

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Soutenir les managers. *Quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ?*

Rapport – Juin 2023

Recherche dirigée par le Dr. Laurent FALQUE (ICAM Lille) et réalisée par
Antoine INGLEBERT-FRYDMAN, Louise PATESSON et le Dr. Michel AJZEN

Ce rapport de recherche intermédiaire a été réalisé dans le cadre du labor-H, chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

En 2022-23, les organisations partenaires du labor-H sont AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, Cofidis, ENGIE, Fédération Wallonie-Bruxelles, Ladbrokes, NRB, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer cette recherche : Inglebert-Frydman, A., Patesson, L., Ajzen, M. & Falque, L. (2023). Soutenir les managers. Quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 3, No. 3, 124 pages

Table des matières

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
EXECUTIVE SUMMARY	10
INTRODUCTION GÉNÉRALE	14
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE.....	15
1. Introduction	15
2. Le métier de manager	17
2.1 Caractériser le métier de manager	17
2.1.1 Le manager de proximité	18
a) Positionnement hiérarchique	18
b) Un enjeu de traduction.....	21
2.1.1 Approches du métier de manager	22
a) Les approches traditionnelles du métier de manager : les activités et les rôles.....	22
b) Le renouvellement des approches à partir des années 1980 à travers les aspects informels : soft skills et création de sens.....	24
c) Comparer les approches ?	28
2.1 Structurer le métier de manager : une approche par les savoirs.....	30
3. Désaffection du métier de manager	33
3.1 Devenir manager ? Le manque d'intérêt des travailleurs pour ce métier.....	33
3.2 Tensions contemporaines au métier de manager	35
4. Le bien-être et le mal-être au travail	37
4.1 Bien-être au travail.....	37
4.2 Mal-être au travail	39
5. Critères de bien-être et de mal-être pour le manager de proximité	43
5.1 Constats préliminaires	43
5.2 Les facteurs individuels de bien-être et de mal-être des managers de proximité dans la littérature scientifique	44
5.2.1 Les facteurs individuels de bien-être des managers de proximité	45
5.2.2 Les facteurs individuels de mal-être des managers de proximité	45
5.3 Les facteurs organisationnels de bien-être et de mal-être des managers de proximité dans la littérature scientifique	47
5.3.1 Les facteurs organisationnels de bien-être des managers de proximité	47
5.3.2 Les facteurs organisationnels de mal-être des managers de proximité	48
6. Synthèse : notre modèle de recherche.....	53

DEUXIÈME PARTIE : RECHERCHE EMPIRIQUE 56

7. *Méthodologie*56

7.1	Les focus groups.....	56
7.2	Recueil de données.....	57
7.3	Analyse des données	59

8. *Présentation des résultats et analyses*62

8.1	Thèmes	62
8.1.1	Le contexte organisationnel.....	62
8.1.2	Le périmètre d'actions et d'attentes de rôles du manager de proximité.....	71
8.1.3	Le people management	77
8.1.4	Synthèse des sources de bien-être et de mal-être des managers de proximité	86

9. *Pratiques*90

9.1	Pratique 1 : définir une vision commune du métier de manager	90
9.2	Pratique 2 : développer les managers de proximité et leurs parcours.....	91
9.3	Pratique 3 : soutenir l'exercice du métier de manager de proximité.....	93
9.4	Pratique 4 : appropriation par le management de proximité	94
9.5	La boucle de rétroaction	95

10. *Discussion et recommandations : les conditions de mise en œuvre des pratiques sources de bien-être*97

10.1	Discussion.....	97
10.1.1	Le décalage entre théorie et pratique : bien-être et mal-être des managers de proximité	97
10.1.2	Le manager des proximités	98
10.1.3	Les tensions inhérentes au métier de manager de proximité	99
10.1.4	Vers une légitimité de Management Humain : la reconnaissance	101
10.2	Recommandations et conditions de mise en œuvre	103
10.2.1	Déployer la reconnaissance	103
10.2.2	Ajuster les tensions et les proximités	105
10.2.3	Gérer les synergies.....	107

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... 109

ANNEXES 119

Table des illustrations et tableaux

Illustration 1 - Typologie des managers sur base d'une classe hiérarchique	19
Illustration 2 - Caractéristiques du manager de proximité selon une approche par les savoirs	32
Illustration 3 - Synthèse de la revue de littérature sur les sources de mal-être et de bien-être pour les managers de proximité	55
Illustration 4 - Déroulé des focus groups managers	58
Illustration 5 - Déroulé du focus group RH	59
Illustration 6 - Schéma de synthèse des facteurs soutenant le bien-être des managers de proximité – en italique ce qui provient de la littérature scientifique, en gras et italique ce qui se recoupe entre la littérature et nos résultats.....	88
Illustration 7 - Pratiques déployables pour soutenir le bien-être des managers de proximité	96
Illustration 8 - Proximités et tensions liées au métier de manager de proximité	103
Tableau 1 - Récapitulatif des approches traditionnelles et des approches renouvelées	30
Tableau 2 - Classification des tâches selon les différentes approches – adapté de De Ridder et al. (2019a, p.42).....	31

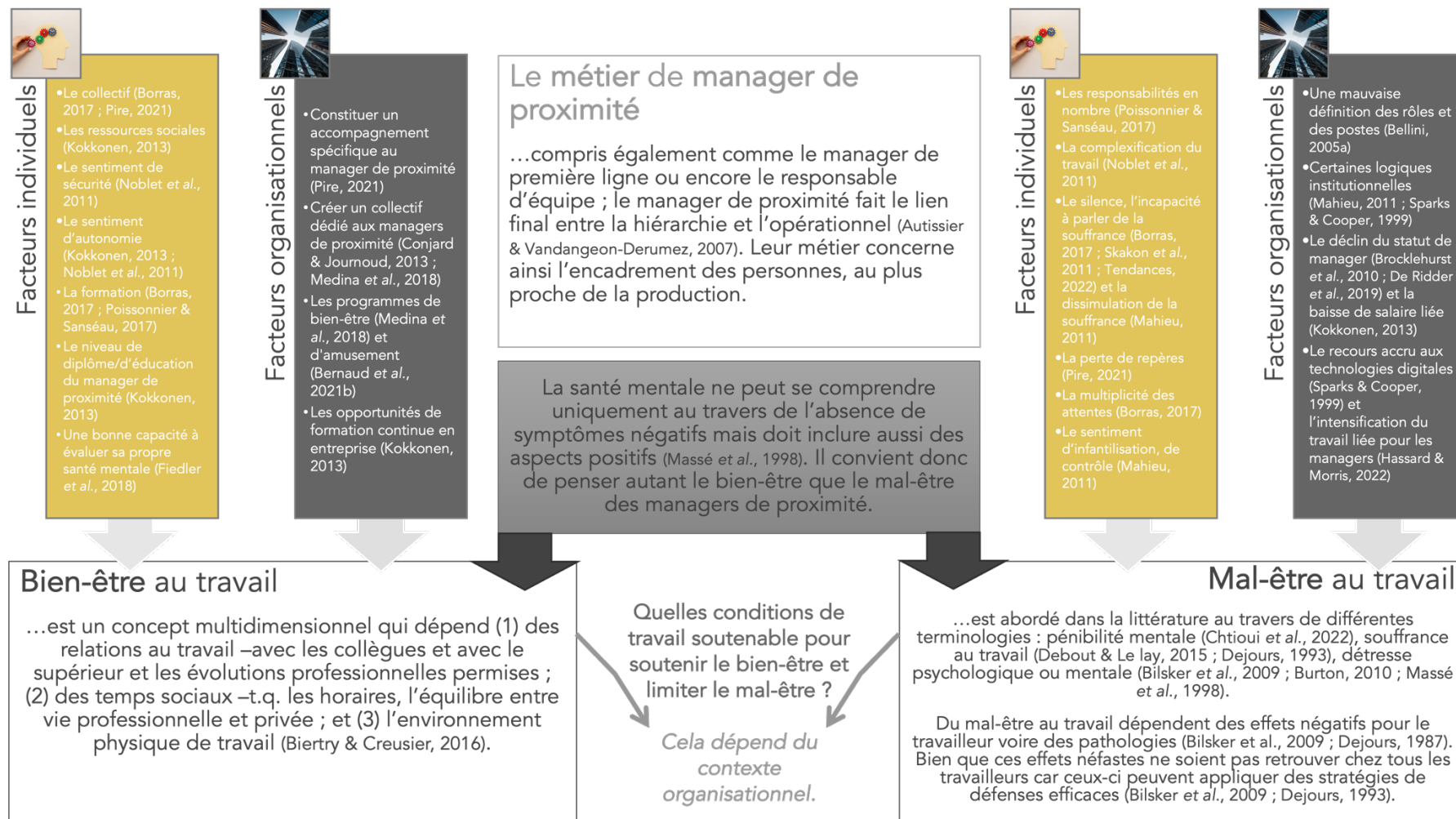
Résumé exécutif

Cette recherche menée dans le cadre des activités du labor-H de l'UCLouvain vise à comprendre comment **soutenir le bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier**. Elle a pour objectif d'identifier les sources de bien-être spécifiques au métier de manager de proximité grâce aux causes identifiées, dans la littérature, du bien-être et du mal-être des managers et les leviers actionnables pour soutenir le bien-être au travail de ces fonctions.

Nous avons défini le manager de proximité comme la personne en charge de la gestion des personnes, au plus proche de l'opérationnel, mobilisant des savoirs, savoirs-être et savoirs-faires spécifiques. Le bien-être et le mal-être des managers de proximité ne sont pas les pôles opposés d'un même axe, mais ont chacun une existence spécifique et doivent être étudiés côte-à-côte. La revue de littérature nous a ainsi permis d'identifier des facteurs de bien-être et de mal-être individuels et organisationnels. Le schéma ci-dessous synthétise les définitions de manager de proximité, du bien-être et du mal-être au travail et présente les facteurs issus de la littérature.

La méthodologie utilisée a été celle des focus groups, et ce afin d'identifier les facteurs de bien-être et de mal-être des managers de proximité vécus sur le terrain, ainsi que des pratiques permettant de soutenir le bien-être. Cela nous a permis d'identifier trois grandes familles de facteurs agissant sur le bien-être et le mal-être des managers de proximité : le **contexte organisationnel**, le **périmètre d'actions et des attentes de rôles du manager de proximité**, le **people management**.

A partir de ces sources de bien-être et de mal-être et des pratiques identifiées, nous pouvons dire que le manager de proximité est avant tout manager **des proximités**, et que son métier est traversé par trois tensions : **légitimité vs. accessibilité**, **orientation opérationnelle vs. people management** et **responsabilités centralisées vs. responsabilités déléguées**. Par ailleurs, l'enjeu de la **reconnaissance** émerge de notre recherche.



Nous avons ensuite identifié quatre pratiques pour soutenir le bien-être du manager de proximité :

- 1) Définir une vision commune du métier de manager de proximité**
- 2) Développer les managers de proximité via l'outil de gestion des carrières**
- 3) Faire soutenir la fonction de manager de proximité par le département RH et le top management**
- 4) S'approprier les pratiques et outils en tant que managers de proximité**

Ces quatre pratiques sont soutenues par une boucle de rétroaction, c'est-à-dire par le retour du manager de proximité sur les quatre pratiques dans l'exercice d'appropriation, afin de les améliorer et de les faire perdurer dans le temps. Nous les avons regroupées dans le schéma suivant.

Enfin, cette recherche présente des recommandations afin de pouvoir convenablement mettre en place les pratiques dans les organisations :

- 1) Déployer la reconnaissance**, ce qui passe par la ligne hiérarchique et le département RH. La ligne hiérarchique doit impliquer les managers de proximité dans les décisions qui les concernent et faire preuve d'exemplarité. Le département RH doit accorder du temps aux managers de proximité et déployer des outils favorisant la réflexivité.
- 2) Ajuster les tensions et les proximités.** Pour cela, la préservation de l'autonomie du manager de proximité est centrale. L'identification de bonnes pratiques ne doit pas pour autant conduire à formater un manager prototypique.
- 3) Gérer les synergies.** Il faut ainsi des ressources (temps, disponibilité, effectifs, etc.) pour déployer une politique RH ambitieuse qui s'inscrit dans la durée, ainsi qu'une coordination, sous la houlette du département RH, entre les acteurs, avec le manager de proximité au premier plan, son N+1 et l'ensemble de la ligne hiérarchique pour s'assurer du soutien et de la pérennité du dispositif.

2 Développer via l'outil de gestion des carrières - avec un focus particulier sur la carrière des managers :

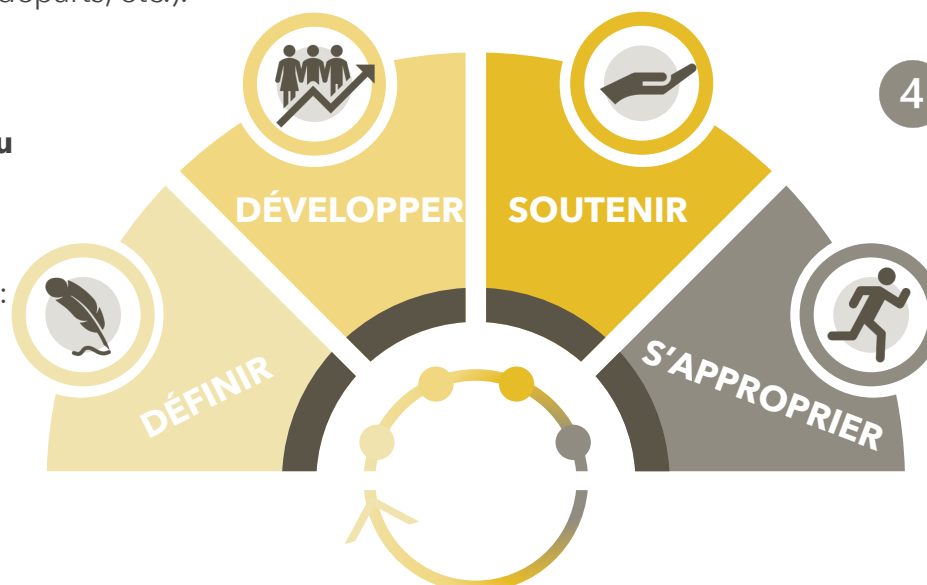
- Onboarding (formation métier et/ou à la culture d'entreprise,
- Formation des savoirs (t.q. manager-coach) en interne ou externe,
- Gestion de la carrière (mentoring, anticipation des départs, etc.).

3 Soutien du département RH et du top management à la fonction manager de proximité :

- Soutien HR via
 - HRBP ou HR de terrain formés aux spécificités locales,
 - Développement d'outils pragmatiques, réalistes et accessibles,
 - Promotion et sensibilisation aux outils RH pour favoriser leur usage
- Soutien du top management via
 - Confiance, communication et clarté des objectifs
 - Rôle médiateur en cas de conflits interpersonnels (avec l'appui éventuel de RH)

1 Définir une vision coconstruite commune du métier de manager - au sens large et ensuite propre au manager de proximité ; en termes de :

- Rôles,
- Tâches,
- Outils,
- Culture managériale.



4 Appropriation des pratiques et outils par le management de proximité :

- Communautés de pratiques, « vis-ma-vie » et co-développement
 - entre managers de proximité, de différents niveaux hiérarchiques
 - entre managers et RH
- Activités pour mieux connaître l'équipe

5

Le rôle du manager de proximité est aussi de relever les informations pertinentes afin d'agir en rétroaction et participer à la co-construction dans un premier temps, de la définition du métier et, dans un second temps, à l'élaboration de l'offre de formation et d'outils pour le métier.

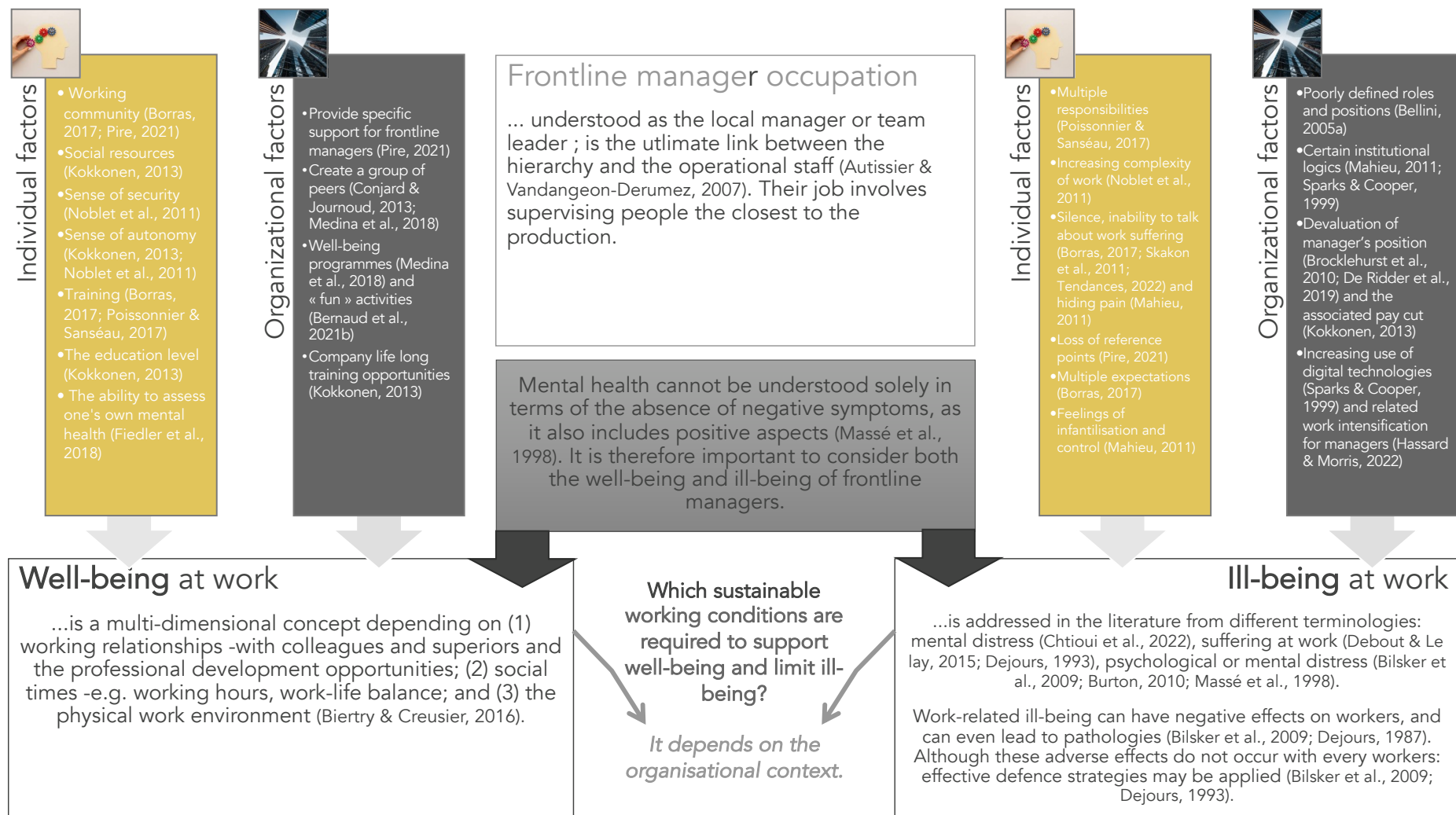
Executive summary

This research, carried out as part of the activities of the labor-H (UCLouvain), aims to understand **how to support the well-being of frontline managers in a context of loss of interest for the occupation**. The aim is to find the sources of well-being and ill-being which are specific to frontline manager occupation with the view to identify relevant practices to support their well-being.

