers de proximité.

« On veut les shifter vers quelque chose, une posture de « manager-coach », où ils sont plus à revenir en proximité de leurs équipes (pour nous, être en courroie de l'accompagnement du changement), mais en accompagnement des

équipes pour leur développement, en retour de proximité des équipes, pour non plus piloter la relation client en KPIs, mais piloter la relation client en accompagnement de leur équipe. »

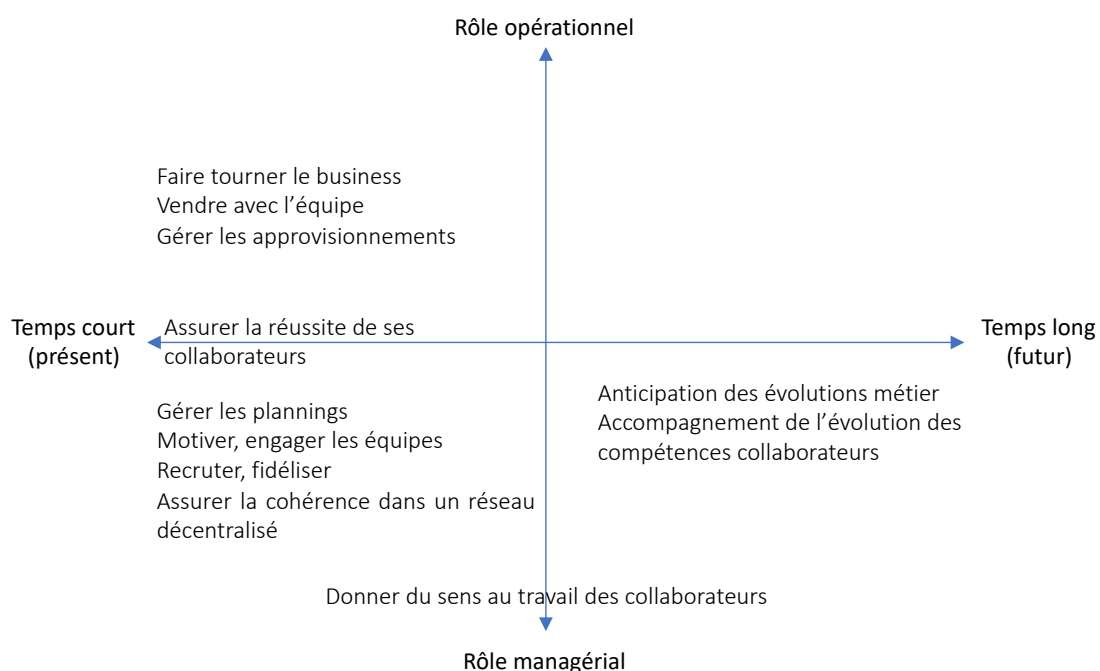
Les rôles managériaux attendus sont les rôles classiques du management : motiver, recruter, fidéliser, accompagner les collaborateurs, être un relai d'information, etc.

« Mais c'est un relais de lien avec l'entreprise qui est incontournable, puisque quand on est en réseau décentralisé, beaucoup de choses passent par eux, aussi bien sur la formation basique descendante que l'information montante, sur l'information aussi à remettre en contexte, auquel il faut donner du sens, etc. C'est donc une courroie d'informations, une courroie d'engagement. »

*« Le vrai rôle du manager de proximité c'est de donner du sens au travail de ses collaborateurs. »*

La cartographie ci-dessous permet de rendre compte de la palette des rôles attendus pour les managers de proximité.

Figure 2 : Cartographie des rôles du manager de proximité





## Un sujet affirmé « d'importance »

### *Le rôle des managers de proximité affirmé comme primordial*

Il existe un consensus chez toutes les personnes que nous avons interrogées ainsi que chez celles qui ont décliné notre invitation pour affirmer que les managers de proximité sont d'une importance majeure pour l'entreprise en sens large.

« Ils ont un rôle critique »

« Les managers de proximité sont au cœur des évolutions de notre groupe »

« il est le relais et le maillon essentiel de la transformation de l'entreprise »

Pourtant ce discours unanime sur l'importance des managers de proximité ne se traduit pas nécessairement dans la réalité des pratiques. A ce paradoxe les entreprises mettent en avant les nombreuses priorités à satisfaire qui conduisent de facto à différer les investissements et les actions ciblées à destination de cette catégorie de manager.

### *Une priorité effective à relativiser*

#### *Réorganisations et développement opérationnel prioritaires*

Aujourd'hui, les organisations sont en constante évolution et les périodes de stabilité se font rares, voire inexistantes. Or, nous avons pu voir lors de nos divers entretiens que les aspects opérationnels liés aux changements stratégiques et organisationnels passaient en priorité, sans que les dispositifs d'accompagnement des managers ne soient pensés en même temps. Ainsi, la mise en place des projets de réorganisation, de fusion, d'acquisition se fait dans un premier temps sans que les managers de proximité ne soient accompagnés dans leurs fonctions managériales. Une fois l'organisation stabilisée, il semble que la fonction RH se rende disponible pour proposer des dispositifs d'accompagnement pour les managers de proximité.