Frontline manager occupation has been defined as the person in charge of managing people, with an important proximity with the operational level, mobilising specific knowledge, skills and know-how. Frontline managers' well-being and ill-being are not opposite poles but rather have a specific existence to be studied together. From the literature review, we identified individual and organisational factors of well-being and ill-being. The diagram below summarises the definitions of frontline manager, well-being and malaise at work and presents the related factors identified from the literature.

Focus groups were used as the main methodology with the view to 1) capture factors of well-being and against as experienced by frontline managers; 2) practices to support their well-being. This led to identify three main bundles of factors the **organisational context**, the **scope of the frontline manager's actions and role expectations**, and **people management**.

Altogether, these elements reveal the complexity of frontline managers' occupation since **frontlines are multiple** and leads to three tensions: **legitimacy vs. accessibility**, **operational orientation vs. people management orientation** and **centralised vs. delegated responsibilities**, with an important issue of **occupational recognition**.



We then identified four practices to specifically support frontline managers' well-being:

- 1) Define a common vision of the managerial occupations**
- 2) Develop frontline managers via a career management tool**
- 3) Embark the HR department and the top management in providing support to frontline managers**
- 4) Frontline managers' appropriation of provided practices and tools**

These practices are supported by a retroaction loop, i.e. frontline managers' feedbacks on their appropriation help improving the whole process and make it more sustainable (see diagram below)

Ultimately, the research provides some recommendations for implementation of practices supporting frontline managers' well-being in organisations:

- 1) Deploy recognition** by embarking the hierarchical line and the HR department as recognition role model, i.e. involving frontline managers in decision-making, HR department dedicates enough resources (time, presence) for support and encourage reflexivity.
- 2) Adjust tensions and multiple frontlines.** To achieve this, it is essential to preserve the frontline managers' autonomy to avoid the creation of a prototypical manager.
- 3) Managing synergies.** This requires resources (time, availability, staff, etc.) to roll out an ambitious and sustainable HR policy. It also implies coordination, under the HR department's leadership, between all stakeholders among whom the frontline manager in the forefront, his/her manager, and the entire hierarchical line to ensure the support and the sustainability of the system.

2 Develop through a career management tool - with a specific focus on frontline managers' careers:

- Onboarding (training on occupational and/or corporate culture),
- In house or externalised knowledge development (e.g. manager-coach)
- Career management (mentoring, anticipating departures, etc.).

3 Support from HR department and top management to frontline managers :

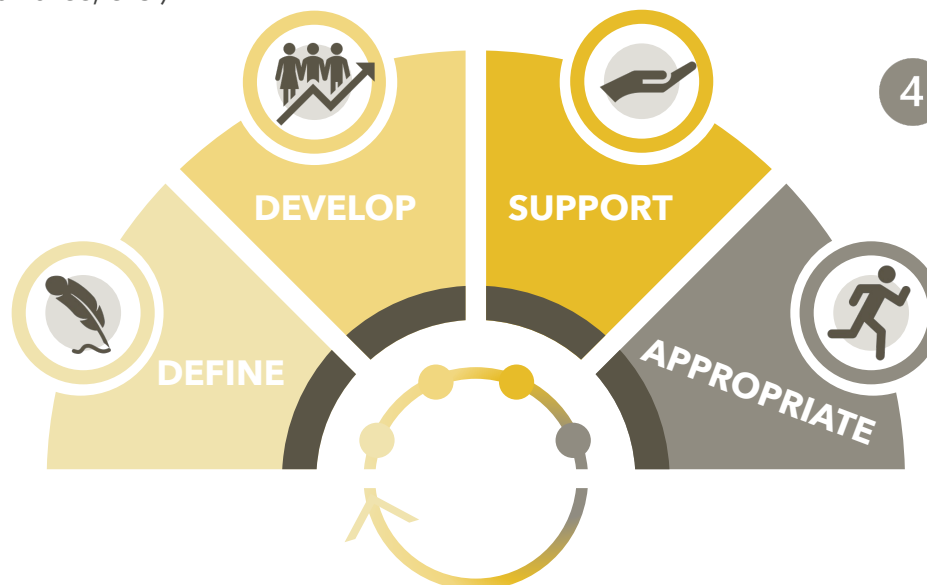
- HR support via
 - HRBP or the presence of a local HR, acknowledging local specificity,
 - Development of pragmatic, realistic and accessible tools,
 - Promoting and raising awareness around HR tools to encourage their use.
- Top management support via
 - Trust, communication and definition of clear objectives
 - Mediation of interpersonal conflicts (with HR support if necessary).

1 Define a common vision of manager occupation - first broadly and then specifically to the frontline manager; in terms of:

- Roles,
- Tasks,
- Tools,
- Managerial culture.

4 Appropriation of practices and tools by frontline managers:

- Communities of practice, »Experience my job" and co-development
 - between local managers from different hierarchical levels
 - between managers and HR
- Activities to get to know the team better



5 The role of the frontline manager is also to gather relevant information to give a feedback and take part in the co-construction, first, of the definition of the job, and second, in the development of relevant training and tools.

Introduction générale

Les métiers du management sont aujourd'hui soumis à des pressions diverses : une pression organisationnelle (perte d'autonomie, position entre le marteau et l'enclume, entre la hiérarchie et les équipes encadrées), une pression psychique (fatigue, isolement), une pression symbolique (mauvaise considération par l'entreprise)... Parmi eux, le manager de proximité n'est pas épargné : au contraire, il risque de subir plus durement que le top management ces pressions, car il ne dispose pas de moyens d'y échapper. En conséquence, il est peu surprenant qu'il existe des signaux faibles sur la désaffection envers ce métier, signaux de plus en plus visibles depuis la crise du Covid-19. Face à ce constat, cette recherche entend répondre à la question : **quel soutien au bien-être du manager de proximité dans un contexte de désaffection du métier ?**

Au terme de cette recherche, deux résultats apparaissent : une liste de quatre pratiques permettant de soutenir le bien-être du manager de proximité, ainsi qu'une série de recommandations qui conditionnent leur mise en œuvre. En outre, un guide pratique résumant ces résultats accompagne ce rapport.

Ce rapport est structuré pour répondre à la question de recherche. La première partie est constituée de la revue de littérature. Après avoir défini ce qu'est un manager de proximité puis le bien-être, mais aussi le mal-être en entreprise, nous avons identifié les facteurs de bien-être et de mal-être du manager de proximité présentés par la littérature scientifique. La deuxième partie est consacrée à notre démarche empirique, constituée de quatre focus groups. Nous présentons aussi les quatre pratiques « Définir », « Développer », « Soutenir », « S'approprier ». Nous concluons par une discussion des résultats à l'aune de la littérature scientifique, puis par trois recommandations « Déployer la reconnaissance », « Ajuster les tensions et les proximités » et « Gérer les synergies ».

Première partie : revue de littérature

1. Introduction

Les entreprises ont aujourd'hui du mal à recruter des managers de proximité : le vivier de candidats semble se rétrécir pour ces postes indispensables pour l'organisation (Lanoë, 2019, p.334). Les entreprises partenaires du labor-H sont également confrontées à ce phénomène, particulièrement depuis la crise du Covid, et c'est pourquoi nous l'étudions ici. Deux éléments sont importants pour comprendre cette remise en question de l'attractivité des fonctions de management. Le premier concerne l'évolution du monde du travail en général et de ses attentes : ainsi, la remise en question des lignes hiérarchiques (Benedetto-Meyer *et al.*, 2021) pose une question existentielle aux managers de proximité, qui peuvent se demander ce que devient leur fonction et quelle est leur nouvelle place. Le second élément concerne le métier même, qui est mis sous pression : entre une perte d'autonomie dans la prise de décision, un conflit de loyauté entre leur direction et leurs équipes (Lionel, 2011) et le souci de la reconnaissance d'une expertise spécifique (De Ridder *et al.*, 2019a), les managers de proximité sont pris entre le marteau et l'enclume.

Cette situation pose la question du bien-être, mais aussi du mal-être, de ces managers de proximité. Pour autant, autant le rôle des managers de proximité auprès de leurs équipes ou sur la performance de l'organisation est bien documenté, autant les travaux sur le bien-être et le mal-être des managers de proximité sont plus rares, ce qui rend d'autant plus utile un travail de recherche sur le sujet. Sur base de l'expérience du métier, des attentes et en connaissance des conditions d'exercice du métier, il est possible d'identifier les leviers d'action disponibles pour l'entreprise pour agir sur le bien-être et le mal-être du manager de proximité. Ainsi nous consacrons cette recherche à la question suivante : « Quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ? »

Pour cela, nous devons d'abord définir le métier de manager, puis plus précisément ce qu'est le métier de manager de proximité. Nous passons pour cela par les approches traditionnelles de la littérature en management sur le sujet, puis par leur enrichissement depuis les années 1980, avant de synthétiser cela dans une approche par les savoirs. Ensuite, nous nous demandons ce que sont le bien-être et le mal-être en entreprise. Avant de finalement proposer une vue sur les facteurs psychologiques (subjectifs) et organisationnels (objectifs) impactant le bien-être et le mal-être du manager de proximité.

2. Le métier de manager

« Quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ? ». Pour bien appréhender cette question, quelques précisions nous semblent nécessaires. Il est possible de comprendre la question du bien-être des managers sous des angles différents : tantôt subjectifs, tantôt plus objectifs. Notre approche vise à identifier des facteurs d'intervention sur le bien-être et le mal-être des managers de proximité pouvant être mobilisés au sein de l'entreprise par les managers de proximité eux-mêmes, mais aussi leur manager, les RH ou encore la direction pour des aspects d'orientation stratégique. C'est pourquoi nous nous concentrons en priorité dans ce rapport sur le **métier de manager**. En ce sens, notre raisonnement se fonde sur l'idée que la question du bien-être du manager est intrinsèquement liée à son métier et à son évolution, et non à des facteurs d'ordre plus macroéconomique ou au contraire plus individuel. Par extension, nous privilégions le soutien qu'il est possible d'apporter au bien-être des managers qui passe en priorité par des actions sur le métier (description de fonction, processus organisationnels – forme adoptée par l'entreprise, fréquence des réunions, relation au département RH –, ou positionnement de leur hiérarchie – attentes exprimées, soutien potentiel, etc.).

2.1 Caractériser le métier de manager

Team manager, community manager, district manager, facility manager, operations manager, customer service manager, country manager... Le terme "manager" est utilisé dans de nombreux intitulés de postes, qui ont pourtant peu en commun¹. En effet, entre le lancement et le développement d'une activité sur un nouveau territoire, la gestion des réseaux sociaux de l'entreprise, l'entretien des bâtiments ou l'encadrement d'une filiale, les attentes sont fort différentes.

¹ Cette diversité s'explique par les mutations des années 1990, où la figure du client a remplacé, pour les entreprises, celle du manager en termes d'efficacité pour exercer une pression sur les salariés dans leur travail. Les directions d'entreprise ont alors cherché à unifier tous les encadrants dans une même catégorie de « manager », censée défendre les intérêts, la stratégie et la politique de la direction (Lanoë, 2019).

Devant cette diversité, il convient de s'interroger sur ce qu'est exactement un manager et ce qui le définit. Et à partir de cette définition générale de ce qu'est un manager, nous pourrions identifier les traits saillants caractérisant le manager de proximité.

De façon générale, dans la continuité de nos travaux précédents (De Ridder et al., 2019a) nous partons de la définition proposée par Payre et Scouarnec (2015, p.9) :

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

Cette définition englobe la diversité des réalités en termes d'activités ou encore de contextes du métier de manager. Dans la suite de cette section, nous préciserons certains éléments permettant de caractériser le métier de manager et son exercice. Dans un premier temps, nous définissons le métier de manager de proximité à travers sa place dans la hiérarchie de l'entreprise et les conséquences de cette position. Nous soulignons les soucis que pose la multiplicité des termes pouvant désigner le manager de proximité, en français comme en anglais, et les choix que nous avons effectués. Ensuite, nous rappelons les différentes approches de la littérature scientifique existante pour définir le métier de manager, en distinguant les approches traditionnelles et la réactualisation de ces dernières à partir des années 1980, en se demandant ensuite comment comparer ces approches. En réponse à cette question, nous caractériserons le manager de proximité en adoptant une approche par les savoirs, dans la continuité des travaux du labor-H de ces dernières années.

2.1.1 Le manager de proximité

a) Positionnement hiérarchique

En préalable, il convient de distinguer « manager » et « manager de proximité » : la différence porte a priori, non sur les activités, mais sur la position du manager de proximité au sein de l'entreprise et de la hiérarchie. En effet, des typologies de managers existent. Ainsi, si nous sélectionnons une typologie fondée sur la stratégie de

l'entreprise, nous pouvons les diviser en trois classes hiérarchisées (Barabel & Meier, 2010; Robbins et al., 2011) :

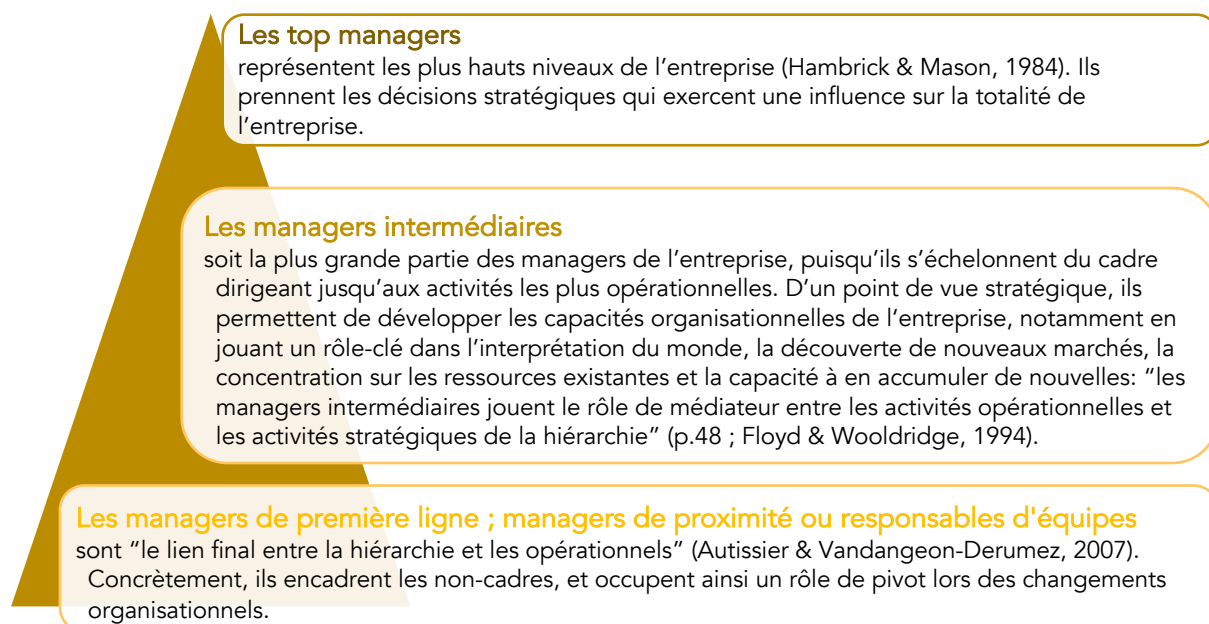


Illustration 1 - Typologie des managers sur base d'une classe hiérarchique

S'intéresser aux managers de proximité présente deux difficultés de définition dans la littérature. La première tient au fait que l'on ne distingue pas toujours les managers intermédiaires des managers de proximité, ce qui rend plus délicate l'identification des traits censés caractériser ces derniers. La seconde tient à l'existence de multiples manières non-exclusives entre elles de les caractériser :

- 1) La position du manager de proximité comme maillon d'une chaîne ;
- 2) Sa position comme entre-deux : entre sa hiérarchie et ses subordonnés, entre la « *pression des objectifs et les contingences du travail au quotidien* » (Dietrich, 2009, p.199), ou encore entre « *gouvernement centralisé des décisions et gouvernement de proximité* » (Dietrich, 2009, p.199) ;
- 3) Enfin, sa position comme combinaison entre « *le poste occupé et le style, la manière de négocier avec les subordonnés comme avec la direction générale* » (Dietrich, 2009, p.199).

Autrement dit, le manager de proximité est certes un manager de première ligne, à la fois premier encadrant et dernier maillon de la ligne hiérarchique, mais certaines études peuvent dès lors s'attacher à certains positionnements plutôt qu'à d'autres.

Notons que cette position d'entre-deux peut être renforcée par les N+1 des managers de proximité : en effet, ils ont tendance à valoriser les activités des managers de proximité centrées sur les tâches (Castaneda & Nahavandi, 1991), ce qui crée des attentes supplémentaires sur certains comportements managériaux visibles, au détriment d'autres. Ainsi, pour Bellini (2005a), le manager de proximité est certes défini par la tension de son positionnement entre subordonnés et direction, tension qui n'a longtemps été résolue par aucune innovation managériale ou structurelle (Trouvé, 1998), mais qui peut adopter des formes renouvelées dans des innovations organisationnelles récentes – comme l'accroissement de la responsabilité dans les holocraties (Richard *et al.*, 2020) –, mais aussi par une proximité à plusieurs niveaux : physique et géographique d'abord, technique et socioculturelle ensuite. Le manager de proximité partage le même univers professionnel que ses équipes, c'est-à-dire le même langage, la même façon de concevoir le métier, et occasionnellement les mêmes valeurs. Il faut néanmoins noter qu'avec les évolutions dues à la généralisation du travail hybride, cette proximité géographique et physique est remise en question, ce qui appelle des réponses managériales nouvelles (Frimousse & Peretti, 2020 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin & Tremblay, 2010) et la nécessité de trouver un équilibre entre distance et proximité, par exemple en organisant la présence physique, à travers des réunions en présentiel en face à face (Le Bris, 2022).

Nous optons donc pour une définition du manager de proximité qui se focalise sur son positionnement entre-deux. En effet « *s'il est une caractéristique commune aux managers de proximité, il s'agit bien de leur position duale, que l'on retrouve sous diverses appellations : « position charnière » (Louart & Benmehidi, 1984), « Homme du milieu, pris entre deux feux » (Roethlisberger, 1976), « rôle d'interface » vu comme le lieu de confrontations de logiques contradictoires (Srajek, 2003), d'individu pris « entre le*

marteau et l'enclume » (Bellini, 2004) » (Bellini, 2005a, p.15), qui oblige à « forger quotidiennement sa position entre poste occupé et style » (Hocquelet, 2014, p.23).