« Le réseau est maintenant stabilisé, nous devrions pouvoir construire cette démarche de soutien des managers de proximité »

« Les années 2000 à 2015-2016, la place au développement des compétences, globalement, dans le Groupe, on ne peut pas dire que c'était la priorité, puisqu'on était plutôt en train de resserrer les boulons, voire, resserrer les effectifs, et que l'on pilotait au cordeau le résultat. Car il y avait quand même une notion de survie à ce moment-là. [...] Cela ne veut pas dire que ce n'était pas important de le gérer, mais la priorité n'était pas forcément là. On était dans un virage stratégique énorme [...], et là, tout le monde en rang. Il ne fallait pas se poser de question. »

« Maintenant que nous avons réussi à rendre le fonctionnement à peu près cohérent entre les différentes entités du groupe, il va falloir voir comment on peut reprendre l'existant et le rationaliser. »

« Vu qu'on a des fusions tous les trois ans, à peine on a fini qu'on refait un nouveau rapprochement. Ce sont des rythmes assez denses. [...] Durant ces périodes, l'organisation ne permet pas d'automatiser la reconnaissance ou du moins de la simplifier – je ne mets rien d'inhumain dans le sujet – comment reconnaître ce qui est fait sur le terrain ? Sachant que ce n'est pas ça qui fait qu'on survit. Ce sont les fusions qu'on fait, la capacité d'aller les chercher et de les réussir. Donc il y a un peu un déphasage. C'est mon regard qui n'est pas politiquement correct. Je pense que c'est un sujet. »

L'extrait d'entretien suivant caractérise très bien l'idée que les managers ne sont pas au cœur du changement mais doivent suivre le changement imposé par le top management :

« L'entreprise doit avancer sur beaucoup de choses, et les salariés, les compétences, doivent suivre derrière. »

Il nous semble que ce résultat de notre recherche est à rapprocher de celui annoncé précédemment concernant la tension de rôles des managers de proximité : leurs responsabilités opérationnelles prennent le pas sur les rôles managériaux et le développement de ces derniers.

### *Priorité aux talents, middle et top managers au sein de la DRH*

Dans de nombreux entretiens que nous avons eus, il est explicite que les programmes de formation et de développement concernent en priorité les talents, les top et les middle managers. Ces programmes pilotés souvent en central ont une meilleure visibilité pour les DRH en central que les actions initiées au niveau des pays et sous la responsabilité du management local.

*« C'est vrai qu'historiquement ça démarrait plutôt sur les managers de managers ; et plutôt sur les fonctions support. Le taux de pénétration sur les managers de proximité en lien avec le client reste plus faible. En fait, ça n'est que depuis cette année que les responsables d'agence peuvent accéder. Avant ce n'était pas possible. »*

Si certaines entreprises nous ont affirmé avoir pu assez facilement débloquer des fonds pour développer des projets d'accompagnement de managers – l'un de nos interviewés nous affirmait par exemple avoir assez facilement obtenu un budget de 30.000 euros pour développer une expérimentation de Shadow Comex – ces dispositifs semblent plus facilement mobilisables pour les talents, que pour les managers de proximité.

### *Contraintes budgétaires*

Tout d'abord, les dispositifs d'accompagnement sont coûteux en temps et conséquemment en argent. Les contraintes budgétaires peuvent être avancées comme un frein au développement des dispositifs d'accompagnement.

*« Peu de choses.... Une grosse lacune... nous avons fonctionné par ordre de priorités. ... Nous avons de grosses contraintes en termes de budgets, dans un contexte du secteur en crise avec un changement de business model avec le web donc jusqu'à ce jour, nous n'avons pas mis beaucoup de moyens pour accompagner nos managers de proximité... si ce n'est avec la présence des directeurs régionaux et des RH. »*

*« D'autant plus qu'avec l'évolution de la loi, les budgets formations vont diminuer... pas aidant pour les développer et les former... »*

### *Des dispositifs d'accompagnement selon les situations des entreprises*

Pour les entreprises qui ont mis en place des dispositifs à destination des managers de proximité, quatre objectifs/finalités se dégagent :

- La recherche d'un gain de performance par une montée en compétences managériales ;
- L'accompagnement à la prise de fonction de manager de proximité ;
- Le besoin de cohérence et de référents culturels communs dans des phases de croissance interne ou externe ;
- La responsabilisation des managers de proximité sur leur parcours de développement.

Ces quatre situations ne sont d'ailleurs pas mutuellement exclusives et peuvent être combinées dans certaines situations.

### *Le management de proximité comme source directe de performance*

Dans certaines entreprises, le manager de proximité est directement associé à une meilleure performance. Par exemple, on peut voir dans un groupe d'assurance le fait que la formalisation de cette fonction était associée au fait qu'avec un manager, les collaborateurs doivent être plus performants. Dans cet exemple, en retirant une personne opérationnelle d'une équipe de 10 personnes afin qu'elle prenne le rôle de manager, le pari est fait que l'activité de cette personne augmentera la productivité de l'équipe au-delà de la perte occasionnée par le fait qu'elle ne soit plus employée sur des tâches opérationnelles pures :

*« L'emploi de manager de proximité en tant que tel est né en 2004-2005. [...] Le directeur de nos équipes de back office qui avait déployé cela à l'époque avait fait un postulat très fort, en disant qu'il y a un problème de ligne managériale et qu'on doit installer du management de proximité dans la gestion. En installant une heure de management par jour et par personne en moyenne, on va augmenter nos gains de productivité de façon très forte. C'est rare en entreprise d'avoir un tel postulat. [...] Et on demande d'accompagner la création de ce nouvel emploi par des parcours de formation qui vont venir incarner ce qu'est le management de proximité dans le groupe. »*

Par ailleurs, les managers de proximité sont identifiés comme un atout pour des situations précises comme le turnover des collaborateurs qui est à la fois une source de coûts mais aussi vecteur de perte de compétences sur des secteurs parfois en maque de main d'œuvre.

*« Et, on a fait une étude il n'y a pas très longtemps, notamment sur tous les profils qui sont assez rares, comme les digitaux et analytiques, etc. [...] Mais, ce sont des populations qui sont excessivement volatiles, et on a vu qu'un des facteurs importants pour les fidéliser c'était le manager de proximité. [...] C'est-à-dire que ça peut faire la différence en fait, ils vont potentiellement, en tout cas ces jeunes, rester pour leur manager ou partir à cause de leur manager. »*

#### *L'accompagnement à la prise de fonction de manager de proximité*

Par ailleurs, dans la plupart des situations exprimées par nos interlocuteurs, il est notable de voir que dans les fonctions opérationnelles les managers de proximité sont issus des équipes qu'ils devront manager. Dès lors, ces personnes qui ont souvent été choisies pour leurs performances opérationnelles, n'ont jamais eu de poste de management précédemment et doivent être formées sur cet aspect de leurs nouvelles fonctions.

*« Ce n'est pas leur mindset. Ce sont des gens qui produisent, pas des gens qui prennent du recul. Donc la posture de prise de recul avant d'agir, c'est difficile... »*

Il est notable que parfois les entreprises elles-mêmes sont conscientes du besoin mais aussi des difficultés qu'elles ont à accompagner cette montée en responsabilité.

*« On a souvent mis à des postes de managers de proximité des gens qui avaient de très bons résultats opérationnels, plutôt des experts qui ont donc été promus, mais qui n'ont pas forcément été accompagnés, ou en tout cas, sur lesquels nous n'avons pas été très clairs sur les attendus, sur le fait qu'il y a aussi un rôle de manager d'équipe, d'accompagnement d'équipe. Donc, ils continuent à piloter les équipes comme du business. »*

#### *Les managers de proximité comme vecteurs de la cohérence de l'activité de l'entreprise*

Enfin, la troisième situation qui génère des besoins d'accompagnement est celle où l'entreprise croît. La croissance de l'entreprise, génère naturellement un risque de dispersion du discours entre les différentes entités : soit que la croissance interne amène à des recrutements de personnes externes à l'entreprise qu'il faut socialiser selon les attentes de l'organisation, soit que la croissance externe juxtapose des entités auparavant indépendantes qui doivent à présent trouver leur cohérence globale.

*« La priorité des cinq, dix dernières années a été de réussir les intégrations et les rapprochements en travaillant sur le volet managérial et culturel : comment créer une culture commune, comment structurer une communauté managériale ».*

*« L'investissement est vraiment essentiel. On a une véritable transformation à construire, puis on est encore dans la construction d'une entreprise unique et d'une culture managériale, laquelle était à l'origine très hétérogène et très différente. »*

#### *La responsabilisation des managers de proximité sur leur parcours de développement*

Enfin, une dernière situation relève plus d'une vision spécifique de la situation des managers de proximité à un moment donné ; l'interprétation est que les managers ne doivent pas rester là où ils sont afin d'assurer du mouvement dans l'entreprise. Ainsi, même si les managers de proximité sont performants et ne le demandent pas nécessairement, l'entreprise cherche à les faire évoluer et les dispositifs d'accompagnement visent à les faire changer de position.

*« Le problème qu'on peut voir très souvent dans les entreprises, et sur lequel on essaye d'agir au maximum, c'est de garder les salariés à un niveau de compétence X. Ils sont très bien dans ces compétences-là, très performants dans ce qu'ils font aujourd'hui ; sans leur donner la possibilité d'avancer. »*

*« Je pense qu'il y a une problématique qui est intrinsèque à leur métier, c'est leur mobilité. Aujourd'hui, on a, et notamment par exemple dans les agences, on s'est rendu compte que laisser quelqu'un dix ans sur le même poste, ce*

*n'est pas bouger pour bouger, mais il y a un vrai enjeu de pouvoir faire changer de manière assez régulière, ne serait-ce que pour qu'ils se développent. »*

Cette justification du besoin de changer est souvent présentée comme une opportunité pour le manager de proximité. Toutefois, il semble clair aussi que cette incitation à la mobilité est de nature à maintenir la pression à la performance pour les managers de proximité.