Si cette définition du manager de proximité est vue comme traditionnelle dans la recherche (Benedetto-Meyer *et al.*, 2021), elle montre néanmoins à quel point les managers de proximité peuvent être confrontés à des injonctions contradictoires (Bollecker & Nobre, 2016), pouvant créer du stress, des burnout, etc., et auxquelles ils répondent en développant des micro-pratiques stratégiques pour donner du sens à leur activité (Rouleau, 2005). En effet, il convient de ne pas voir le manager de proximité comme un acteur passif : il développe au contraire des réponses, et par extension une expertise, pour gérer au mieux son positionnement. Trois types de réponses sont apportées à cet égard : se concentrer sur le rôle du manager, au détriment de l'expertise propre au métier ou secteur ; valoriser le rôle du manager, mais sans rejeter l'expertise (avec comme caractéristique de voir les compétences de management comme universelles) ; se focaliser sur l'expertise, en prenant de la distance avec le rôle managérial (Kirchhoff & Karlsson, 2018). Cette question du positionnement avait été tout spécialement traitée par le labor-H en 2017 (Ajzen *et al.*, 2017) à travers la réflexion sur les savoirs du manager (cf. infra).

b) Un enjeu de traduction

Un des soucis existants réside dans la multiplicité des termes utilisés pour décrire ce que nous appelons ici « managers de proximité » : depuis des termes tombés en désuétude, comme contremaîtres (p.ex. Chapuis & Bourrouilhou, 1961) ou petits chefs (Bellini, 2005b), à des termes plus récents comme encadrement de proximité (Létondal, 1997), managers de première ligne (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007) ou managers de proximité (De Ridder *et al.*, 2019a), en passant par les termes anglais comme *middle managers* (Harding *et al.*, 2014) ou *first line managers* (p.ex. Ryu & Kim, 2013).

Pour autant, certains de ces termes sont encore utilisés dans un cadre légal (par exemple, le terme « contremaître » apparaît dans les conventions collectives) : comme

pour le statut « cadre », il faut distinguer le terme, plus généraliste et utilisé dans des contextes très différents, du contenu du métier derrière, c'est-à-dire de ce qui est réalisé au quotidien par ceux qui portent le nom de « manager ». Autrement dit, ces termes ne reflètent pas nécessairement les mêmes réalités, en termes de contenu des postes ou de frontières.

Nous devons donc effectuer des choix : dans la continuité des travaux du labor-H, nous parlons de « managers de proximité » en français, et de « *front-line manager* » en anglais.

La réflexion qui guide cette recherche s'inscrit dans la continuité des travaux précédents du labor-H, et nous amène donc à penser ce positionnement du manager de proximité. Toutefois, s'il existe de nombreux articles sur le métier de manager, ce « rang » particulier dans le management qu'est le management de proximité est comparativement peu investigué en tant que tel dans la littérature, d'après nos recherches. Il convient dès lors d'aborder la situation de manager en général – dont certains aspects sont d'ailleurs transposables au manager de proximité, qui comme son nom l'indique, est avant tout un « manager ». Nous marquerons une attention particulière à identifier les informations spécifiques au manager de proximité que nous avons pu mettre en lumière au cours de notre revue de littérature.

2.1.1 Approches du métier de manager

a) Les approches traditionnelles du métier de manager : les activités et les rôles

L'ambiguïté autour du terme « manager » n'est pas neuve. Comme nous l'avons montré dans le rapport de 2017 intitulé *Transformations du métier de manager* (Ajzen et al., 2017), l'incertitude et le flou sur la définition du métier de manager posent question aux sciences de gestion depuis leur création au début du XXème siècle : de fait, les premières tentatives de définition de ce métier sont dues aux fondateurs des sciences de gestion, Taylor (1911) et Fayol (1916), mais aussi de la sociologie, Weber (2003), qui ont défini le manager par sa place dans la ligne hiérarchique. Si Fayol et Weber ont développé une approche fonctionnelle, en axant leur analyse sur la modernisation des

méthodes de travail, des lignes de production de l'entreprise et de la division du travail (Payre & Scouarnec, 2015), la définition qui est restée la plus célèbre est sans doute celle de Fayol. Celle-ci définit ce qu'est administrer (et que l'on reprend pour parler du management) en cinq activités : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

La deuxième définition classique du manager est due à Mintzberg (1975) et se fonde sur les rôles. Le manager est alors investi par l'entreprise d'une autorité spécifique, qui lui accorde un statut particulier. Pour tenir ce statut, il se fonde dans des rôles prédéfinis, eux-mêmes regroupés en trois grandes catégories qui découlent l'une de l'autre. La première catégorie est celle des relations interpersonnelles, qui se déclinent en rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison. À partir de ces relations interpersonnelles se pose la question de l'accès à l'information, qui s'incarne dans les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole. Grâce à ces informations, le manager peut prendre des décisions. À ce propos, les quatre rôles décisionnels sont ceux d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur (De Ridder *et al.*, 2019a). Notons qu'une telle distinction des rôles est purement analytique : un manager remplit plusieurs de ces rôles simultanément, en fonction de ses activités. Une troisième définition notable est celle de Whetley (1985), qui définit le manager par les responsabilités qu'il exerce, et qui concerne quatre domaines : il est en effet responsable de la performance de son équipe, du maintien ou de la progression de la motivation individuelle et collective, de la rémunération et de la mobilité de carrière. Cette logique de distinction des rôles des managers connaît encore des développements contemporains : ainsi, Robbins et ses collègues (2021, p.38) offrent une synthèse et proposent quatre fonctions du management, à savoir planifier, organiser, diriger et contrôler. Cependant, une littérature critique de ces taxonomies en termes de rôle existe et insiste sur l'idée que l'intentionnalité des managers a plus d'impact sur leur perception et leur interprétation des rôles que les forces organisationnelles (Laud *et al.*, 2016).

Qu'en est-il du manager de proximité ?

Le manager de proximité, au vu de son positionnement au sein de l'entreprise, est un *people manager* : il dispose d'une équipe à encadrer. La distinction opère sur le statut de cette équipe, qui est constituée de non-cadres. Autrement dit, même si de nombreux managers encadrent des personnes, et en particulier leur équipe ou leur unité, les managers de proximité sont caractérisés par ce rapport immédiat au plus proche de la production. Notons cependant que le manager de proximité ne dispose pas de l'ensemble des processus RH : il est ainsi moins impliqué dans la mobilité de carrière de son équipe que les N+2 ou les équipes RH.

La littérature insiste sur le rôle-clé de la gestion de l'information qu'a pour le manager de proximité, qui est à la fois observateur actif, diffuseur d'informations et porte-parole (Lorin, 2020).

Pour autant, la question du rôle adopté par le manager de proximité est soulevée par la littérature. Létondal (1997) propose une distinction entre spécialiste de proximité (hiérarchie fonctionnelle, rôle d'appui, absence géographique du lieu de travail) et généraliste de proximité (proximité physique, géographique, technique et socioculturelle). En prenant un recul historique sur le sujet, le manager de proximité a connu des attentes différentes sur son rôle, qui a évolué au fur et à mesure des décennies, adoptant cinq formes prédominantes : disciplinaire (surveillance), technique (instruction et application de la division scientifique du travail), relationnel (accompagnement et soutien), gestionnaire (animation, gestion et conseil), multidimensionnel. Le manager de proximité contemporain serait donc depuis les années 1990 un manager multidimensionnel : « *le constat qui est néanmoins partagé est celui d'une fonction évoluant au sein d'un univers complexe en relation avec de multiples parties prenantes, du fait de sa position intermédiaire, qui la place de fait au cœur des tensions et des contradictions de l'entreprise.* » (Lanoë, 2019, p. 29). Le manager de proximité est donc par définition adaptable, et ce d'autant plus qu'il est confronté à des dilemmes et doit interpréter des prescriptions imprécises (Bellini, 2005a).

b) Le renouvellement des approches à partir des années 1980 à travers les aspects informels : soft skills et création de sens

Si ces définitions classiques ont marqué les sciences de gestion, les approches en termes d'activités et de rôles ont été enrichies à partir des années 1980, en se focalisant sur les aspects informels du métier de manager (De Ridder et al., 2019a).

À cet effet, Hales (1986) a reposé la question de façon provocatrice en demandant « ce que faisaient les managers ». Il y a répondu en distinguant d'un côté les activités et

comportements des managers (ce qu'ils font) et de l'autre les tâches, responsabilités et fonctions des managers (ce qu'ils sont chargés d'accomplir) (De Ridder *et al.*, 2019a).

En ce sens, le travail au sens des attendus de l'action collective, permet de répondre à cette question de ce que font les managers, en appréhendant le quotidien des managers tel qu'il est perçu par leurs subordonnés. Cette approche introduit l'« objet » du management puisqu'il est coutume de parler du management des hommes ou des organisations. Ce management du travail ou par le travail propose une alternative qui s'inscrit dans le courant sociotechnique des années 1950 visant à déterminer comment l'interaction des systèmes sociaux et techniques peuvent être pris en compte par ceux qui sont au plus proche de la production. Ainsi, Morin et ses collègues établissent que les managers ont pour tâches de (Morin *et al.*, 2020)² :

- 1) **Communiquer et être diplomate** : discuter ouvertement des problèmes avec son équipe pour trouver une solution ; discuter ouvertement de ses opinions avec son équipe pour prendre des décisions ensemble ; gérer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflits ; prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail réalisé ; prendre le temps d'expliquer les raisons de ses décisions ;
- 2) **Aider** : veiller sur le bien-être des membres de son équipe ; s'assurer qu'elles travaillent dans un climat de sécurité ; veiller à la santé et à la sécurité des personnes ;
- 3) **Rassurer** : donner le sentiment à ses équipes qu'elles peuvent compter sur lui pour les aider à résoudre les problèmes qui concernent leur travail ; offrir son soutien en cas de besoin ; aider à avoir confiance dans leur capacité à résoudre des problèmes ;
- 4) **Développer son équipe** : s'assurer que son équipe ait des occasions de s'épanouir dans son travail ; donner de l'autonomie à ses équipes pour qu'elles puissent effectuer leur travail ; encourager à développer les compétences de chacun dans

² Le regroupement en sous-catégories est le nôtre.

l'accomplissement de ses tâches ; confier des tâches qui mobilisent les talents de chacun ;

5) **Guider** : définir clairement les objectifs qu'il faut atteindre.

En outre, la question des comportements des managers prend de l'importance au fur et à mesure. En effet, le manager a pu être défini sous un angle comportemental dès la fin des années 1950 (Hemphill, 1959 ; Whitely, 1985), mais l'attention portée par la littérature scientifique à cet aspect progresse avec le temps.

Avec cette nouvelle approche, nous pouvons voir le manager sous trois angles différents, mais qui peuvent se recouper, et qui représentent autant de schémas de comportement. Tout d'abord, le manager est un **facilitateur/intégrateur** entre les salariés et les équipes (Kanter, 1989 ; Barley & Kunda, 2001). En effet, il est dès lors vu comme un acteur qui développe des *soft skills* (incitation au changement, inspiration...) et des échanges informels avec et pour ses équipes (Hales, 2001). Pour cela, il possède et développe une capacité de communication et de dialogue (Tengblad, 2006). Ce rôle de facilitateur/intégrateur ne dépend pas que de qualités individuelles : il peut être renforcé par des institutions dédiées à cela en entreprise (Detchessahar *et al.*, 2015).

A partir des années 2000, un deuxième angle prend de plus en plus d'importance, en se focalisant sur cet aspect informel et difficilement quantifiable : le manager devient aussi un **créateur de sens pour ses équipes** (Balogun & Johnson, 2004 ; Rouleau & Balogun, 2011 ; Lacan, 2016). De façon plus générale, la figure du manager est redéfinie, notamment en termes de frontières : le manager est un être situé, dépendant d'un contexte, inséré dans des logiques relationnelles précises (Korica *et al.*, 2017).

Troisièmement, le manager est aussi une **personne morale**, dans un sens élargi du terme, qui comprend à la fois des aspects éthiques et psychologiques. Ainsi, Gosling et Mintzberg (2006) détaillent cinq états d'esprit entre lesquels les managers peuvent jongler :

- 1) réflexif (permettant de voir des situations habituelles sous un nouvel angle) ;
- 2) analytique (permettant de prendre des décisions fondées sur des données précises) ;
- 3) ouvert sur le monde (donnant les repères culturels et sociaux pour s'adapter à différentes régions et/ou types de clients) ;
- 4) collaboratif (facilitant les relations entre individus et/ou équipes sous sa responsabilité) ;
- 5) et tourné vers l'action (ce qui donne l'énergie de créer les meilleurs plans pour atteindre ses objectifs).

De même, certaines études mentionnent le charisme du manager comme attitude associée au manager (Bass *et al.*, 1987).

Ces approches montrent la multiplicité des façons d'appréhender le métier de manager, et par extension, la difficulté à lui assigner une place stable. Face à cette instabilité, il peut être tentant de parler de vocation, afin de déplacer la responsabilité de la définition du métier sur l'individu plus que sur l'organisation : mais ce n'est qu'une manière d'esquiver la question de la définition du métier de manager.

Qu'en est-il du manager de proximité ?

Le manager de proximité, dans son rôle de *people manager*, est un maillon central de la chaîne de création de sens en entreprise, dont une des compétences primordiales est de mobiliser ses équipes (Scotto & Tiffon, 2014). Il effectue en outre l'ensemble des activités quotidiennes attendues du manager (Morin *et al.*, 2020), puisque ces dernières relèvent de l'activité de gestion des équipes.

Pour autant, l'introduction de la réflexion sur les aspects informels permet de voir qu'il existe un débat sur la caractérisation du métier de manager de proximité. En effet, selon Lanoë (2019), certaines études ont montré un élargissement de son rôle, autrefois simple superviseur, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (Gillet, 2011 ; Gotteland Agostini *et al.*, 2016). Mais d'autres courants, comme le *Content Managerial Work*, nuancent ce constat en montrant une continuité du travail d'encadrement et des tentatives limitées de changement. Le travail de supervision demeure donc plutôt traditionnel, se répartissant entre la planification, la répartition du travail et la discipline, les responsabilités plus larges en termes de GRH demeurant l'exception (Tengblad, 2012).

c) Comparer les approches ?

Il existe aussi des tentatives de mêler les approches pour obtenir une vision globale du métier de manager. Ainsi, Whitely (1985) a proposé de comparer l'approche par les comportements et celle par les activités. Il a établi que les activités les plus significatives des managers étaient les activités soit très courtes (moins de 5 minutes) soit très longues (plus de 60 minutes), les contacts avec les pairs et avec le supérieur. En ce qui concerne le comportement, les dimensions les plus significatives étaient la complexité et le stress, les relations publiques/avec le client, l'autonomie d'action, la responsabilité en termes de service et de produit, l'établissement de la stratégie et l'approbation des engagements financiers, et la coordination des autres unités et du personnel.

De même, il est possible de développer une approche mixte. Manager, c'est alors savoir composer un habile mélange entre : (1) des compétences (animer, écouter, synthétiser, organiser, communiquer, prendre des décisions, déléguer, prioriser, gérer ses émotions, contrôler, motiver...); (2) des comportements (être exemplaire, gérer son équipe, prendre des risques, assumer les décisions de l'organisation...); (3) des expériences (la diversité des expériences, des situations et des équipes rencontrées...) (Aytaç & Mandou, 2018).

A partir de ces approches comparatives, nous pouvons par ailleurs souligner qu'une caractéristique transversale du manager est sa **capacité d'adaptation**. Ainsi, il existe une littérature montrant que la figure du manager fluctue et adopte les dernières évolutions organisationnelles (agilité) et technologiques (numérique) (Dejoux & Léon, 2018). Plus généralement, il émerge une idée selon laquelle il existe un management spécifique à telle ou telle activité/responsabilité/domaine (e.g. pour la diversité, Barel & Frémeaux, 2013).

Sa capacité d'adaptation s'illustre tout particulièrement avec l'avènement d'un nouveau type de manager de proximité, le « manager hyperconnecté », ayant intégré l'ensemble des usages permis par les TIC, parfois au détriment de son propre équilibre vie privée-vie professionnelle (Duplaà-Hermer & Rascol-Boutard, 2018).

En tout cas, rappeler que le management comprend nombre d'aspects informels en plus des approches traditionnelles permet de passer outre la distinction existante dans la littérature entre "management" et "leadership" (p.ex. Zaleznik, 1977). En effet, même si "le management fait référence à la responsabilité de maintenir la division et la coordination des tâches, souvent à travers le développement d'une hiérarchie afin de réguler l'allocation et le flux du travail" et "le leadership s'occupe moins d'allouer le travail que de stimuler les collaborateurs avec un certain sens de la direction et de l'engagement" (Knights & Willmott, 2012, p.297), dans notre étude sur les managers de proximité, elle est inopérante.

Aussi pouvons-nous dire que définir ce qu'est, ou ce que doit faire, un manager nécessite de faire des choix : si l'on peut identifier un certain nombre de rôles et d'activités qui relèvent de sa fonction, le contenu de ceux-ci demeure un objet de débat (p.ex. Barker, 2010). Si certains auteurs considèrent que manager n'est pas une profession (Segon *et al.*, 2018) nous le considérons bel et bien ici comme un métier en soi, pour lequel des responsabilités, des rôles et une définition du contenu de travail et des comportements ont été élaborés – ceux-ci sont présentés dans le tableau 1. Toutefois, nous reconnaissons également qu'il y a un manque général de reconnaissance de ce métier, qui incite les entreprises, les départements RH et les acteurs de la formation (formateurs internes, écoles de commerce) à développer davantage de soutien, de reconnaissance et de consultation à l'égard des managers (De Ridder *et al.*, 2019b).

	Activités (Fayol, 1916)	Rôles (Mintzberg, 1975)	Responsabilités (Whitely, 1985)	Comportements
Manager	Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler	Symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, diffuseur, porte- parole, entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur	Performance de son équipe, maintien ou progression de la motivation individuelle et collective, rémunération et mobilité de carrière	Facilitateur / intégrateur (Kanter, 1989), créateur de sens (Balogun & Johnson, 2004), personne morale (Gosling & Mintzberg, 2006)
Manager de proximité	Commander, coordonner et contrôler	Agent de liaison, observateur actif, diffuseur, porte- parole, régulateur, négociateur	Performance de son équipe, maintien ou progression de la motivation individuelle et collective, rémunération (primes)	Mobilisateur, maillon central de la création de sens (Scotto & Tiffon, 2014), collaboratif (Diridollou, 2019)

Tableau 1 – Récapitulatif des approches traditionnelles et des approches renouvelées

Ces approches recoupent évidemment les mêmes pratiques, mais les classifient différemment. Mais alors, *pourquoi insister sur leur diversité* ? Selon l'approche retenue, nous nous focaliserons sur des éléments différents, et donc sur des facteurs du bien-être et du mal-être des managers de proximité différents. Nous choisissons ici de privilégier les savoirs, dans la continuité des travaux du labor-H. Cependant, il nous semblait important de développer ce point et de montrer quelques alternatives potentielles.

2.1 Structurer le métier de manager : une approche par les savoirs

L'**approche par les savoirs** a été explorée par le labor-H ces dernières années, notamment dans la recherche sur la « Transformation du métier du manager », réalisée en 2017 (cf. Ajzen et al., 2017) et qui a donné lieu à une publication scientifique (De Ridder et al., 2019a). Dans cette recherche, les attentes envers le manager sont de trois

catégories : les savoirs, les savoirs-être et les savoirs-faires³. Cette approche permet de structurer les différentes approches par activités, rôles et comportements sous un angle spécifique, et c'est pourquoi nous la mobilisons – comme synthétisé dans le tableau 2.

Les **savoirs** se divisent en deux grandes catégories: l'une dépeignant une expertise opérationnelle (c'est-à-dire avoir une connaissance technique du contenu des métiers de l'équipe) et l'autre managériale (c'est-à-dire posséder des soft skills, des compétences en gestion de management humain, en gestion de projet, en gestion du changement et des connaissances sur des sujets divers). Les **savoirs-faires** permettent, quant à eux, de mobiliser les attentes liées aux activités et aux rôles. Finalement, les **savoirs-être** sont les plus nombreux, notamment car plusieurs modèles de comportements peuvent être valorisés.

	Savoirs	Savoirs-être	Savoirs-faires
Activités	Expertise opérationnelle	Echanges informels avec et pour ses équipes	Gérer une équipe et des personnes, gérer des processus et des projets, décider, développer son équipe, commander, coordonner
Rôles	Expertise managériale : agent de liaison, observateur actif, diffuseur, porte-parole, régulateur, négociateur	Être un guide, être un coach, être une figure d'autorité	Création de sens
Comportements	Soft skills (incitation au changement, inspiration...)	Être un exemple, être responsable, être polyvalent, être innovant, être agile, être diplomate, charisme	Se former, communiquer, aider, rassurer
Responsabilités	Performance de son équipe	Maintien ou progression de la motivation individuelle et collective	Rémunération

Tableau 2 – Classification des tâches selon les différentes approches – adapté de De Ridder et al. (2019a, p.42)

³ Voir les rapports de la Chaire laboRH pour plus d'informations cf. Ajzen, M., Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., Taskin, L., & Van Oycke, J. (2017). *Transformations du métier de manager*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 6 (1), 92 p.

Qu'en est-il du manager de proximité ?

Au terme de cette revue sur le métier de manager et ce qui compose la fonction, nous avons assurément eu l'occasion de générer une vision précise du métier de manager de proximité. Pour la suite du rapport et de cette recherche, le manager de proximité sera considéré comme la personne en charge de la gestion des personnes, au plus proche de l'opérationnel.

L'approche par les savoirs, que nous mobilisons pour ce travail, permet de lui attribuer les caractéristiques suivantes :



Savoirs

Maillon central de la chaîne de création de sens

Agent de liaison, observateur actif, diffuseur, porte-parole, régulateur, négociateur



Savoirs-être

Mobilisateur capable de motiver la force de travail

Collaboratif et positif



Savoirs-faire

Performance de son équipe, maintien ou progression de la motivation individuelle et collective, rémunération

Communiquer et être diplomate, aider, rassurer, développer son équipe, guider

Commander, coordonner et contrôler

Illustration 2 - Caractéristiques du manager de proximité selon une approche par les savoirs

3. Désaffection du métier de manager

A partir du constat de cette instabilité du métier de manager, nous pouvons nous demander si ce métier attire néanmoins. En 2019, L'Echo publiait un article faisant état de la pression croissante ressentie par les managers belges, ainsi que sur la crise identitaire qui affectait leur métier (Bamps, 2019). Ce constat se répète aussi en France. « *Les managers ont le blues* » : à l'été 2022 sortait un tract de la CFE-CGC (syndicat de l'encadrement en France) de Michelin qui dénonçait la désaffection du métier de manager. Il était ainsi possible d'y lire : « *Il y a encore quelques années, devenir manager était une promotion enviable et recherchée. Aujourd'hui, une partie des cadres ne cherche plus à exercer une fonction d'encadrement, en raison d'une surcharge de travail sur une mission aux attentes floues et parfois aux injonctions contradictoires* » (Tarantini, 2022, p.1).

Ainsi, le métier de manager attirerait moins qu'autrefois, ce qui induirait un manque de candidats pour les offres d'emploi et, d'autre part, les entreprises auraient du mal à retenir les managers déjà en poste (Beswic, 2017 ; Borrás, 2017).

Cette partie entend répondre à trois questions : tout d'abord, est-ce que le métier de manager est réellement en désaffection ? Ensuite, qu'est-ce qui définit le métier de manager ? Enfin, qu'est-ce qu'un manager de proximité exactement ?

3.1 Devenir manager ? Le manque d'intérêt des travailleurs pour ce métier

La première question qui se pose est de savoir si ce constat de désaffection est en effet observé et généralisé ou non. Il est en tout cas possible de trouver des études et articles parus ces dernières années illustrant un phénomène de désaffection du métier de manager. Ainsi, en octobre 2018, une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1006 salariés français montrait que 41% des managers considéraient leur fonction comme étant inutile dans le monde du travail actuel et que 62% des non-managers ne souhaitaient pas devenir manager s'ils en avaient la possibilité (Opinion Way, 2018). En

2019, une étude du BCG et d'Ipsos menée auprès de 5 000 personnes (1500 managers et 3500 employés) dans cinq pays (la Chine, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis) corrobore et détaille cette tendance. Selon l'étude, *« le désarroi est global mais touche tout particulièrement les managers français : 85% d'entre eux trouvent leur métier plus compliqué qu'auparavant (vs. 81% pour la moyenne occidentale). Ils se sentent aussi plus débordés (78% vs. 71%), plus stressés (74% vs. 69%) et plus démotivés (59% vs. 52%). Ils sont enfin très pessimistes sur l'avenir de leur fonction : 38 % pensent qu'elle aura disparu d'ici 5 à 10 ans. »* (BCG, 2019, p.1). Si l'accent est mis sur la France, elle signale bien que *« parmi tous les pays interrogés, seule la Chine semble échapper à cette tendance de fond. »*

Toujours en 2019, le cabinet Michael Page menait une enquête en France auprès de 632 répondants, montrant que la volonté de devenir manager déclinait au fur et à mesure de l'âge, et donc de l'expérience, de l'employé. *« Quand 54% des 18-29 ans sont certains de souhaiter devenir managers, les 30-49 ans ne sont que 42% à aspirer à cette prise de responsabilités ; un chiffre qui chute même à 28% pour les plus de 49 ans. Parmi ceux qui reculent finalement devant l'obstacle, plus de la moitié (54%) a la certitude de ne pas disposer des compétences pour ce rôle. 36% ne désirent tout simplement pas gérer ou développer une équipe et 34% avouent ne pas vouloir assumer les responsabilités liées à la fonction »* (Michael Page, 2019, p.2).

Ces constats ne sont pas tout à fait neufs. Ainsi, l'étude « Manager de proximité, non merci ! » dissertait déjà sur le sujet en 2011, en insistant sur le désengagement des managers de proximité et se demandant si le poste n'avait pas perdu de sa superbe (O'Donnell et al., 2011).

Dans la littérature scientifique, le constat d'une désaffection du métier de manager de proximité semble accepté dans les recherches récentes sur le sujet (e.g. Cadet & Mahlaoui, 2021 ; Lanoë, 2020 ; Lanoë, 2022). Cependant, nous remarquons aussi que toute une littérature s'est développée à la fin des années 1990, qui insistait sur l'intensification des exigences envers les managers de proximité, liant cette

intensification à l'apparition des nouvelles formes de travail (Labit, 2002 ; Létondal, 1997 ; Loubes, 1997). En ce sens, force est de constater que la désaffection du métier de manager de proximité est certes réactualisée de nos jours, mais elle semble s'inscrire dans des tendances de long terme d'accumulation des contraintes autour du métier (Ajzen, 2022). Face à ce constat de désaffection et aux études qui en identifient largement les causes, cette recherche propose d'étudier les leviers du bien-être des managers en posant le postulat selon lequel agir sur ceux-ci permettrait *in fine* d'agir sur l'attractivité de ces métiers.

3.2 Tensions contemporaines au métier de manager

De cette revue de littérature émerge un point central dans notre analyse : si le métier de manager est si difficile à définir, y compris d'un point de vue théorique, c'est en grande partie dû à son instabilité constitutive. La multiplicité des tâches qui le composent, la difficulté de figer une fiche de poste, les attentes diverses de la part de ses subordonnés comme de sa direction contraignent le manager à une polyvalence très forte. Cette instabilité s'incarne plus précisément dans trois grandes tensions (De Ridder *et al.*, 2019a) :

- 1) La gestion des niveaux individuel et collectif, où le manager doit à la fois prendre en compte les besoins de chaque membre de son équipe, en individualisant sa pratique, tout en restant garant de l'existence et de la qualité du collectif de travail et de son esprit d'équipe ;
- 2) La responsabilité, avec un manager qui est censé être moins coercitif, plus dans une posture de coach, tout en continuant à disposer de son autorité. En outre, le déplacement des lignes dans ce domaine pose la question de qui est responsable des résultats de l'équipe, que ce soit en positif ou en négatif.
- 3) Le contenu de son métier, avec un déclin de la valeur accordée à l'expertise technique du manager au profit du *people management*, qui dispose de moins de *hard skills* immédiatement mobilisables que d'autres postes.

Le constat de cette instabilité offre aussi une réponse à notre question initiale : manager est un métier, certes flou et complexe, mais caractérisé par des rôles, des apprentissages et ses situations spécifiques. Cette instabilité pose de nombreuses questions au manager de proximité, qui a en conséquence du mal à se positionner, et qui est confronté à des injonctions contradictoires, car personne n'attend exactement les mêmes choses de lui. Autrement dit, cette instabilité est créatrice de souffrance, et en tant que telle, elle nous semble un élément primordial pour comprendre les facteurs de bien-être et de mal-être affectant le manager de proximité.

L'instabilité propre au métier de manager, qui se retrouve chez le manager de proximité, ainsi que le constat de la désaffection de ce métier, posent nécessairement la question du bien-être et du mal-être de celles et ceux qui l'exercent. C'est pourquoi, nous allons maintenant aborder ces concepts dans la section suivante.

4. Le bien-être et le mal-être au travail

La santé mentale ne peut pas se résumer simplement à l'absence de symptômes négatifs (t.q. la dépression, la dépréciation de soi, l'anxiété, etc.) et doit, selon Massé et ses collègues (1998) nécessairement inclure des aspects positifs (t.q. la joie, un équilibre mental, de l'estime de soi, etc.). Puisque la santé mentale est composée de deux dimensions distinctes, les auteurs invitent donc à penser la santé mentale autant au travers du bien-être que du mal-être ou de la détresse psychologique (Massé *et al.*, 1998).

Si dans la littérature scientifique, notamment en management, la question du bien-être est fréquente et abordée avec ces termes, d'après nos recherches, il apparaît que la notion de mal-être n'est pas identifiée telle quelle. Les chercheurs abordent ce versant négatif de la santé mentale au travers d'indices similaires comme la détresse psychologique (p.ex. Burton, 2010 ; Dejours, 1993 ; Massé *et al.*, 1998) ou, plus particulièrement dans un contexte de travail, via la pénibilité mentale (p.ex. Chtioui *et al.*, 2022) ou encore la souffrance au travail (p.ex. Debout & Le Lay, 2015). Dans la suite de cette section, nous passons en revue le bien-être au travail, mais aussi nous définirons brièvement ces concepts liés au mal-être.

4.1 Bien-être au travail

Le **bien-être général** est un concept ambigu dont la définition demande encore à être affinée (Conceição & Bandura, 2008). De manière globale, le bien-être est pensé comme étant la représentation qu'un individu entretient par rapport à sa « situation de vie » (McGillivray, 2007). Ainsi, le bien-être peut être pensé de manière objective au travers d'indicateurs tels que la situation d'un pays (sur les plans économique, social et environnemental) ou selon un versant subjectif, propre à l'individu et la perception qu'il entretient de sa situation (Conceição & Bandura, 2008). Les auteurs invitent à considérer le bien-être via ces deux dimensions simultanément. En effet, même si les indicateurs objectifs donnent une vision descriptive de la situation des individus et permettent de penser les stress auxquels sont soumis les individus évoluant dans des contextes

économiques, sociaux et environnementaux plus ou moins favorables, cela ne suffit pas. Un contexte défavorable n'est pas toujours lié à une perception subjective du bien-être faible car les individus ont tendance à s'adapter à leur environnement, ce qui va également déterminer, au moins en partie, leur bien-être ou sa perception (Conceição & Bandura, 2008).

La question du bien-être au travail est particulièrement investiguée dans la littérature scientifique en raison des liens étroits établis avec la performance au travail. En effet, les chercheurs ont œuvré à mettre en lumière, de manière empirique, des liens entre le bien-être des travailleurs et leur performance donnant lieu à de nombreuses pratiques managériales liées (voir Bernaud, Desreumaux et Guédon, 2021a, p.2-3 pour des sources).

Toutefois et à nouveau, il est sujet à controverse en raison d'un faible consensus sur la manière de le définir (Nande et Commeiras, 2022). Les auteurs se clivent autour d'une vision hédoniste basée sur le plaisir (et l'évitement de la souffrance) d'une part, et une vision eudémoniste basée sur la réalisation de soi et le bonheur d'autre part (Waterman, 1993). Le domaine de la psychologie du travail s'est emparé de la question et propose généralement un modèle multidimensionnel (dimensions cognitives et affectives) afin de définir le bien-être au travail. Selon l'approche, les modèles de bien-être au travail dépeignent ce concept comme une expérience subjective de l'employé ou bien comme une situation liée au travail (Nande *et al.*, 2022). Le modèle de Biétry et Creusier (2013) permet d'intégrer les deux approches en définissant le bien-être au travail comme étant « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique du travail* » (Biétry & Creusier, 2016, p. 34). Ainsi, le bien-être au travail dépend des dimensions suivantes :

1. Les relations au travail
 - a. Avec les collègues
 - b. L'évolution professionnelle (considération ressentie vis-à-vis du manager)
2. Les temps sociaux (horaires de travail, équilibre vie professionnelle - vie privée)
3. L'environnement physique de travail

Pour la suite de ce travail et pour les focus groups à venir, nous penserons le bien-être au travail selon ces trois dimensions et les sous-dimensions qui en découlent.

Outre ces aspects liés à la définition du bien-être au travail, des auteurs ont mis en évidence que le travail en lui-même pouvait avoir un impact positif sur la santé et le bien-être du travailleur. C'est le cas de Waddell et Burton (2006) qui ont montré que pour tout travail jugé sécure et accommodant, les effets du travail sur la santé et le bien-être sont bénéfiques en comparaison à une situation de non-emploi ou de chômage. Les auteurs suggèrent même que l'emploi endosserait alors une fonction « thérapeutique » pour le travailleur qui voit les effets néfastes du non-emploi inversés, une fois en emploi.

Bien que le travail contribue par nature au bien-être des employés, la littérature s'est particulièrement intéressée au mal-être qui subvient par l'activité de travail. De fait, les facteurs de risques pour la santé mentale, liés au lieu de travail sont abondants dans la littérature scientifique et le plus souvent abordés sous cet angle des « risques » (p.ex. le support psychologique des collègues, la culture organisationnelle, les demandes, le contrôle, le contenu du travail, les horaires de travail, etc.) (Burton, 2010).

4.2 Mal-être au travail

La détresse psychologique est une forme de **mal-être** qui comprend de multiples affects négatifs ou syndromes tels que la dépression, des problèmes cognitifs, de l'irritabilité ou encore de la colère et des troubles obsessionnels-compulsifs (Massé et al., 1998, p.478). La détresse psychologique peut alors se lier à des effets psychosomatiques, c'est-à-dire avoir des effets physiques néfastes (p.ex. insomnies, troubles de l'alimentation, perte d'énergie ou autres manifestations physiques du stress) en raison des affects et syndromes négatifs cités qui la composent (Massé et al., 1998).

La littérature s'est penchée particulièrement sur une conception du **mal-être au travail** puisque longtemps, le travail a été perçu comme une source de mal-être *per se*, voire

de souffrance. Même s'il semble aujourd'hui évident que la pénibilité physique du travail s'est amoindrie en raison des diverses lois et mesures de prévention au travail, il apparaît que la **pénibilité psychique** ou mentale augmente (Chtioui *et al.*, 2022). Dans la littérature, plusieurs facteurs contribuant à une pénibilité psychique pour les travailleurs sont mis en évidence dont : la digitalisation, l'automatisation du travail, la précarité de l'emploi et les grandes périodes de restructuration. Ces phénomènes modifient l'environnement de travail et impliquent alors une redynamisation des rapports entre l'individu et son travail (Bourdages-Sylvain et Côté, 2020) pouvant mener à une forme de mal-être. D'autant plus lorsque, comme certains auteurs (t.q. Djeriri & Chamoux, 2012) le mettent en évidence : la crise financière de 2007-2008 a été un réel tournant en ce qui concerne le mal-être des employés – managers ou non-managers. En effet, pour Djeriri et Chamoux (2012) il semblerait qu'avant cette crise, un changement d'emploi était plus facilement envisageable par tout un chacun puisque le marché du travail le permettait ; ce qui n'est plus le cas au moment de leur étude et semble conduire les travailleurs à subir plus grandement une situation de travail vectrice de mal-être. Cela se marque notamment par la montée en force et l'adoption, depuis cette période, de nouvelles lois visant la réduction des risques psycho-sociaux ou des risques moraux au travail (en France comme précisé par Djeriri et Chamoux, 2012 ; mais aussi en Belgique avec p.ex. la loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail). Ces moments de crise apparaissent alors comme des tournants ou des moments pivots concernant le bien-être au travail. Des études suggèrent d'ailleurs des effets de la crise du covid sur le bien-être des travailleurs : dans le sens d'une augmentation du stress et d'un sentiment plus important d'insécurité au travail (p.ex. Barberousse *et al.*, 2022) pouvant générer un mal-être pour le salarié. Nous n'avons peut-être pas encore le recul nécessaire sur cette crise, toutefois, des études laissent entendre que la pandémie a eu des effets sur le rapport au travail des salariés – avec une réflexion parfois entamée en raison de cette atteinte au bien-être (Laurent *et al.*, 2022).