### Des dispositifs formels d'accompagnement des managers de proximité variés

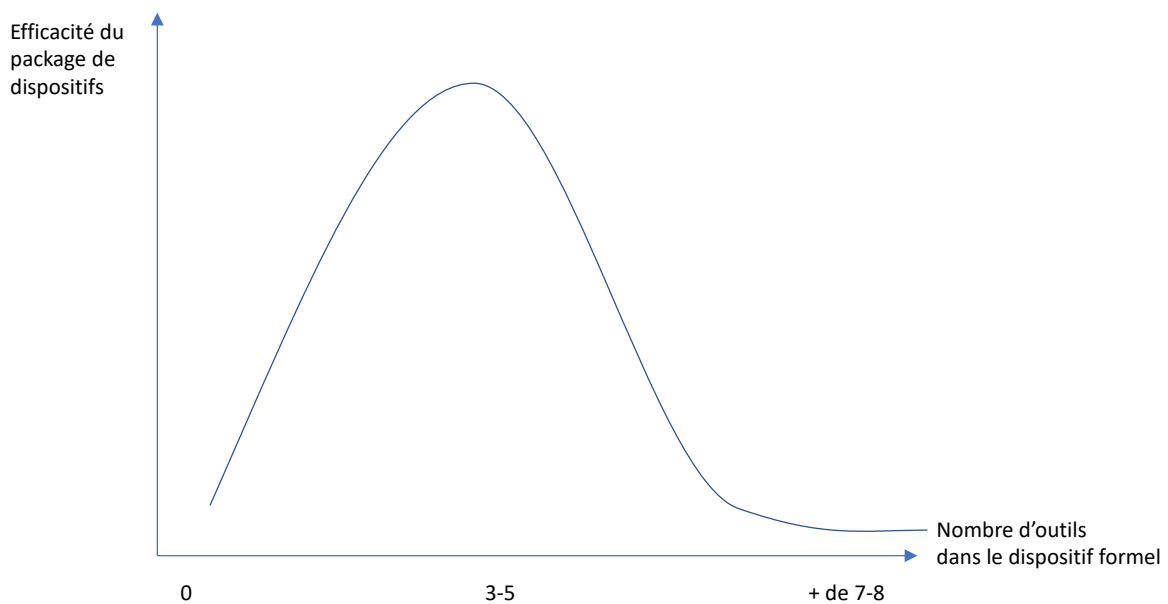
Notre enquête montre que les différentes entreprises qui ont accepté de répondre à notre sollicitation présente des situations très

différentes en termes de dispositifs d'accompagnement des middle managers. Certaines peuvent avoir un nombre restreint d'outils qui semblent fonctionner, d'autres en ont développé beaucoup sans nécessairement que tous soient appliqués, d'autres encore n'ont pas vraiment d'outils dédiés.

Même si notre échantillon de petite taille ne nous permet pas de réaliser des statistiques précises, il semble qu'un nombre restreint de dispositifs bien appliqués aient une efficacité meilleure qu'un nombre trop élevé de dispositifs qui se différencient parfois trop peu les uns des autres et qui rendent le message peu clair en termes de priorité de développement pour les managers de proximité.

Dans les paragraphes suivants, nous exposons brièvement la palette des outils de chaque entreprise, présentée par ordre alphabétique.

Image 2 : Efficacité déclarée du package de dispositifs selon le nombre de dispositifs proposés



#### Air France

Air France développe principalement deux dispositifs d'accompagnement de façon formelle :

1. Des séminaires de formation présentielle pour devenir des managers-coachs « où on travaille vraiment en profondeur sur les Softskills. Voilà, on n'est pas sur la technique du management, on est vraiment sur la posture. »

2. Le Career Assistant : application développée par la fonction RH qui permet de réaliser des tests de compétences, de mettre son CV et de recevoir des propositions de poste pour évoluer en interne.

Par ailleurs le lien avec les RH est avancé comme un dispositif utilisé de façon plus générique pour être à l'écoute et travailler au développement des managers de proximité.

## AG2R LA MONDIALE

Chez l'entreprise AG2R LA MONDIALE, il existe 4 principaux dispositifs destinés aux managers de proximité, dont les trois premiers sont centraux et le quatrième vécu plus comme le développement de compétences :

1. Un parcours de formation des managers de proximité (voir encadré ci-après) ;
2. Les rencontres du management de proximité – séminaire thématique tous les 18 mois environ ;
3. Un accompagnement individuel via du coaching à distance, des ateliers de co-développement et l'approfondissement des soft skills ;
4. Un certificat pour compétences informatiques.

*Encadré 3 : Un parcours manager pour monter en autonomie*

« C'est en faisant qu'on apprend ». Telle est la philosophie du parcours de formation qu'AG2R LA MONDIALE a développé pour tout nouveau manager de proximité. Dans ce parcours, les managers de proximité se voient confiés une problématique opérationnelle à traiter dans un délai de 6 mois. Pour ce faire, ils doivent utiliser des indicateurs et des données tangibles. Par ailleurs, pour sortir d'une logique d'expert pouvant réaliser une étude 'technique' seul, ils ont l'obligation de mobiliser leur équipe pour y répondre.

Trois ateliers ponctuent ce challenge, axés autour du leadership et de la réalisation de tableaux de bord.

La restitution se fait devant un parterre de managers n+2 dont les managers de proximité ne dépendent pas hiérarchiquement afin qu'ils ne soient pas évalués sur la qualité du contenu présenté – mais plus dans une logique de benchmark pour comprendre, tant au niveau des managers de proximité que des n+2 les voies d'avancée possibles grâce aux études réalisées. La restitution est contrainte : 10 slides en 10 minutes, afin d'obliger les managers de sortir de leur zone de confort.

## BNP Paribas Personal Finance

Le groupe se déploie sur 33 pays. Deux principaux éléments structurent les dispositifs à destination de managers de proximité :

1. Une formation à l'entrée dans la fonction de manager de proximité. Celle-ci dure 6 mois à raison de 2 jours par mois. Formation dédiée à l'apprentissage des outils du manager.
2. Un cadre de référence du rôle du manager autour de 'leadership guidelines' qui donne les grandes lignes des attentes tout en laissant une marge de manœuvre à chaque entité locale.

BNP Paribas Personal Finance laisse ainsi beaucoup de marge de manœuvre à l'adaptation locale dans le périmètre d'un cadre commun assez large qui permet de transmettre les principes et grandes lignes du management dans tous les pays du groupe.

## COVEA

Le rapprochement GMF / MAAF / MMA a généré la juxtaposition des dispositifs envers les managers de proximité. A l'heure actuelle, 42 outils d'accompagnement coexistent, que le groupe cherche à mieux articuler, voire à rationaliser. Parmi ces dispositifs, nous pouvons mentionner :

1. Parcours primo-manager à l'entrée en fonction de manager ; parcours de 2 ans, 9 jours par mois sur la première année, 12 séances thématiques en deuxième année, approche blended présentiel/distanciel – individuel/collectif.
2. Les ateliers de co-développement (sur mesure, selon les besoins du groupe) ;
3. Les expérimentations, dans une logique de *test and learn*, mobilisant les managers volontaires dont les managers de proximité ;
4. Un outil de sondage digital et anonyme permettant de sonder les collaborateurs sur des idées ou outils à développer ;
5. « 30 minutes de transfo » : dans un temps très court un manager partage une pratique qu'il a expérimentée pour lui, et la transmet à ses pairs. Cela donne lieu ensuite à une fiche qui sera mise à disposition des autres managers non présents sur la partie orale ;
6. L'amélioration continue apprenante : dispositif d'apprentissage et de résolution des problèmes mobilisant un manager de proximité et son équipe afin de travailler sur l'écosystème de travail.

### *FNAC-Darty*

Le groupe FNAC Darty déploie un package qui articule différents aspects de l'accompagnement :

1. Un programme de formation pour les managers (durée 2 ans) avec modules de formation en présentiel, du coaching, et de la formation e-learning
2. Un dispositif formel de feedbacks via une application où les vendeurs s'autoévaluent et les managers de proximité peuvent commenter. L'idée ici est d'appréhender autant les succès que les difficultés et de développer une vraie vision du manager-coach.
3. La modification des critères d'évaluation annuels selon le référentiel manager-coach pour sortir d'une vision uniquement KPI business.
4. Le dispositif Super Mood : il s'agit d'un système de sondage de 3 questions par mois pour feedback collectif : exemple : « à la place du manager, qu'auriez-vous fait différemment ? ». Les retours anonymes peuvent être consolidés au niveau des magasins permettant des améliorations locales.

### *Kaporal*

L'entreprise Kaporal est en pleine croissance. La structuration de l'accompagnement envers les managers de proximité ne passe actuellement pas par des dispositifs formalisés mais par deux leviers relationnels :

1. Le lien avec les directeurs régionaux qui se doivent d'être à l'écoute des managers de proximité
2. Le lien avec la fonction RH qui apporte une aide ad hoc aux managers de proximité selon les situations qu'ils rencontrent.

### *Plastic Ominum*

L'entreprise familiale présente dans différents pays du monde déploie différents dispositifs d'accompagnement tant collectifs qu'individuels, dont :

1. Un programme de formation au management unique pour tous les pays – pour tout nouveau manager ou manager existant n'ayant jamais reçu de formation. Ce programme insiste peu sur l'outillage en vue

du pilotage de la performance mais plus sur la posture de manager.

2. Des ateliers de co-développement en binômes, gérés localement par les différentes entités, selon une bibliothèque de workshop (prochainement disponible).
3. Des plans de développement des compétences, gérés localement par la RH. La volonté ici est l'adaptation locale tant sur le volume que sur le contenu des différentes actions.
4. Un programme de mentoring au cas par cas, piloté par les différentes entités locales.

### *Pomona*

Chez Pomona, les dispositifs d'accompagnement sont fondamentalement liés au suivi opérationnel des activités avec des temps d'échange entre managers de proximité et collaborateurs, ainsi qu'entre managers de proximité et n+1.

1. Chaque début de semaine, un brief des managers de proximité avec leur n+1 permet d'aligner sur les priorités de la semaine et de partager les grands indicateurs clés.
2. Chaque vendredi, un débrief est organisé sur l'activité de la semaine, avec mise à jour des indicateurs clés de l'équipe et collecte des irritants à traiter dans la semaine qui suit. Ces informations sont suivies de semaine à semaine sur de grands tableaux veleda.
3. Chaque manager de proximité prépare ces points de brief et débrief avec équipe en amont et restitue en aval. Chaque équipe dispose de son propre tableau veleda, dans une logique de subsidiarité, avec ses propres indicateurs déclinés des indicateurs du dessus et ses propres irritants à traiter.

### *Les difficultés affirmées*

Les entreprises interrogées mentionnent de multiples difficultés à déployer ces dispositifs, que ceux-ci soient considérés comme une réussite ou comme à améliorer.