La **souffrance au travail** est un autre concept investigué dans la littérature mais compliqué à appréhender. Elle est présentée comme une expérience psychologique subjective et est associée à des effets négatifs. Cette expérience est jugée comme déstabilisante et désagréable (Debout & Le Lay, 2015). La souffrance au travail est décrite par Dejours (1998) comme la conséquence d'un manque de reconnaissance (des institutions, du management) et en particulier d'une absence de prise en compte de l'activité de travail par un management désincarné. D'autres explications complémentaires de la souffrance au travail la décrivent comme le résultat d'un manque ou d'un épuisement des ressources du travailleur pour faire face à un obstacle qui apparaît alors insurmontable et persistant (Pezé, 2009). Dans ce cadre, les facteurs du lieu de travail peuvent conduire à augmenter l'occurrence de maladies mentales pour le travailleur, ou tout du moins, à empirer des symptômes existants ; contribuant dans tous les cas à une **détresse mentale ou psychologique** (p.ex. démoralisation, humeur déprimée, anxiété) (Bilsker *et al.*, 2009). En effet, la souffrance au travail est ainsi liée le plus souvent à des effets négatifs tels que la frustration, l'angoisse, l'ennui, l'anxiété, la honte, la monotonie, la colère, la peur, la culpabilité, l'insatisfaction ou encore la déception (Dejours, 1987) voire des pathologies au travail. La souffrance au travail serait susceptible de mener le travailleur à s'épuiser en tentant, tant bien que mal, de faire face aux nombreuses demandes de son environnement, risquant alors le burnout. Néanmoins, Bilsker et ses collègues (2009) soulignent que la détresse mentale ressentie n'aboutit pas nécessairement à un niveau diagnostique d'une quelconque maladie mentale (p.ex. burnout) et pourtant, constitue une source considérable de souffrance ou de mal-être pour l'employé.

La pénibilité psychique est marquée également par un mécanisme inverse : le bore-out. En effet, Chtioui et ses collègues (2022) suggèrent que, via un ennui permanent au travail, certains travailleurs encourent une forme de souffrance psychique se traduisant par des sentiments d'inutilité au travail, de honte, de tristesse ou encore la sensation de végéter au niveau de sa carrière.

Bien que différentes terminologies émergent dans la littérature, nous prenons le parti de considérer que ces différentes approches du versant négatif de la santé mentale d'un travailleur sont synonymes et appartiennent au registre du mal-être tel que défini dans le cadre de cette recherche. Ainsi, pour la suite de ce rapport, **nous parlerons du mal-être au travail pour englober tout phénomène de santé mentale qui conduit à des effets négatifs sur la santé mentale du travailleur** (et donc induisant un sentiment de mal-être).

Le mal-être comme condition de la nature humaine et du travail ?

Bien que la pathologie soit une issue potentielle de la souffrance au travail, Dejours (1993) parle de la souffrance au travail selon une approche "psychodynamique" pour laquelle la souffrance est une composante de la normalité du travailleur. Cela sous-tend que, même si le lieu de travail est source de contraintes pour les travailleurs, tous ne développent pas de pathologies liées au travail. La suite de cette revue de littérature œuvre à l'identification de sources « commune » notamment de mal-être pour les managers de proximité. Cependant, Dejours (1993) invite à une prise de recul pour laquelle la souffrance ne devient pathogène qu'auprès des employés pour qui les stratégies de défense se révèlent inefficaces.

Cette approche pose également la question de la place du mal-être au travail. Des philosophes tels que Ricoeur (2015) nous invitent à penser la souffrance comme une expérience humaine. Dès lors, sans souffrance, nous serions confrontés à une perte de sens puisque celle-ci détermine une manière de se reconnaître soi-même et de reconnaître les autres. Cela sous-tend alors l'idée que le mal-être est une part intégrante et nécessaire au travail et à la réalisation d'une œuvre. La souffrance serait ainsi indivisible du travail selon une conceptualisation du travail comme l'expérience de l'impuissance de l'individu à faire face à des normes qui s'imposent à lui en situation de travail et à mettre de côté des désirs personnels (t.q. l'envie de faire la grasse matinée ou encore de s'adonner à des loisirs). En ce sens, la souffrance au travail ne peut donc pas se voir supprimée, elle guide l'intelligence humaine et *dans les bonnes conditions*, en la surpassant, peut produire pour l'individu la création et ainsi, le plaisir d'être parvenu à surpasser cette souffrance (Dejours & Abdoucheli, 1990).

Ainsi, cette parenthèse plus philosophique invite à penser le travail comme un processus oscillant entre bien-être et mal-être pour lequel la souffrance est une part entière du travail et ne serait pas nécessairement problématique. La souffrance au travail ne devenant problématique qu'une fois un certain seuil ou point de rupture dépassé (Dejours, 1993).

5. Critères de bien-être et de mal-être pour le manager de proximité

5.1 Constats préliminaires

Commençons par un constat, qui prend la forme d'un paradoxe : des rapports officiels proposent de faire gérer la santé des travailleurs par des managers de proximité (Bernaud *et al.*, 2021b ; Biétry *et al.*, 2019), mais ces mêmes rapports ne s'inquiètent pas de la santé desdits managers sollicités. En un sens, cela montre aussi que les managers de proximité sont des salariés comme les autres : les facteurs généraux de bien-être et de mal-être au travail les concernent aussi. Dans ce cas précis, on peut à la limite considérer que leur santé devrait faire l'objet de l'attention de leurs propres managers. Mais c'est tout. Il n'y a pas de proposition spécifique leur étant réservée. Pour autant, et puisque nous avons déjà rappelé quels étaient ces facteurs généraux, nous cherchons ici les facteurs spécifiques concernant les managers de proximité uniquement, et il faut bien reconnaître que la littérature scientifique est plus limitée sur ce sujet.

Avant toute chose, nous devons préciser deux éléments : d'une part, nombre d'analyses du bien-être et du mal-être en entreprise s'appuient sur le modèle *Job Demands-Resources* (JDR), conceptualisé par Demerouti *et al.* (2001) (p.ex. Kokkonen, 2013 ou Zeike *et al.*, 2019). Ce modèle est fortement utilisé pour prédire le burnout et le stress des employés. D'autre part et de façon plus générale, la littérature comprend essentiellement des analyses effectuées sur le stress des managers, surtout dans les années 2000 (Lindorff, 2000 ; Lindorff, 2005 ; Lu *et al.*, 2000 ; Morin, 2008)⁴.

Pour conclure cette première série de constats, nous pouvons voir que l'évaluation du bien-être des managers de proximité suit bien l'évolution des attentes envers le métier précédemment citées, à travers un exemple précis : celui des métiers du care (Kokkonen, 2013). En ce sens, nous avons vu que les managers de proximité sont

⁴ Ce qui signifie que nous investiguons surtout certains types de facteurs de mal-être des managers de proximité, ceux créant le stress. Toutefois, le mal-être peut adopter des formes plus vastes que les champs que nous ratisserons (*bore-out*, par exemple), qui peuvent donc être sous-estimées dans notre rapport, par manque de littérature trouvée sur le sujet les liant en particulier aux managers de proximité.

passés d'une grande satisfaction au travail dans les années 1980 (responsabilité étendue, surtout en termes de planning, d'organisation et de délivrance des services) et 1990 (satisfaction due à l'interaction, l'autonomie et le statut professionnel, mais avec des éléments la nuanciant, telles que la rémunération et les tâches à effectuer – les premiers éléments étant suffisants pour compenser les derniers), à une satisfaction plus modérée et un haut niveau de stress dans les années 2000. Les résultats sur le sujet sont plus contradictoires à partir des années 2010.

De façon générale, la littérature sur les managers de proximité a tendance à penser la performance de ces derniers, à la limite leur motivation (e.g. Jung & Takeuchi, 2019) ou leur capacité à gérer la diversité (Michielsens *et al.*, 2014), mais moins leur santé mentale. Aussi ne doutons-nous pas que des aspects tels que la codécision, la culture du feedback ou l'évaluation des performances aient un impact plus ou moins certains sur le bien-être et/ou le mal-être des managers de proximité, comme ils peuvent l'avoir sur les managers en général. Toutefois, nos recherches n'ont pas permis de mettre en évidence de tels liens dans la littérature scientifique pour cette population spécifique de managers.

5.2 Les facteurs individuels de bien-être et de mal-être des managers de proximité dans la littérature scientifique

Nombre d'études se sont concentrées sur l'analyse du stress des managers de proximité. Pour être plus précis, des liens positifs ont été établis entre le stress et le burnout, ainsi qu'une intention de quitter l'entreprise renforcés et un moindre engagement du manager (Wong & Spence Laschinger, 2015). Cette approche du bien-être et du mal-être du travailleur, en l'occurrence du manager de proximité, peut se comprendre comme la dimension subjective de ces variables (Conceição & Bandura, 2008) – c'est-à-dire l'expression psychique d'un ressenti personnel des managers.

5.2.1 Les facteurs individuels de **bien-être** des managers de proximité

Le premier facteur, et peut-être le plus important, car revenant le plus régulièrement (bien que sous des termes différents), est le **sentiment d'autonomie** du manager de proximité, autrement dit sa capacité à contrôler son travail, à pouvoir prendre ses décisions de façon indépendante, à avoir un sentiment de pouvoir sur ses actions (Noblet *et al.*, 2001 ; Kokkonen, 2013 ; Penconek *et al.*, 2021). Ce sentiment de contrôle peut concerner le travail, ses conditions, l'emploi du temps, la disponibilité du manager de proximité, donc entre autres le sentiment que la flexibilité inhérente au métier est choisie ou subie. Un deuxième est le **sentiment de sécurité** ressenti par le manager (Noblet *et al.*, 2001 ; Penconek *et al.*, 2021). Cette sécurité concerne à la fois le présent du manager de proximité (légitimité dans son travail, confiance de la part de sa hiérarchie et de ses subordonnés) et son avenir (perspectives de carrière). Elle est finalement la capacité à ne pas se sentir attaqué dans son rôle et son identité de manager à la première difficulté rencontrée.

Le bien-être peut aussi être généré pour le manager sur base de ses propres ressources. En ce sens, les **ressources sociales** sur lesquelles le manager de proximité peut s'appuyer et qu'il peut mobiliser en temps voulu peut contribuer à son bien-être. Par exemple, le sentiment de solidarité ressenti avec ses pairs et sa hiérarchie (Kokkonen, 2013), mais aussi le fait d'avoir des relations collaboratives et collégiales avec ses supérieurs (Penconek *et al.*, 2021), jouent un fort rôle. Également, le **niveau d'éducation et de formation** du manager de proximité comme ressources personnelles, détermine, au moins partiellement, son bien-être (Kokkonen, 2013). A ce niveau d'éducation, il est possible de rajouter **l'expérience dans le poste** (Penconek *et al.*, 2021).

5.2.2 Les facteurs individuels de **mal-être** des managers de proximité

Les facteurs de mal-être identifiables sont plus nombreux. Si la simple absence des facteurs de bien-être identifiés peut déjà s'avérer problématique, il existe également des facteurs de mal-être spécifiques.

Il existe un facteur lié à ce que nous pouvons appeler l'ethos du manager : la **dissimulation de la souffrance** (Mahieu, 2011). Le manager de proximité dissimule les signes avant-coureurs du stress, les conduisant ainsi à s'accumuler, car il a tendance à estimer que ce stress fait précisément partie de son métier. Ce facteur se retrouve aussi dans la littérature grise : le manager de proximité dissimule sa souffrance car ce serait montrer une vulnérabilité. Or, assumer l'existence-même de cette vulnérabilité demeure excessivement délicat pour lui (Borras, 2017 ; Tendances, 2022).

Ce facteur peut être renforcé par des **processus d'infantilisation** du manager (Mahieu, 2011), ce dernier étant progressivement plus contrôlé et ressentant en conséquence que sa hiérarchie a moins confiance en lui. Ces processus peuvent s'incarner dans un silence accru du manager, qui se referme sur lui-même, et dans une perte de sens de son travail à ses yeux. Ce silence peut aussi être le symptôme d'un autre facteur de mal-être : **l'isolement des managers** qui, pris dans leur relation d'entre-deux, ne pensent pas pouvoir se confier à leurs N-1 ou à leurs supérieurs, mais qui éprouvent aussi de la difficulté à s'adresser à leurs pairs, et se convainquent progressivement qu'ils sont les seuls à rencontrer certains problèmes dans leur fonction. Concrètement, les managers de proximité font alors « *l'expérience d'exigences plus élevées, d'un niveau plus élevé de conflits et d'un degré plus faible de soutien social de la part de leurs pairs* » (Skakon et al., 2011, p.103). Ce mal-être s'aggrave quand ces exigences prennent des formes spécifiques, telles que les **violences verbales au travail** (cris, humiliations, etc.) (Penconek et al., 2021).

Un facteur supplémentaire de mal-être est le **sentiment d'injustice par rapport au salaire** : si le revenu perçu par le manager de proximité est perçu comme étant trop faible, le manager de proximité considère ne pas avoir une compensation équitable pour son travail (Schneider, 2015).

Enfin, un dernier facteur psychologique de mal-être est le ressenti de **l'augmentation de la complexité du travail** par les managers, car ils doivent déployer les évolutions

économiques (manque de sécurité du travail), sociales (revendication accrue pour un équilibre vie privée-vie professionnelle) et organisationnelles de l'entreprise, et ils peuvent alors tenter de compenser cela en augmentant leur temps passé au travail (Noblet *et al.*, 2001).

5.3 Les facteurs organisationnels de bien-être et de mal-être des managers de proximité dans la littérature scientifique

Outre les facteurs psychologiques liés à une condition mentale pour les travailleurs, le bien-être et le mal-être peuvent prendre source dans des facteurs organisationnels pour les travailleurs. Comme mis en évidence par Conceição et Bandura (2008), il s'agirait ici de facteurs plus « objectifs » conduisant au bien-être ou mal-être des managers de proximité – en raison de certains éléments de contexte dans lequel ils évoluent.

5.3.1 Les facteurs organisationnels de bien-être des managers de proximité

Un premier facteur de bien-être identifié dans la littérature est la **constitution du collectif dédié aux managers de proximité**. Il peut prendre différentes formes, allant du plus simple et plus quotidien tel que le travail d'équipe (Medina *et al.*, 2018) jusqu'à des formes plus complexes et structurées, comme l'institutionnalisation d'un espace de discussion (Conjard & Journoud, 2013). Ce collectif peut prendre la forme de communautés de pratiques, qui peuvent renforcer l'autonomie des managers de proximité (Lee-Kelley & Turner, 2017).

Un deuxième facteur de bien-être intéressant, et qui pourrait sembler être une évidence, mais est par nature difficile à estimer, est le **plaisir/amusement au travail** (Graves *et al.*, 2012), qui peut aussi être vu, à un degré supérieur, comme la passion dans le travail (Bernaud *et al.*, 2021c). Précisons qu'il s'agit là non du plaisir associé à l'environnement de travail (relations de travail épanouies, etc.), mais bien du plaisir pris dans la réalisation même des tâches, ainsi que du plaisir associé au travail bien fait, qui peut donc être affecté par les conditions d'organisation de l'entreprise (manque de temps pour réaliser ses tâches, manque de contrôle qualité, etc.). Dans la même visée,

la mise en place de programmes de bien-être (santé, activité, nourriture) pour les managers de proximité est considérée comme un facteur efficace de soutien au bien-être (Medina *et al.*, 2018). Cependant, tous les programmes ne se valent pas : ainsi, un programme de coaching peut être déployé sans effets significatifs sur le bien-être ou l'engagement des managers de proximité (Lee & Kim, 2022). De façon plus générale, **l'empowerment organisationnel**, c'est-à-dire la capacité pour l'organisation de développer la puissance d'agir des managers de proximité en leur fournissant un accès à l'information, au soutien, aux ressources requises pour effectuer le travail, ainsi qu'aux opportunités d'apprendre et de se développer, est un facteur de bien-être (Laschinger *et al.*, 2007).

Si nous avons mentionné le niveau d'éducation et de formation du manager de proximité comme un déterminant psychologique de son bien-être, l'organisation peut également y contribuer. En effet, les **opportunités de formation continue** peuvent enrichir les ressources personnelles du manager de proximité et ainsi soutenir son bien-être (Kokkonen, 2013). Dans la continuité de la formation et du Talent management, l'existence d'**opportunités de carrière** est un facteur de bien-être à prendre en compte (Penconek *et al.*, 2021).

Un quatrième facteur est **le revenu du manager de proximité**, qui est corrélé positivement à sa satisfaction au travail (Holecek *et al.*, 2010). Sur le plan financier, **disposer d'un budget adéquat par rapport à ses missions** joue aussi sur son bien-être : en effet, manquer de moyens pour accomplir correctement ce qui est attendu peut développer un sentiment de frustration chez les managers de proximité (Penconek *et al.*, 2021).

5.3.2 Les facteurs organisationnels de **mal-être** des managers de proximité

Nous pouvons identifier plusieurs facteurs organisationnels de mal-être dans la littérature scientifique. Le premier, comme notre travail de définition du manager le laissait supposer, est une **mauvaise définition des rôles et des postes**, qui conduit à plusieurs problèmes. Tout d'abord, les conflits de rôle, auxquels les managers de proximité sont fortement sensibles (Bellini, 2005a), c'est-à-dire le rattachement de

plusieurs rôles, parfois contradictoires entre eux, parfois instables dans le temps, à un seul et même statut. Cela ouvre la voie à un « travail en miettes » (Linhart, 2017) peu rassurant pour les managers. La **multiplicité des attentes** créées envers les managers de proximité se retrouve dans les publications de praticiens (Borras, 2017). Et ensuite, la surcharge de travail que s'auto-infligent les managers car leur fiche de poste est trop floue (Mintzberg, 1975 ; Sparks & Cooper, 1999 ; Penconek *et al.*, 2021) est positivement corrélée au stress (Djukic *et al.*, 2017). La littérature grise nous apprend encore deux choses : d'abord, **le rôle de « premier RH »** endossé par les managers de proximité, certes à la base du *people management*, est parfois mal vécu par les premiers concernés, qui peuvent avoir l'impression de crouler sous les responsabilités (Poissonnier & Sanséau, 2017). Ensuite, dans la continuité de cette mauvaise définition, un autre facteur est la **perte de repères** du manager de proximité au regard de sa mission d'accompagnement des équipes et des collaborateurs (Pire, 2021).

Un deuxième facteur relève de ce que nous choisissons d'appeler des **logiques institutionnelles**. On peut ainsi y trouver des formes d'organisation de l'entreprise, comme l'organisation matricielle (Mahieu, 2011), mais aussi les conditions de travail, le travail en rotation (les 3-8, par exemple), les horaires à rallonge, ainsi que les relations avec les pairs, les supérieurs et les subordonnés (Sparks & Cooper, 1999). De même, le **manque de formation prévue** par l'entreprise au bénéfice des travailleurs qui deviennent managers de proximité pour la première fois peut avoir des effets négatifs sur eux (Block *et al.*, 2007). La deuxième logique institutionnelle marquante est **l'institutionnalisation du sentiment de culpabilité** du manager de proximité en entreprise, qui peut servir à la fois d'instrument de contrôle (en particulier en jugeant de la moralité du manager de proximité selon son degré visible d'affliction) et de système de sanction (on renforce la culpabilité ressentie par le manager de proximité en cas d'erreur/faute/échec de sa part afin qu'il s'autopunisse) (Berthe, 2017). Enfin, les **conflits interpersonnels** (remise en question de la légitimité, harcèlement moral envers le manager, annonces difficiles à faire, « mauvais état d'esprit ») créés par la situation ont des effets négatifs sur les managers de proximité (Sebti, 2018).