En premier lieu, la lourdeur organisationnelle du dispositif est avancée. En effet, en particulier lors des parcours de formation lors de l'entrée en fonction, l'organisation du temps de travail des managers de proximité qui ne sont pas à leur poste pendant ces formations demande un effort particulier. Il faut ajuster les plannings, parfois reporter la charge sur le N+1 ou sur un autre



manager de proximité afin que l'activité ne souffre pas des périodes d'absence opérationnelle des managers de proximité.

La deuxième difficulté se trouve en l'adaptation des dispositifs aux nouveaux modes de travail. Par exemple, le télétravail ou le *flex office* peuvent nécessiter la modification des pratiques des managers de proximité. Ces nouvelles pratiques ne trouvent pas encore de formalisation dans les dispositifs. Dès lors, les managers de proximité doivent apprendre sur le tas à faire face à ces changements.

*« Comme en plus on développe de plus en plus tout ce qui est Flex Office, Home Office, c'est lui qui est quand même le plus impacté par toutes ces nouvelles façons de travailler. Ce n'est pas simple, il doit aller établir des relations qui sont différentes. On parle de plus en plus de managers coachs, mais c'est vrai. Quand on travaille en Flex Office, si on est en Flex Office, le matin, moi, je ne sais pas où sont les gens de mon équipe. Donc c'est le cas de tous les managers maintenant. C'est encore une donnée avec laquelle le manager de proximité doit composer, de travailler avec des gens qui sont en télétravail, qui sont en Flex Office, voilà. Donc ce n'est pas du tout le même... C'est beaucoup plus basé sur la confiance, sur la délégation. »*

Par ailleurs, les entreprises veulent proposer un cadre collectif tout en maintenant les spécificités locales, qui peuvent être des spécificités pays, région ou encore ne pas totalement annihiler la culture d'anciennes entreprises indépendantes maintenant mises en commun et qui avaient des spécificités de management dans lesquelles les collaborateurs évoluent et se sentent à l'aise.

*« Il faut trouver le juste équilibre entre harmoniser, mais garder la dimension culturelle et les spécificités locales. Donc, ce n'est pas simple en fait. »*

Enfin, si notre étude a montré que la cohérence entre le discours et les pratiques reste à améliorer, les entreprises elles-mêmes ne sont pas aveugles face à ce problème. Nombre d'entre elles voient dans cet écart une difficulté à surmonter :

*« Dans l'entretien annuel, il y a cette posture « manager-coach », mais en termes d'objectifs*

*très particuliers, ça reste des objectifs très business. Les objectifs très individuels, c'est encore 100 % du business. C'est là que je trouve qu'il y a encore une dichotomie dans le discours. Leur variable est 100 % sur le business... »*

Pour conclure, mentionnons un risque qui nous a été cité, sans que cela ne soit une difficulté particulière. Le risque serait ainsi que les dispositifs d'accompagnement servent non pas à l'entreprise mais au manager qui améliore son employabilité, et en fasse bénéficier une autre entreprise grâce à un départ à la suite de la formation :

*« La question c'est de savoir si on ne se fait pas piquer nos talents. À chaque fois que je nous réécoute, je me dis... »*

Ce risque est habituellement assez bien identifié pour des formations telles que les MBA. Il nous semble important de voir que certaines entreprises identifient ce risque aussi sur la population des managers de proximité.

### Voies d'amélioration des dispositifs

Lorsque nous nous sommes entretenus avec nos interlocuteurs sur la manière dont ils envisagent éventuellement d'améliorer les dispositifs en place, deux grandes voies d'amélioration sont évoquées, l'un visant à compléter les dispositifs en place, l'autre visant à clarifier et faire connaître les dispositifs déjà en place.

#### Compléter les dispositifs

Lorsque nous avons demandé à nos différents interlocuteurs de nous mentionner les voies d'amélioration qu'ils pourraient envisager en terme de dispositifs d'accompagnement des managers de proximité, il apparaît que certains mentionnent des pratiques que nous n'avons pas identifiées par ailleurs (dans le cadre de cette étude ou par notre connaissance de terrain), envisageant ainsi des innovations de dispositifs, et d'autres voient dans la mise en place de dispositifs déjà existants dans d'autres organisations une façon de « se mettre à niveau ».

Les principales voies d'amélioration évoquées sont ainsi les suivantes :

- Mixer la formation en présentiel et e-learning,
- Mettre en place une charte managériale,
- Augmenter la fréquence de contact entre la fonction RH et les managers de proximité,
- Développer l'expérimentation comme vecteur d'engagement,
- Incorporer les nouveaux modes de travail dans la formation des managers de proximité,
- Reconnaître la fonction de manager-coach au-delà de la performance opérationnelle,
- Reconnaissance au sens large des spécificités du manager de proximité.

*Encadré 4 : L'expérimentation comme dispositifs RH pour les managers de proximité*

L'expérimentation consiste à développer un projet réel *ad hoc* mobilisant les acteurs terrain (ici, les managers de proximité). Le choix des projets (shadow comex, réorganisation des espaces de travail, etc.) doit permettre aux acteurs de s'impliquer dans une décision ayant un impact sur l'organisation, tout en n'étant pas au cœur de l'activité opérationnelle de l'entreprise. De la sorte, l'expérimentation permet de développer des compétences managériales, de modifier les points de vue, tout en s'assurant que chacun déploie son activité dans un cadre sécurisé : l'expérimentation a le statut de projet expérimental ; à ce titre, les acteurs qui y participent ne doivent pas pouvoir être mis en danger par leur participation à ce projet ni par la réussite ou l'échec de ce projet.