Ensuite, un troisième facteur est le **déclin du statut de manager** (Brocklehurst et al., 2010), qui s'incarne tout particulièrement dans la baisse de salaire de celui-ci (Kokkonen, 2013). En lien étroit, une recherche précédente de la Chaire LaborRH avait identifié une tension concernant l'expertise du métier de manager. De ce souci de définir clairement un statut et des tâches spécifiques au métier de manager supposait de remettre au cœur des préoccupations la question de la reconnaissance du métier de manager pour l'expertise que cette fonction implique (De Ridder et al., 2019a). Le manque de reconnaissance actuel du métier suppose ainsi une déperdition d'un statut fort de la profession et donc, comme le laissent entendre Brocklehurst et ses collègues (2010), d'un mal-être pour le management de proximité.

Également, **la digitalisation ou le recours accru aux nouvelles technologies** s'impose comme une nouvelle norme et, en accroissant la complexité des tâches à effectuer, peut constituer un facteur de mal-être pour les managers de proximité (Sparks & Cooper, 1999). De fait, il semblerait que le recours aux technologies de l'information et de la communication soit de plus en plus le synonyme pour les managers d'une plus grande disponibilité ou flexibilité pour ses équipes. Si celle-ci se traduit par la réalisation d'un plus grand nombre d'heures de travail sur la semaine, Hassard et Morris (2022) la caractérisent même d'une forme d'« *extensification* » du travail pour les managers. En plus de la prise en charge d'un nombre d'heure supplémentaire, les managers auraient ainsi tendance à s'impliquer volontairement dans des activités de travail en dehors des locaux de l'organisation. Hassard et Morris (2022) soulignent à ce propos que cette extension des attentes qui pèsent sur le manager serait, dans certains contextes organisationnels, devenue une norme. On peut alors supposer que cette charge de travail prolongée et étendue a un impact, au moins en partie, sur le bien-être et/ou le mal-être du manager de proximité. Notamment, la recherche du labor-H de 2021-2022 sur la digitalisation et la culture managériale a déjà permis de mettre en évidence que la digitalisation semble induire pour les managers une forte demande pour les managers. Pour cette recherche, le labor-H a mis en

évidence que ce processus était le moteur d'attentes pour les employés : en demande d'un manager de proximité qui joue le rôle de coach et de fédérateur-diffuseur – conférant ainsi de nouvelles tâches au manager. Mais aussi, la recherche a montré que dans ce contexte, un support devrait être apporté au manager pour une meilleure gestion du changement et de l'utilisation des technologies digitales – traduisant ainsi des effets potentiels sur son métier et donc le bien-être et/ou mal-être relatif du manager (Patesson *et al.*, 2022).

D'autres facteurs de mal-être sont identifiés dans la littérature dans des contextes plus spécifiques. Ainsi, nous observons certaines **analyses effectuées par métiers**. Dans l'hôtellerie, les facteurs de stress sont l'autorité centralisée et les exigences en termes de *reporting*, tandis que le facteur de bien-être est la réévaluation (p.ex. la réinterprétation d'une situation stressante sous un angle plus positif, souvent lié à un affect positif et des résultats sociaux et cognitifs) (Haver *et al.*, 2019). Des **analyses par pays ou par industrie**, où le contexte et la culture nationaux jouent un rôle, portent également sur le bien-être. Ainsi, en Suède, un facteur important est l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Nyberg *et al.*, 2015). Il faut noter que le Covid a pu changer les conditions de cet équilibre. Cette importance de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, qui permet de créer une résilience au travail, se retrouve chez les infirmières coréennes (Miyoun Kim & Carol Windsor, 2015). En Allemagne, dans l'industrie, Fiedler et ses collègues (2018) ont montré qu'une capacité de littératie en santé mentale, c'est-à-dire, la capacité pour le manager de proximité de reconnaître des troubles de santé mentale, les causes et conséquences ainsi que des moyens d'y faire face, contribuait au soutien du bien-être du manager de l'industrie. En effet, cette capacité fait état pour le manager de proximité d'une bonne évaluation de sa propre santé. Il s'agit alors d'un facteur de bien-être important puisqu'elle implique pour le manager des compétences : d'auto-régulation, d'auto-perception, de self-control et une approche proactive vis-à-vis de leur santé (Fiedler *et al.*, 2018).

Quelles solutions a priori pour soutenir le bien-être ?

Nous l'avions mentionné précédemment, les sources de mal-être (psychologiques et organisationnelles confondues) semblent être davantage investiguées que les sources de bien-être au travail. Ceci est le cas également pour la littérature scientifique qui porte sur la santé mentale des managers de proximité. Les auteurs ne se contentent pas de citer ces facteurs contribuant au mal-être mais plusieurs pistes de solution sont proposées pour y faire face. Celles-ci demeurent néanmoins relativement succinctes et relèvent plus de l'incantation que du mode d'emploi concret. Nous pouvons les diviser en deux catégories. La première catégorie est **l'accompagnement personnalisé** : cela peut prendre des formes assez diverses, comme le coaching ou la formation (p.ex. Graves *et al.*, 2000), par exemple pour permettre la transition du rôle d'expert à celui de *people manager*. La littérature grise insiste elle aussi sur la formation, y compris sur des aspects moins envisagés à première vue comme l'ergonomie, ou plus classiquement sur l'employabilité des managers de proximité (Borras, 2017 ; Pire, 2021 ; Poissonnier & Sanséau, 2017). L'idée est finalement de reconnaître la spécificité du travail de manager de proximité et de tenter de montrer cette reconnaissance en l'accompagnant au mieux. La seconde catégorie est **la sortie de l'isolement**. Cette sortie peut prendre des formes institutionnelles, comme avec l'établissement d'une zone de réciprocité (p.ex. Kilroy *et al.*, 2022) ou la création de collectifs de travail dédiés aux soucis du manager (Borras, 2017), ou des formes individuelles, comme avec l'accroissement du soutien social perçu (i.e. la croyance que le soutien social sera là quand il sera nécessaire) (Lindorff, 2000). Remarquons néanmoins dans ce dernier cas que ce soutien est affecté en priorité par des facteurs qui ne sont pas actionnables par l'entreprise, comme les qualités interpersonnelles (sens de l'acceptation – le fait de se sentir pleinement accepté par autrui) ou les relations non-professionnelles (familiales, amicales...).

6. Synthèse : notre modèle de recherche

L'illustration 3 reprend la synthèse de cette revue de littérature. Celle-ci nous permet de poser un modèle, un cadre pour la suite de cette recherche. Au terme de cette première partie, nous avons posé une définition pour nos différents concepts : manager de proximité, bien-être au travail et mal-être au travail. L'étude de celui-ci sur la population spécifique qu'est le manager de proximité n'est que peu étudié. Toutefois, nous avons effectué un premier travail de caractérisation du manager de proximité qui dispose de savoirs (être un maillon central de la chaîne de création de sens, remplir les rôles d'agent de liaison, d'observateur actif, de diffuseur, de porte-parole, de régulateur et de négociateur en priorité), savoirs-faires (performance de son équipe, communiquer, développer son équipe, coordonner, contrôler...) et savoirs-être (mobilisateur et motivant, collaboratif) spécifiques.

Bien que la littérature scientifique soit prolixe sur le poids du manager de proximité dans l'évolution de ses équipes (performance, coaching, etc.) - donc plutôt son rôle, ses activités et les comportements attendus de lui, mais elle ignore largement ce que ressent ce manager. Notre travail d'identification des facteurs psychologiques et organisationnels de bien-être et de mal-être n'a permis de recueillir qu'un nombre limité d'éléments qui pourrait sans nul doute être élargi (cf. une plus grande abondance sur le sujet pour les managers qui ne sont pas « de proximité »).

Ces facteurs concernent à la fois les caractéristiques personnelles (sentiment de sécurité, ressources sociales...), les caractéristiques de l'emploi (budget suffisant, définition du rôle...) et les caractéristiques organisationnelles (institutionnalisation du sentiment de culpabilité, logiques organisationnelles...) et que nous reprenons dans l'illustration ci-dessous.

S'il existe un constat assez partagé sur la complexité accrue du métier de manager de proximité ces dernières décennies, et donc du mal-être potentiel créé, peu de réponses concrètes y ont été apportées. En ce sens, notre travail actuel répond bien à une lacune

existante. Sur base de ce travail de revue de littérature, nous allons mener des focus groups auprès du personnel RH et de managers de proximité visant à identifier les conditions de développement du bien-être et ses facteurs d'évolution afin de déterminer de bonnes pratiques en la matière. Nous pouvons d'ores et déjà supposer, d'une part, que les représentations des facteurs de bien-être et de mal-être risquent d'être différentes selon que l'on interroge les managers de proximité eux-mêmes ou le personnel RH. D'autre part, il n'existe pas de modèle généraliste de solution actionnable sur le sujet : les transformations organisationnelles visant à jouer sur ces facteurs seront avant tout contextuelles et dépendantes des logiques déjà présentes dans chaque entreprise.

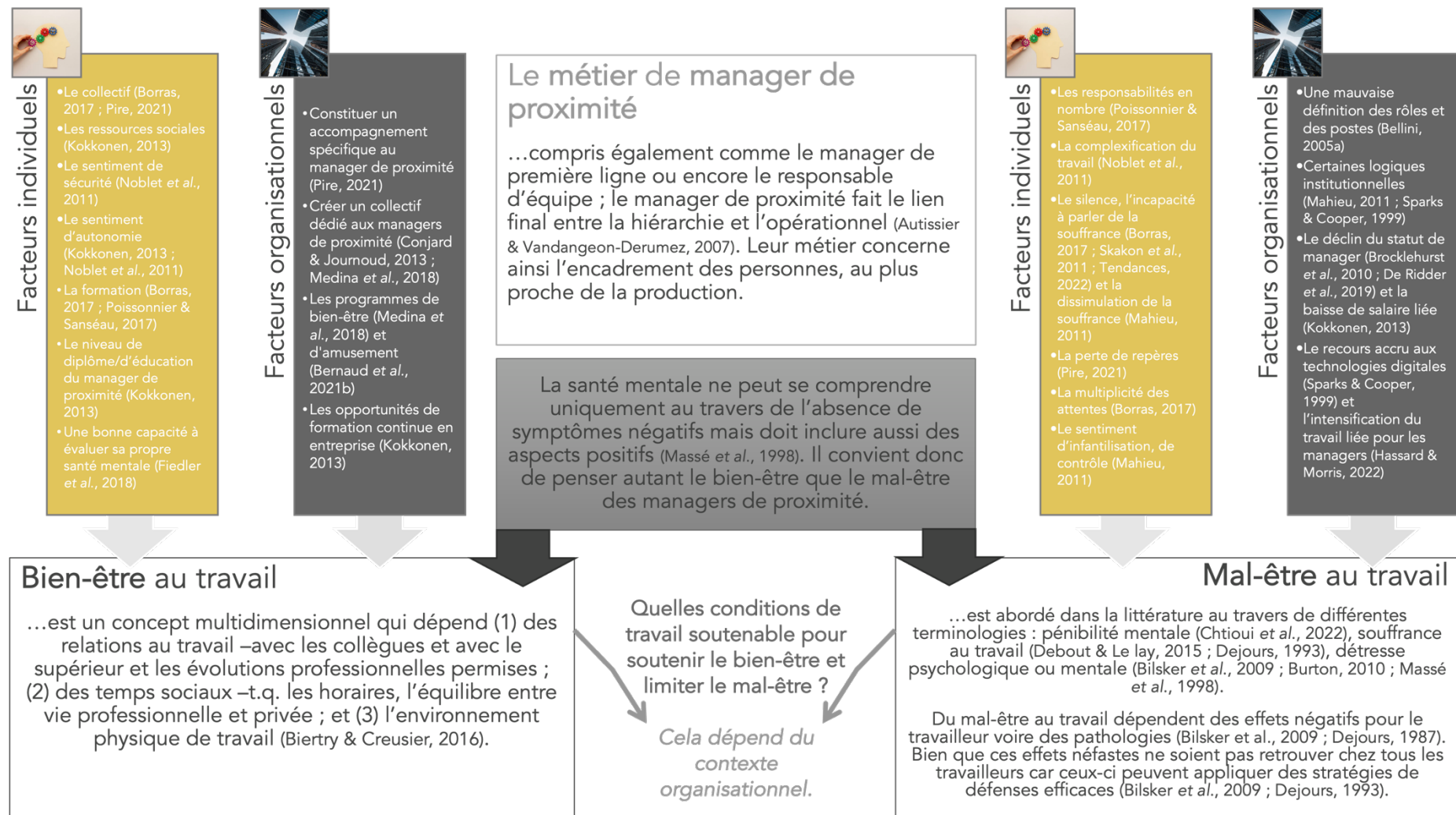


Illustration 3 – Synthèse de la revue de littérature sur les sources de mal-être et de bien-être pour les managers de proximité

Deuxième partie : recherche empirique

Afin d'identifier les conditions qui soutiennent le bien-être des managers ainsi que les moyens de mise en œuvre (RH) de celles-ci, nous avons réalisé différents focus groups (c'est-à-dire des entretiens collectifs) auprès de managers et de praticiens RH (DRH, HRBP, etc.). Dans cette deuxième partie, nous présentons tout d'abord la démarche méthodologique employée pour la réalisation de notre recherche avant de présenter les résultats issus de ces différents entretiens collectifs.

7. Méthodologie

7.1 Les focus groups

Le focus group est une méthode d'entretien de groupe qui a pour but de faire entrer en interaction plusieurs participants. Il s'agit d'une discussion interactive entre six à huit participants présélectionnés en raison de traits communs (expérience similaire ou background commun) (Hennink, 2013). L'échange est guidé par un modérateur extérieur au groupe et les discussions abordent un ou plusieurs thèmes spécifiques (Hennink, 2013, p.1). Le but n'est pas d'aboutir au consensus, mais au contraire, de recueillir des points de vue et perspectives complémentaires ou opposées sur les sujets abordés. Pour y parvenir, la qualité du modérateur est particulièrement déterminante : celui-ci stimule la discussion, pose les questions et parvient à générer un environnement de confiance et permissif dans lequel chacun se sent libre de s'exprimer (Hennink, 2013). C'est en ceci que réside alors la richesse du focus group, permettant aux individus de donner leur point de vue, mais aussi de le confronter à ceux des autres et éventuellement, en conséquence, d'affiner leur propre pensée au cours des discussions.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons conduit quatre focus groups. Trois de ces groupes étaient constitués respectivement de 7, 5 et 7 managers de proximité ; le quatrième groupe était composé de 6 professionnels RH (4 HRBP ; 1 manager RH et 1 responsable RH), tous issus des entreprises partenaires de la chaire. Ceux-ci ont duré

un peu plus de 2h40 (voir Tableau 3). Afin de répondre à notre question de recherche, les focus groups avec les managers de proximité visent à de questionner les conditions liées au bien-être et au mal-être du métier. En outre, le focus groups avec les professionnels RH, permettent de discuter de la mise en œuvre de pratiques et de moyens soutenant le bien-être des managers de proximité. Avec l'accord des participants, nous avons procédé à l'enregistrement des échanges qui ont ensuite été retranscrits et analysés en garantissant l'anonymat des participants.

Focus group	Date	Durée	Catégorie d'acteurs	Nombre de participants
1	8 mars 2023	2h42	Managers de proximité	7
2	9 mars 2023	2h47	Managers de proximité	5
3	10 mars 2023	2h48	Managers de proximité	7
4	15 mars 2023	2h42	Personnel RH	6

Tableau 3 : Caractéristiques des focus groups

7.2 Recueil de données

En amont de la réalisation des focus groups, nous avons identifié, sur base de la revue de la littérature, plusieurs thèmes relatifs aux conditions de bien-être et de mal-être des managers de proximité, aux actions à entreprendre pour soutenir le bien-être ou, au contraire, lutter contre le mal-être induit par des conditions propres au métier. C'est sur cette base que se sont déroulés les focus-groups en prenant soin d'adapter nos questions selon les profils des participants (managers ou RH).

Pour les trois focus groups **de managers de proximité**, un premier exercice avait pour but d'identifier les conditions de bien-être et de mal-être liées au métier de manager de proximité spécifiquement. Au cours de cet exercice, les participants ont été amenés à poser, sur des post-its, les conditions personnellement rencontrées et à les discuter en groupe. Ce premier temps de parole sur le sujet de recherche s'est conclu par le classement personnel des trois conditions de mal-être et des trois conditions de bien-être jugées les plus importantes.

Cela nous a permis d'embrayer sur le second exercice, du nom de *crazy 8*. Les participants ont été invités à choisir une condition (positive ou négative) et à générer

huit pistes d'action visant à soutenir ou à contrer le phénomène. Ensuite, chacun a eu l'occasion de discuter des actions les plus innovantes ou pertinente selon lui avec les pairs. À nouveau, cet exercice c'est conclu par l'identification des trois actions favorites et jugées les plus pertinentes par les managers de proximité (voir Illustration 4).



Illustration 4 - Déroulé des focus groups managers

Pour le focus-group dédié aux **professionnels RH**, nous avons suivi une trame similaire tout en cherchant à stimuler une discussion sur le rôle spécifique d'un département RH dans les actions de soutien au manager de proximité (voir Illustration 5). C'est pourquoi, les focus-groups des managers furent volontairement organisés en amont de celui des RH, en vue d'identifier des éléments de relance spécifique à partir desquels les RH pourraient réfléchir.