*« Je crois à ces zones d'expérimentation. On apprend par l'expérimentation, mais dans des terrains de jeux qui sont à peu près bordés. »*

### **Clarifier les outils et les attentes**

La clarification des outils et des attentes se décline en deux volets. Tout d'abord, il semble que clarifier les attentes de l'organisation envers les managers soit un incontournable. En effet, le métier de manager de proximité est complexe et le message qui leur est porté n'est pas toujours très clair. Nous avons déjà exprimé plus haut le fait que les rôles opérationnels et les rôles managériaux entrent en tension. Ce n'est qu'un des aspects que les organisations doivent clarifier.

*« On demande tellement de choses différentes des managers, qu'au bout d'un moment, on n'est pas vraiment clair sur ce qu'on demande et quel est le rôle. Nous, on n'est pas clair et c'est encore plus*

*difficile pour eux. Quand on n'est pas clair et que les règles ne sont pas claires, chacun est dans sa propre interprétation. »*

*« Nous avons souvent fait le constat de managers de proximité en souffrance, car ils se retrouvaient en injonctions contradictoires, où on leur demandait à la fois de piloter leurs équipes, sans autonomie, extrêmement directs, et en même temps, on commençait à voir un embryon de volonté de « ils ne sont pas là où on les attend non plus ». C'est donc là où l'on a commencé à se dire : il y a un truc à structurer. »*

Par ailleurs, le second volet exprimé par nos répondants serait que l'existant soit connu et appliqué. En effet, il apparaît qu'il existe parfois des outils d'accompagnement des managers de proximité mais que ceux-ci ne sont pas suffisamment diffusés et donc connus des principaux intéressés.

*« Je ne suis même pas certaine que les managers de proximité ou leurs managers connaissent les outils qu'on a développés... Voire même je suis certaine que beaucoup dans les différents pays du groupe ne les connaissent pas ! »*

### **Du lien entre les dispositifs RH d'accompagnement et l'engagement**

En lien avec la mission de l'observatoire de l'engagement, nous avons cherché à analyser le lien entre les dispositifs d'accompagnement des managers de proximité et la notion d'engagement. Il en ressort deux pistes majeures : les dispositifs d'accompagnement doivent améliorer l'engagement des managers de proximité et améliorer l'engagement des collaborateurs sous leur responsabilité.

Sur le premier volet, il semble que les dispositifs d'accompagnement soient considérés en tant que tels comme des vecteurs d'engagement. Ainsi, le fait par exemple d'offrir une formation aux managers de proximité doit générer de l'engagement dans la mesure où le manager se sent reconnu et aidé par son entreprise dans son développement. Son niveau d'engagement devrait ainsi augmenter.

Sur le second volet, il semble tout à fait naturel à nos interlocuteurs que les dispositifs



d'accompagnement des managers de proximité améliorent l'engagement de leurs collaborateurs. Les formations au rôle de manager, les dispositifs d'écoute et de dialogue participeraient ainsi à un meilleur engagement des collaborateurs.

Ces perceptions sont en phase avec les recommandations issues de travaux de Oiry et Vignal (2016) ou de Bollecker et Nobre (2016). Toutefois, certains de nos interlocuteurs ajoutent un bémol à cette perception, en soulignant que si

les managers de proximité peuvent améliorer la motivation de leur collaborateur, leur engagement est lié à beaucoup d'autres variables en dehors du rôle du management de proximité. Il nous semble ainsi que cette précaution est bienvenue, afin de ne pas faire peser sur les épaules des managers de proximité des attentes dont ils ne sont que partiellement, voire indirectement responsables.

## Commentaires et pistes de réflexion

Il ressort de notre étude deux principaux commentaires sur lesquels nous invitons les lecteurs à réfléchir. Ceux-ci sont relatifs à la priorité réelle accordée aux managers de proximité ainsi qu'à la place du manager de proximité dans le changement.

### Une priorité jamais traitée n'est pas une priorité...

Il existe un consensus parmi les personnes que nous avons contactées – qu'elles nous aient répondu favorablement ou non pour cette étude – pour affirmer que les managers de proximité sont une priorité pour leur organisation.

Toutefois, dans les entretiens réalisés et surtout dans les entretiens non réalisés (sic) il apparaît que la place 'prioritaire' des managers de proximité est à relativiser. En effet, il nous a semblé que malgré le discours porté par les organisations, les dispositifs d'accompagnement des managers de proximité passaient souvent après ceux dédiés aux middle et top managers, ceux dédiés aux talents ou encore après les aspects opérationnels.

Nous voyons ici un risque fort de découplage entre le discours tenu par les organisations et les pratiques réellement mises en œuvre. Ce risque pourrait entraîner une défiance de la part des populations ciblées, pouvant entraîner un désengagement et/ou un turnover important si les promesses du discours n'étaient pas tenues.

### Manager de proximité et changement, ou l'œuf et la poule

Nous avons été interpellés d'identifier que dans toutes les entreprises interrogées le changement opérationnel est mis en œuvre avant de penser les logiques d'accompagnement des managers de proximité. En effet, si on estime, comme nos répondants l'affirment, que le rôle des managers de proximité est crucial dans la réussite du fonctionnement de leurs organisations, tant d'un point de vue opérationnel que managérial, il nous semble important d'incorporer les méthodes d'accompagnement des managers DANS les changements opérés, et non APRES.

Une entreprise qui met en œuvre le changement et qui attend d'avoir finalisé sa mise en œuvre

opérationnelle avant de penser les dispositifs d'accompagnement des managers de proximité

- 1/ risque de perdre l'engagement des managers de proximité à qui on demande d'être le relai local du changement sans qu'ils aient les dispositifs à disposition ;

- 2/ perd du temps dans la mise en œuvre efficiente du changement puisque les managers de proximité n'auront dans un premier temps pas les outils pour être pleinement efficace dans leur rôle ;

- 3/ se prive d'un levier de mise en cohérence globale du changement que permettent les dispositifs d'accompagnement des managers de proximité destinés au collectif.

Une autre voie serait d'accompagner dès l'amont les managers de proximité afin qu'ils aient tous les outils pour mettre en œuvre le changement. Les périodes de changement étant par nature déstabilisantes, penser les dispositifs d'accompagnement en amont permet de mieux poser le cadre attendu, de donner les moyens aux managers de s'approprier le changement, et finalement d'accompagner le changement plus en douceur et donc d'augmenter les chances de réussite de ces changements.

### Managers, tous RH... ou pas !

Il y a quelques années, un courant de pensée laissait entendre que les managers pourraient prendre une grande partie de la place des RH dans les organisations modernes. Or, si ce constat a depuis été relativisé, en particulier par le fait que beaucoup d'acteurs se créent leur propre parcours par le biais de changement de poste plutôt que d'accompagnement interne, il apparaît dans notre étude que les dispositifs à destination des managers incluent peu de ressorts RH.

*« Par exemple, on a posé la question sur la formation, mais je n'ai pas la main sur la formation, donc je n'ai pas de solution à leur apporter. Qu'est-ce que je peux faire ? Donc, ils se sentent un peu entre l'enclume et le marteau, un peu mis à défaut »*

## Vers une reconnaissance des spécificités du manager de proximité ?

La quatrième piste de réflexion tient au fait de reconnaître la spécificité du manager de proximité dans ses différentes dimensions. En effet, cette catégorie de managers (particulièrement dans les entités opérationnelles) est soumise à des injonctions fortes et parfois contradictoires.

Les systèmes de reconnaissance actuels oscillent entre deux mouvements : d'une part, ils sont considérés dans le discours et dans leur formation comme des managers à part entière. Toutefois, leur évaluation semble principalement reposer sur des mesures de KPI opérationnels, et ils n'ont souvent pas, comme nous l'avons mentionné plus haut, les moyens RH d'agir pour les collaborateurs de leur équipe.

Certaines entreprises ont mentionné qu'elles travaillaient à éclaircir les attentes envers le manager de proximité. Cette voie nous semble effectivement être une priorité afin que le système de reconnaissance soit aligné avec la clarification de leur rôle, qu'il soit plus tourné vers l'opérationnel, le managérial, ou adoptant un mix entre les deux.

## Références académiques

- Bartolomé F., Laurent A. (1986), The Manager: Master and Servant of Power, *Harvard Business Review*, vol. 64, pp.77-81.
- Bessant C., Mavin S. (2016), Neglected on the front line. Tensions and challenges for the first-line manager-academic role in UK business schools, *Journal of Management Development*, vol. 35, n°7, pp. 916-929.
- Bollecker G., Nobre T. (2016), Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas, *Recherches en Sciences de Gestion*, n°113, pp.43-62.
- Edgar F., Geare A., O'Kane P. (2015), The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers, *Employee Relations*, vol. 37n°4, pp.487-503
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, vol.8, n°4, pp. 47–57.
- Hales C., (2005), Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager, *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°3, pp.471-506
- Havard ., Ingham M. (2018), Mobilisation des processus RH par les managers pour déployer le management responsable : le cas du Groupe La Poste, *Revue de Gestion des Ressources humaines*, vol. 2018/3, n°109, pp.3-24
- Gilbert C., DeWinne S., Sels L. (2015), Strong HRM processes and linemanagers' effective HRM implementation: a balanced view, *Human Resource Management Journal*, vol.25, n°4, pp. 600–616.
- Korica M., Nicolini D., Johnson B. (2017), In Search of 'Managerial Work': Past, Present and Future of an Analytical Category, *International Journal of Management Reviews*, vol. 19, pp. 151–174
- Oiry E., Vignal J. (2016), Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité. *Question(s) de Management*, vol.2016/2, n°13, pp.61-72.
- Perretti JM (ed.) (2012), Tous DRH. Les meilleures pratiques par 51 professionnels, *Eyrolles*.
- Thévenet M. et coauteurs, (2015), Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines, *Pearson education*.
- Townsend, K., Hutchinson S. (2017), Line managers in industrial relations: Where are we now and where to next?, *Journal of Industrial Relations*, vol. 59, n°2, pp.139–152.