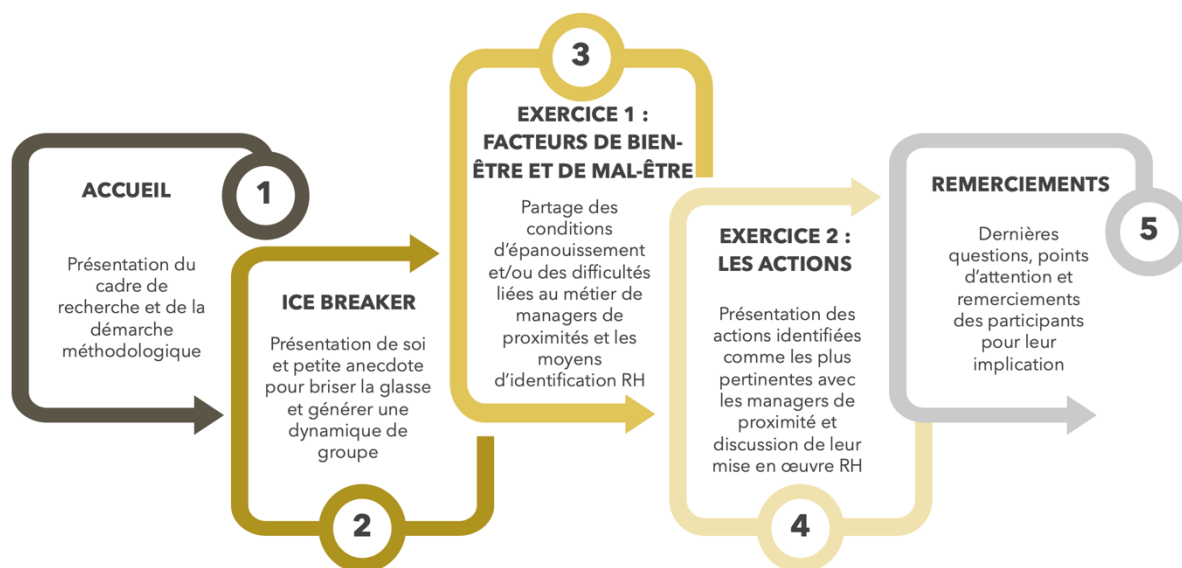


Illustration 5 – Déroulé du focus group RH

Le détail de ces exercices et le descriptif des résultats obtenus sur le matériel physique utilisé (post-it, document papier complété) sont disponibles en annexe 1.

7.3 Analyse des données

Après la retranscription intégrale des quatre focus groups, nous avons réalisé une analyse thématique. Pour ce faire, nous avons adopté une méthode de **réduction des données** (Paillé & Mucchielli, 2016) : à partir des échanges des managers de proximité et des RH, nous faisons émerger des thèmes descriptifs regroupant les éléments les plus significatifs.

Une première réunion d'analyse a été menée par l'équipe de recherche au complet afin d'identifier plusieurs thèmes à partir du deuxième focus group. Ces thèmes, et les sous-thèmes qui y sont associés, relèvent donc d'une démarche inductive. Nous avons relevé les verbatims (autrement dit, les citations extraites des focus groups) et les avons regroupés en fonction du thème qui leur correspondait le mieux. Ces thèmes ont ensuite été regroupés et subdivisés en sous-thèmes pour organiser au mieux les données. Cette grille d'analyse a ensuite été affinée et retravaillée au cours de

l'opération de codage des autres focus groups, grâce à des échanges réguliers au sein de l'équipe.

Les thèmes qui ont émergé ici sont de deux grands ordres : les facteurs de bien-être et de mal-être sur lesquels le manager de proximité n'a pas ou que peu de prise, que nous avons appelé « contexte organisationnel » ; et ceux qui engagent les actions et comportements des managers de proximité. Ces derniers ont été divisés entre le formel et l'informel, avec d'un côté les actions formalisées relevant du métier de manager de proximité et la vision qu'il porte sur lui-même (que nous avons appelées « périmètre d'actions et attentes de rôles du métier de manager de proximité ») et de l'autre côté les actions plus informelles et requérant des soft skills dans la gestion de ses équipes (que nous avons appelées « People Management »).

Le tableau 4 synthétise les thèmes et sous-thèmes issus du travail d'analyse qualitative ainsi que les définitions associées à chacun d'eux.

Thème	Sous-thème	Définition
Facteurs de bien-être liés au contexte organisationnel ➤ Ensemble des conditions liées au contexte de l'organisation affectant le métier du manager de proximité.	Effets secteur ou taille	Influence du secteur (privé/public - législation ou rapport aux syndicats, par exemple) ou de la taille de l'organisation (centaines, milliers, dizaines de milliers d'employés) sur les possibilités d'action du manager
	Historicité	Inertie et poids de l'histoire de l'organisation limitant certaines actions
	Exemplarité du top-management	Capacité du top management à montrer l'exemple et à soutenir les managers de proximité
	Vision et cohérence du projet	Capacité de l'organisation à ne pas produire des injonctions contradictoires ou à rendre tacite - voire modifier en cours de route - la hiérarchie entre objectifs
	Structure organisationnelle	Formalisation et rigidité plus ou moins forte des différents niveaux hiérarchiques et départements de l'organisation
	Appui RH	Capacité des RH à soutenir les managers de proximité et à fournir des outils pour cela

Facteurs de bien-être liés au périmètre d'actions et aux attentes de rôles ➤ Ensemble des actions et attentes de rôle du métier de manager de proximité (prescrites ou prise en charge de manière informelle).	Efficacité	Capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts
	Utilité	Ressenti que le travail effectué sert à atteindre ses objectifs
	Autonomie	Capacité à prendre ses propres décisions et ressources pour les réaliser
	Planification	Organisation et suivi des activités de son équipe selon un plan déterminé
	Évaluation	Mesure et feedback sur le travail de son équipe de manière formalisée (évaluation annuelle)
	Multi-tâches	Le fait d'effectuer plusieurs actions en parallèle et d'être polyvalent
Facteurs de bien-être liés au people Management ➤ Ensemble des actions et postures managériales liées à la gestion des personnes	Accompagner les collectifs	Créer et renforcer une communauté avec un esprit de corps et d'entraide
	Gérer les conflits interpersonnels	Régler des désaccords et des différends au sein de son équipe
	Accompagner et développer les personnes	Servir de guide/coach à ses N-1 et les faire progresser
	Donner du sens	Créer un narratif cohérent et porteur sur le travail des salariés
	Gestion des diversités	S'adapter pour prendre en compte tous les types de profils
	Style de management	Manière de diriger une équipe
	Attitudes managériales	Comportement du manager de proximité et manières de communiquer avec son équipe

Tableau 4 : Synthèse des thèmes et sous-thèmes

8. Présentation des résultats et analyses

Cette deuxième section expose les résultats de l'analyse des focus groups. Dans un premier temps, nous présentons les thèmes émergeant autour des échanges sur les facteurs affectant le bien-être et le mal-être des managers de proximité. Dans un deuxième temps, nous présentons les pratiques permettant de soutenir le bien-être des managers de proximité. Dans un troisième temps, nous présentons les conditions de développement du bien-être le modèle intégrateur permettant de répondre à notre question de recherche : « Quel soutien au bien-être des managers de proximité ? »

8.1 Thèmes

8.1.1 Le contexte organisationnel

Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons le « contexte organisationnel » pour faire référence aux éléments d'ordre contextuel affectant le métier de manager de proximité. On y retrouve, par exemple, des éléments liés à la « culture » (p.ex. secteur, taille d'entreprise, historicité), à la congruence (p.ex. structure organisationnelle, cohérence du projet, de la direction) ou encore au soutien du département RH.

La culture de l'organisation, au sens général

Parmi les effets du contexte organisationnel, nous avons identifié une première famille de thèmes relatifs à la « culture » de l'organisation et qui se matérialise par des codes et usages propres à un secteur d'activité particulier ou encore l'histoire propre à son activité. C'est en ce sens que nous parlons d'une culture.

Au fil des focus groups, nous constatons que certaines difficultés du métier de manager de proximité reposent sur des **effets de secteurs**. D'un côté, le secteur dans lequel évolue le manager de proximité peut être lié à des usages ou des modes de fonctionnement qu'il subit, induisant une difficulté à gérer son équipe comme l'illustrent les verbatims suivants:

(...) on a des cas très très spéciaux, des cas d'école, des personnes qui ne veulent rien foutre, et c'est leur mot « moi mon but c'est de réussir à ne rien foutre », c'est ce qu'on m'a dit à un moment donné quand je suis arrivé en fonction comme superviseur là-bas. Parce qu'ils ont des statuts, donc ce sont des personnes qui sont nommées, il y a les statuts et il faut vraiment aller dans le... Enfin voilà, on met des choses en place depuis très peu, mais donc voilà. Et effectivement, ces personnes ne conviennent pas. (Manager de proximité, focus group 3)

Mais on est une société particulière aussi hein. Donc on est une société où on ne peut pas licencier. Non mais pas que c'est bien hein, mais dans certains cas on peut pas licencier notre personnel. Donc juridiquement, donc légalement on peut pas licencier, on est super bien payés, et on a plus de performance management pour les non cadres. Donc ça veut dire qu'il y a des gens qui restent, à faire un job qu'ils aiment pas, mais ils restent parce que de toute façon ils sont bien payés, et ils ont des horaires qui sont géniaux, et voilà, ils peuvent travailler 3 jours par semaine à la maison et tout ça. Mais ils aiment pas leur job. (RH, focus group 4)

De la même manière, il semblerait que le secteur puisse contraindre le manager de proximité. C'est notamment le cas de ce manager expliquant comment l'impossibilité d'attribuer des objectifs le prive de l'usage d'un outil qu'il juge utile à son métier :

Moi j'entends la difficulté d'avoir parfois des objectifs qui soient quelque part inatteignables et donc ça casse en motivation. Moi je fais le pendant par rapport à une équipe que j'ai, ils n'ont pas d'objectifs. Donc ils n'ont pas d'objectifs individuels, c'est-à-dire qu'on est dans un secteur, il y a des classifications de fonctions, et peu importe qu'ils fonctionnent bien ou mal, ils auront la même rémunération et la même augmentation chaque année. (Manager de proximité, focus group 1)

D'un autre côté, **la taille de l'organisation** peut aussi altérer la définition du rôle de manager de proximité. Au plus l'organisation et les équipes qui la compose augmentent, au plus la notion de « proximité » devient difficile à appréhender pour le manager de proximité, qui peut alors se questionner sur le fait d'être « de proximité » :

Donc c'est particulier puisque nous gérons 350 agents environ qui sont répartis dans 96 bâtiments. Donc manager de proximité, oui et non. (Manager de proximité, focus group 2)

Mais sinon, ben j'avais mis, pour rebondir, taille des équipes. Donc c'est vrai que ce qui est compliqué malgré tout chez nous, c'est qu'on peut avoir des people managers qui ont jusqu'à 35 personnes en direct. Et donc pour vraiment faire du people management, même si on a séparé, ça reste une problématique, c'est la taille des équipes, on a vraiment des équipes qui ne permettent pas, selon moi en tout cas, de faire réellement du développement de personnes et du people management pour le coup. (RH, focus group 4)

La taille de l'organisation peut aussi être un obstacle dans la communication du manager de proximité avec ses pairs, ainsi que dans sa prise de recul sur son métier.

Oui bon surtout que dans une grosse boîte, c'est pas facile d'interagir sur le métier. Oui hein 10.000 personnes. Le manager il médite pas souvent. (Manager de proximité, focus group 3)

Un autre thème qui révèle une force extérieure celle de l'**historicité**, c'est-à-dire une forme d'inertie liée à d'anciens modes de fonctionnement et usages qui continuent peser dans l'organisation du travail. Les coutumes passées œuvrent alors à déterminer parfois des modes de fonctionnement qui ne sont plus adaptés ou qui freinent l'instauration de nouveaux processus. Ces « *héritages du passé* » peuvent être reconnus comme potentiellement bénéfiques en ceci qu'ils peuvent fournir une base de travail, mais ils semblent globalement représenter un frein pour le métier de manager de proximité.

Donc voilà les héritages du passé, c'est parfois un problème, je trouve. Ça peut être positif pour avoir une base, mais c'est difficile de greffer ou d'enlever une partie sur cette base-là. (Manager de proximité, focus group 2)

Les héritages du passé, c'est vrai que chez nous il y a beaucoup d'anciens, y en a beaucoup qui sont là depuis 20 ans, et cetera. Donc il y en a qui ont instauré des choses, qui changent de service mais qui sont toujours là-dedans par leur présence. Et quand tu reprends finalement leur équipe ou enfin voilà y a des ancrages qui sont là et des fois les choses sont faites pas par logique, mais parce qu'on les fait depuis, depuis je sais pas 5 ans, 6 ans, 8 ans et quand tu veux les changer... (Manager de proximité, focus group 2)

Mais cette inertie s'incarne aussi au niveau de l'organisation et des pratiques managériales. Dans ce cas-ci, le département RH ressent une plus grande résistance des managers de proximité plus anciens, avec leurs us et coutumes, tandis que les jeunes managers de proximité auraient plus tendance à mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement.

Et on voit clairement que dans les people manager plus jeunes, cette culture du feedback, eux qui ne connaissent pas l'historique, c'est beaucoup plus simple en fait, c'est, c'est vraiment beaucoup plus simple, c'est vraiment au niveau des, je vais dire des anciens, où c'est plus compliqué en fait d'instaurer cette culture. (RH, focus group 4)

Enfin, le rapport aux syndicats est aussi souligné comme une force pouvant limiter les innovations managériales :

*Le pouvoir des syndicats, faut pas le négliger. (...) Ça veut dire que votre attitude en tant que manager est surveillée, et vous pouvez pas dire n'importe quoi.
(Manager de proximité, focus group 3)*

Ils veulent pas qu'on change de culture. On veut aller vers une culture plus autonome, plus agile, on veut donner de l'autonomie aux gens et eux font tout pour qu'on le fasse pas. (RH, focus group 4)

La congruence

La deuxième famille de thèmes est celle de la congruence. Il s'agit ici de la consistance entre discours et actions, entre vision et projet, entre rhétorique et pratique. Ceci peut toucher à la structure organisationnelle, l'exemplarité du top management ou encore la cohérence donnée au projet de l'organisation.

Les focus groups révèlent des **effets de structure (hiérarchique et organisationnelle)** pouvant nuire à l'exercice du métier de manager de proximité. Comme l'explique ce manager, cela peut se matérialiser par une structure rigide et limitante dans la gestion des équipes que ce soit au niveau de l'organigramme ou de l'organisation des équipes :

En fait on travaille avec des organigrammes cibles. Nous, par unité de production, y'a un organigramme pour la maintenance, y a un organigramme qui a été imaginé à un moment par Bruxelles, et puis voilà. Et on a énormément de difficultés à sortir de ce cadre, en disant « oui mais là les gars », dans un an j'en ai deux expérimentés qui partent à la pension, je ne peux pas engager des nouveaux deux semaines avant qu'ils ne partent quoi. Je dois pouvoir avoir de la flexibilité, et à certains moments pouvoir augmenter mes effectifs pour rassurer en permanence cette transition. Et ça, effectivement, c'est une difficulté au jour le jour (...) (Manager de proximité, focus group 1)

Moi dans la difficulté managériale que j'ai au quotidien, elle n'est pas tellement, dans une difficulté managériale au sens propre au sein de l'équipe quoi, c'est plutôt une difficulté de managériale au sens transversal et donc au sein plus du département, où là forcément la position de différents managers où, eh bien on se retrouve très souvent en conflit. (Manager de proximité, focus group 2)

A contrario, ces effets de structure peuvent se révéler aussi dans une volatilité trop grande, se matérialisant par les changements fréquents au sein de l'organisation (p.ex. restructuration, etc.).

Changements permanents oui, parce que ce sont des équipes qui n'arrêtent pas de bouger. Depuis que je suis arrivée, il y a 60% de mon équipe qui a été revue. Parce qu'il y a des standards de qualité, et que, quand les gens ne conviennent pas, ben... Et donc voilà, ça c'est fatigant. C'est fatigant parce que c'est toujours le sentiment qu'il faut tout recommencer. (Manager de proximité, focus group 3)

Par ailleurs, la structure détermine la manière de prendre les décisions et la ligne hiérarchique suivie pour ce faire. Le poids de la structure hiérarchique peut alors permettre à un N+1 de contourner un manager de proximité dans la prise de certaines décisions qui pourtant impacteront pourtant directement son travail quotidien :

Moi j'ai vécu ça récemment aussi, où j'ai dû accepter un des choix qui avaient été faits par rapport à des personnes de mon équipe dans le cadre d'une restructuration. Et en fait, ça s'est fait sans consultation du N+1. Et ça je me dis ben normalement c'est le N+1 qui connaît le mieux l'équipe, enfin, chaque personnalité, l'engagement et cetera, et on ne consulte pas le N+1 dans des situations de restructuration. Et ça je trouve qu'en tant que manager c'est un peu choquant, et c'est tout à fait... pour moi je le perçois comme un manque de reconnaissance par rapport au travail qui a été accompli... (Manager de proximité, focus group 3)

Un autre élément lié à la congruence est le **soutien du top management**. Cela peut s'appréhender dans le sens d'une aide apportée ou, au contraire, de l'absence de ce soutien, ou encore de la capacité du top management à montrer l'exemple.

...le tone from the top, parce que en fait, on s'aperçoit souvent que s'il y a des conflits, on ne fait que, à différents niveaux que, effectivement refléter la culture qui existe au sommet de l'organisation. (...) Et donc à partir du moment où ça commence de là où tout le monde se tire dans les pattes à ce niveau-là, bah fatalement, on importe ce type de comportement comme finalement valeur toxique, mais valeurs quand même de l'organisation quoi, par exemple. (Manager de proximité, focus group 2)

(...) et donc cette image qui est reflétée après ben d'office ça redescend quoi. Et ça, cette exemplarité, elle est catastrophique quoi enfin. Et je pense que ça changerait énormément. Je veux dire, s'il y avait en tout cas déjà beaucoup plus de liens dans le top management. Mais c'est difficile quoi je trouve. J'ai l'impression que c'est, je ne sais pas pour quelle raison quoi c'est si difficile mais il y a quelque chose qui fait que c'est difficile. Alors est-ce que c'est une question de génération ? Est-ce que c'est une question de culture d'entreprise ? Je ne sais pas. (Manager de proximité, focus group 2)

Le constat est partagé par les professionnels RH : si le top management ne parvient pas à se présenter comme un modèle de management pour le reste de l'entreprise, le

message renvoyé aux managers de proximité n'invite pas au déploiement du people management.

Et moi, ce que je peux voir, c'est que ça vient pas d'en haut quand même, ces choses-là. Et que les directeurs sont pas spécialement les meilleurs managers, people manager en tout cas. (RH, focus group 4)

Le constat de cette absence d'exemplarité du top management conduit les managers de proximité à développer de nouveaux comportements et stratégies, et en particulier à devenir l'exemple que le top management n'est pas. Ainsi, certains utilisent cette absence comme outil de management, en désignant le top management comme un adversaire plus qu'un soutien, ou en construisant une identité d'équipe contre ce dernier.

Parfois ça aide aussi en tant que manager de proximité pour alimenter la cohésion de l'équipe. [...] Mais après on peut pas nier ce phénomène là parce qu'ils le voient, comment se comporte la direction. Mais par contre après ça permet d'augmenter la cohésion de l'équipe en disant écoutez les gars, bon vous avez vu comment ça se passe, mais c'est pas ça, nous, on va faire autre chose parce que si tout le monde faisait comme ça, ça irait pas. Donc nous on va faire autre chose, on va essayer de faire des trucs bien, on va à fond. [...] Donc on prend ça un peu comme un challenge justement, ou un jeu, ou en tout cas des normes d'éthique supérieures, qu'on va essayer d'implémenter dans l'équipe, en réaction à ce que fait parfois la direction." (Manager de proximité, focus group 2)

Un autre élément identifié est celui de **la vision et la cohérence du projet organisationnel** comme condition de soutien ou non au manager de proximité. En particulier, cet aspect se décline dans le discours des managers de proximité se disant conscients d'être soumis à une moindre pression sur le projet organisationnel au niveau global, mais pour autant, ils soulignent un besoin de cohérence afin de pouvoir atteindre sereinement les objectifs. Cela touche fondamentalement à la question des ressources accordées aux managers.

C'est vrai que nous dans le milieu du middle management, on n'a pas cette pression là, mais par contre on y est confrontés puisque les niveaux au-dessus sont dépendants de ça et donc enfin voilà, on est quand même stoppés parfois face à des incohérences. (Manager de proximité, focus group 2)

Mais en fait, il faut conscientiser ça. Et le problème c'est que c'est une perte, cette conscience elle n'est plus là. Et quand tu as, bah par exemple ici, ça fait 2-3 mois que j'ai des mauvais résultats, bon ben voilà, et tout de suite c'est quoi ? On est côtés en bourse, donc ah, tu as des mauvais résultats, montre que tu fais quelque chose, et la première chose c'est quoi ? Il faut faire une restructuration. C'est la pire des réponses hein, c'est la pire des réponses. Parce que justement, là tu as besoin de tout ton effectif. (Manager de proximité, focus group 1)

Toutefois, comme l'indiquent les managers, les ressources sont une chose, mais si les objectifs ne sont pas alignés de manière transversale, cela peut freiner le travail des équipes ou risquer de se mettre en porte-à-faux avec d'autres managers de proximité :

Moi je sais que régulièrement, on a des discussions assez chaudes avec mes homologues parce qu'ils n'ont pas du tout les mêmes objectifs. Le grand chef, il va nous dire oui, on dit OK mon objectif c'est ça, eux pareil, au grand chef et après on dit, mais chef, c'est pas possible, on va pas dans la même direction. Oui mais c'est pas grave, que le meilleur gagne. (Manager de proximité, focus group 3)

Ces différents éléments mis en avant par les managers de proximité témoignent de la nécessité perçue d'avoir un top management impliqué et orienté vers un projet commun. Les managers de proximité reconnaissent la multiplicité et la complexité des contraintes exogènes, mais ils rappellent le rôle significatif du top management dans les réponses apportées, dans la redéfinition d'objectifs, dans le maintien d'une vision commune cohérente avec la situation. Cette (in)capacité du top management jouerait le rôle de facteur motivationnel mais également de frein ou de levier dans l'exercice du métier de manager.

Et alors tu as parfois aussi en année des choses qui sont complètement hors de contrôle. L'année passée, et on a même décidé avant que la commission européenne ne l'impose, mais on a dit « nous on ne veut plus vendre en Russie ». Quand il y a eu la guerre, moi j'ai vécu, moi j'ai 2 commerciaux en Russie et j'ai quelqu'un en Ukraine et mon équipe est venue me dire « on ne veut plus vendre en Russie ». Et j'ai trouvé ça hyper courageux mais en gros, bah tu enlèves déjà ça de ton chiffre global, donc tu rates ton objectif, et j'aurai quand même pensé à ce moment-là que le groupe aurait dit « on va enlever cette partie-là » mais ça ils ne l'ont pas fait. Et ça ce sont typiquement des choses où bah d'une part tu démotives l'équipe parce qu'elle a pas son objectif et en plus tu montres un exemple qui est pas du tout en lien avec la politique d'éthique qu'on te vend partout. Et ça c'était très moche, mais je comprends (Manager de proximité, focus group 1)

Appui RH

La dernière famille de thèmes liée au contexte organisationnel est celle du soutien du département RH comme facteur impactant le bien-être ou non des managers de proximité.

Des focus groups émane le **soutien RH** comme une condition soutenant le manager de proximité pour son métier. D'une part, les managers soulignent ne pas être formés sur toutes les dimensions RH, et dénoncent d'autre part, certains manquements perçus dans le support que pourrait fournir le département RH. Cela touche, par exemple, aux pratiques d'onboarding ou encore, comme dans l'extrait ci-dessous, dans la gestion des cas d'absentéisme :

Je pense qu'on est, enfin moi au titre de manager je ne suis pas formé pour gérer l'absentéisme, et je suis persuadé qu'il faut une formation particulière pour ça, et généralement, les services RH ont la fâcheuse tendance de se débarrasser de cette tâche ingrate. C'est pas très agréable à mon avis. Enfin, ce n'est pas à moi de gérer l'absentéisme des bonhommes, enfin si, de temps en temps mais il y a quand même des sujets qui sont un peu plus touchy, et c'est moi qui dois les gérer. Et c'est un vrai sujet parce que je n'en vois pas le bout et je peux faire 5 entretiens d'absentéisme, je sais que rien ne changera. (Manager de proximité, focus group 1)

Toutefois, les managers de proximité de notre panel estiment disposer d'outils RH ou de formations (p.ex. coaching) utiles et nécessaire à la bonne réalisation de leur métier. C'est plutôt l'accès aux outils ou encore leur disponibilité qu'ils pointent comme des limites.

Les outils, je les ai, mais l'appui RH par contre... (...) Donc je dirais voilà le les outils oui, on sait recadrer, je suis même encore aujourd'hui en formation, il y a constamment des formations, on a donc, l'outillage est là. Après il faut pas fermer l'armoire à clé quand les outils sont là, c'est plutôt ça. (Manager de proximité, focus group 2)

Chez nous, ils ont mis en place tout un, pour l'ensemble des managers du [Entreprise], tout un parcours de formation. Ça s'appelle [Nom formation], une formation continue des managers. Mais le souci, c'est qu'en fait cette formation on ne peut y accéder que quand on est en poste. (...) j'entrais en fonction le premier septembre, et le 3 septembre j'ai reçu un mail qui me disait « ben voilà, bienvenue dans le truc, La grande famille du personnel d'encadrement du [Entreprise], il y a l'offre [Nom formation] et cetera, pour les formations et voilà, vous devez choisir un parcours ». Et je regarde les parcours, le parcours attitude coach, je me dis ouais, c'est le truc qui me plaît, qui me correspond. Et puis bah je regarde pas de session disponible. (Manager de proximité, focus group 2)

Du côté des professionnels RH, le focus group révèle une connaissance des difficultés rencontrées par les managers quant à la disponibilité des outils, notamment de formation, et plus spécifiquement de la question de la temporalité des formations, qui semble constituer un enjeu important comme l'exprime ce profil RH :

On a des formations, on a des coachings en privé avec un coach. Sauf que ben y a des petits freins parce qu'on arrive en fonction, donc on a pas le temps de mettre en place tout ce qu'on apprend, de voir, voilà les petits points où on a peut-être plus de difficultés en tant que manager, on a pas encore de bagages à ce niveau-là, donc c'est oui, on prend la formation, c'est super intéressant, et puis on se retrouve un peu tout seul après. Donc peut-être faire ce petit coaching, ces petites formations par la suite, une fois qu'on a un peu de bagage, qu'on sait comment ça se passe et là où on a peut-être des faiblesses, et peut-être l'avoir un peu plus tard. (Manager RH, focus group 4)

Oui, dans le cadre de programme de formation donc, ou bien du coaching individuel également, donc ça existe. Mais le problème c'est que on ne le généralise pas pour tous les managers de l'entreprise. Parce que déjà un frein, c'est le coût, donc lorsqu'on doit mettre un coaching individuel pour une personne, ça coûte cher donc. Généralement, on a tendance, nous on essaye d'inverser cette tendance, donc de le faire en cas problème. Or on se dit donc il faut capitaliser aussi sur les points forts, donc qu'une personne qui peut être très bonne peut encore devenir meilleure. Et donc on a maintenant tendance aussi à accepter donc des ouvertures de coaching pour des gens qui sont top. (RH, focus group 4)

Réciproquement, ils expliquent avoir conscience de la nécessité de faire le lien entre le département RH et la partie business de l'entreprise. Ils soulignent l'utilité de se rendre sur le terrain tout comme de la fonction d'HRBP, dans le but de comprendre la réalité de travail des managers de proximité et d'adapter l'appui RH en conséquence.

Mais en même temps je vois vraiment l'importance d'une fonction comme l'HRBP, parce que je me dis mais en fait avant c'est vrai que je comprends les réflexions et parfois on mettait des choses en place mais presque pour se faire plaisir entre HR, qui répondaient pas aux besoins quoi. Et du coup, c'est vrai que l'importance de comprendre d'être, c'est vrai que moi je passe beaucoup de temps en effet à aller sur le terrain vraiment à côté des collaborateurs, à comprendre, à être dans toutes leurs réunions staff meeting pour vraiment, être au fait de de ce qu'ils vivent, c'est hyper important. Et du coup ça permet de pouvoir remonter au sentiment d'excellence, mais RH, vraiment le quotidien et ce que vivent les business. (RH, focus group 4)

Que retenir sur le contexte organisationnel ?

Le contexte organisationnel représente les éléments d'ordre contextuel affectant le bien-être des managers de proximité sur lesquels ce dernier a peu de prise. Ce qui ne signifie pas qu'il est impossible d'agir sur ces éléments. Les sources de bien-être des managers de proximité qui y sont liés sont donc : l'augmentation de la capacité d'agir et la réduction de l'inertie liées aux effets de secteur (outils supplémentaires, relations avec les syndicats) et à l'historicité des organisations (habitudes prises sans justifications, explications de l'historique des relations) ; le soutien des autres parties prenantes de l'entreprise, en particulier le top management et les RH ; et la cohérence du projet organisationnel, donc le fait que les objectifs mis en avant par l'organisation ne se contredisent pas.

Certains de ces facteurs peuvent aussi devenir des facteurs de mal-être. Si c'est parfois le simple manque d'un de ces facteurs qui est facteur de mal-être, comme le manque d'appui RH ou du top management, c'est plus souvent le déséquilibre qui est en jeu : une organisation ou une équipe de trop grande taille interroge sur la possibilité de réaliser un management de proximité ; de même, une rigidité trop grande ou une volatilité trop importante de la structure organisationnelle peuvent représenter des pressions sur le manager de proximité. L'appui RH peut aussi être défaillant à cause d'un manque de compréhension des attentes et du quotidien des managers de proximité.

8.1.2 Le périmètre d'actions et d'attentes de rôles du manager de proximité

Dans cette section, nous abordons sous le terme « périmètre d'actions et d'attentes de rôles du manager de proximité » les facteurs liés à l'ensemble des activités prescrites et formalisées du métier de manager de proximité, ainsi que les rôles que le manager de proximité entend endosser dans son métier.

Attentes de rôles

Au niveau des rôles endossés par le manager de proximité, nous identifions tout d'abord ceux de l'efficacité et de l'utilité. Selon les managers de proximité, le fait d'être **efficace** fait partie de ce qui est attendu du métier et s'incarnerait dans l'opérationnalisation et l'accomplissement des tâches. Plus qu'un rôle, il s'agirait également d'une manière de trouver de la satisfaction ou une forme de récompense dans leur travail.

Ah oui d'accord super et on trouve des... enfin, c'est là où y a vraiment la grosse récompense d'avoir accompli et de faire des choses. On voit le changement, le changement concret, donc ça c'est une grosse satisfaction. Et surtout d'être bien entouré dans ces cas-là, c'est encore mieux, quand on peut. (Manager de proximité, focus group 3)

Toutefois, cette volonté d'être efficace se voit parfois contrainte par des changements fréquents, un manque de ressources ou encore d'outils comme l'explique ce participant du focus group 3.

Ici, on a un manque personnel de personnel vraiment important. Nous, on a une équipe, donc on fait partie du service clientèle dans le backoffice clientèle, mais on a en première ligne le Call Center, l'équipe interne de la société normalement composée de 20 personnes, et ils sont 7, donc il y en a 13 en moins. Mais on a nos sous-traitants qui ne sont pas aussi performants, on n'arrive pas à les former assez vite, donc y a un quota important, et nous on nous demande d'absorber ça. Enfin soit, y a pas de soucis, pas mal de changements, les gens sont pas d'accord mais tout compte fait, le travail est fait quand même. (Manager de proximité, focus group 3)

Ou encore, par la nature même du métier de manager de proximité, qui se voit jongler entre l'opérationnel et le management des personnes et présente la difficulté de maintenir le cap sur l'activité.

Et ça, je pense que c'est là, enfin pour moi, il est là le gros piège et la grosse difficulté. C'est qu'à un moment tu es tellement dans le guidon et tu es tellement voulant bien faire et voulant promouvoir le bien-être de tes collaborateurs, bah toi déjà tu te perds, et puis tu n'es plus du tout dans ton rôle en fait, et tu fais plus de dégâts que ce que tu ne penses, beaucoup plus. Et du coup c'est limite, mais y a un moment du coup tu deviens le sauveur du monde, t'as oublié ton activité, parce que si tu vas trop sur ça, tu développes plus ton business. À contrario si tu vas trop sur ton business, tu ne développes plus l'humain, et tu peux pas développer le business si tu n'as pas d'humain, évidemment l'un ne va pas sans l'autre. Et je trouve que la grosse difficulté, c'est ça hein. (Manager de proximité, focus group 1)

Le deuxième rôle identifié est lié à l'**utilité** et se traduit dans les résultats concrets et visibles obtenus par les managers de proximité. Le fait de se sentir utile donne un sens au métier, est source de motivation et de plaisir.

Et c'est vraiment, moi, le gros truc qui me plaît vraiment en tant que manager c'est de rencontrer ces gens-là et d'essayer justement d'être à leur écoute et de le faire un maximum plaisir, on va dire ça comme ça. (Manager de proximité, focus group 1)

Moi je suis vraiment un gars de terrain, j'adore ça, je dois faire beaucoup plus d'administratif, mais moi j'aime bien de prendre une bagnole et aller sur le terrain, d'aller voir un peu tout ce qui se passe et tout ce qui s'en suit. (Manager de proximité, focus group 1)

A contrario, la perception d'inutilité nourrie par des processus organisationnels identifiés comme lourds, vides de sens ou encore qui peuvent affecter l'équipe, est perçue comme une difficulté par les managers de proximité. Ce dernier point en particulier fait écho à une attitude managériale de « care » :

D'un certain côté, ça peut être, enfin des fois j'essaye de me dire ça pour me convaincre que tout ce que je fais d'inutile comme tu le dis, les projets par exemple, là y a un mapping chez nous des services, de mapper les processus avec des applications informatiques, c'est la 3e fois qu'on nous demande de le faire, chaque fois d'autres consultants dans un cadre d'un autre projet. Ben bon, je le fais parce que voilà faut bien le faire, mais je me dis, je... et je protège un peu mon équipe qui peut continuer à travailler. (Manager de proximité, focus group 2)

Et moi, je fais toutes les conneries pour que, justement eux-mêmes soient, puissent se concentrer sur vraiment le truc intéressant. Donc le truc intéressant que moi je l'ai fait aussi pendant des années, donc je me dis maintenant, en tant que manager, bon OK, je fais un peu le bouclier pour qu'ils puissent se concentrer sur les choses les choses utiles. Des fois je me dis ça comme ça pour me motiver à faire tout genre de trucs complètement, voilà, dont tu sais dès le départ que ça n'a pas de sens. (Manager de proximité, focus group 2)

Le troisième rôle est lié à l'**autonomie** du manager de proximité, qui désigne la capacité pour le manager de proximité de pouvoir prendre ses décisions. Il existe une injonction pesant sur les managers de proximité pour être autonomes et responsables.

Parce que je veux dire, nous en tant que responsables, c'est ce qu'on nous demande aussi d'avoir la posture de manager, enfin, vis-à-vis de nous-même, vis-à-vis de nos responsabilités en dehors des collaborateurs, on est sur des sujets, sur des projets et on doit parfois prendre des décisions et on sait pas ce qu'est l'issue, on sait pas si c'est la bonne, la mauvaise quoi (Manager de proximité, focus group 1)

Cela étant, l'autonomie représente aussi la capacité et donc les ressources pour pouvoir les réaliser. En l'absence de moyens, l'autonomie n'est qu'un mot et l'injonction à la responsabilité peut devenir cause de mal-être chez le manager de proximité.

Mais en parallèle, d'ambition, de faire toujours améliorer les choses, et on n'a pas forcément les moyens en face. Enfin, ça fait qu'un an et demi que je suis chez

[Entreprise], mais dans ma boîte précédente c'était pareil. Y a des restructurations en permanence, il faut toujours décroître le nombre d'équipes. Là encore, la semaine dernière, j'ai dû dire à quelqu'un qu'il allait partir alors qu'il avait des résultats exceptionnels, et j'ai même pas, j'ai pas choisi hein. On m'a dit, ça sera cette personne-là. Ah, bon... (Manager de proximité, focus group 3)

Après, moi mon rôle, en tous cas c'est comme ça que je le vis parce que le chef manager fait un peu comme il veut quand même, enfin on ne fait pas comme on veut mais voilà je suis quelqu'un de constructif donc je dis aux collègues « ou bien on se tait ou bien on dit quelque chose de positif et constructif » parce que toute façon nous on n'a pas la main là-dessus, on n'a pas la prise là-dessus. (Manager de proximité, focus group 1)

Les actions

En plus des rôles, l'ensemble des focus groups mettent en évidence plusieurs actions ou tâches prises en charge par le manager de proximité telles que la planification, l'évaluation ou encore la polyvalence (gestion multi-tâches).

En ce qui concerne **la planification**, on peut remarquer qu'il s'agit d'un outil de management qui dépasse le simple moyen d'organisation ou de prévision pour constituer également une manière de donner du rythme et de faire vivre et avancer l'équipe comme l'expliquent ces managers :

Et donc chaque semaine on revoit nous-même notre objectif pour qu'il soit smart pour les collègues. (Manager de proximité, focus group 1)

Et en fait je pense que ce qui est important, c'est qu'on donne du rythme dans le management. Qu'on leur, alors ici je dis pas qu'on doit le faire toutes les semaines, on va prendre cinq minutes par jour, on va faire des missions. Enfin voilà, c'est de donner un petit peu plus de cette étincelle qui se perd. (Manager de proximité, focus group 3)

Néanmoins, la planification peut constituer une réelle difficulté, un véritable casse-tête lorsque les ressources manquent ou encore quand lorsque certains adoptent des comportements non-coopératifs.

Et c'est hyper moche hein parce que chez [Entreprise] l'année passée, ils ont fait un truc génial. Ils ont mis... on va donner le congé de paternité pour les papas, pour la diversité et l'inclusion, je suis vraiment pour. Mais tu sais la première réaction ce que c'est ? « Mon dieu donc maintenant les pères aussi ils vont avoir des congés de paternité ? » Mais on en est là quoi. (Manager de proximité, focus group 1)

Le planning chez nous, c'est pas juste dire qui travaille de quelle heure à quelle heure. Non, ça à priori, les horaires sont plus ou moins fixes. C'est dire qui

travaille où, en fonction des ressources qu'on a. Et voilà, avec des agents qui veulent pas aller dans tel bâtiment parce qu'ils sont en conflit avec telle personne et donc si on leur dit qu'elles vont dans tel bâtiment c'est non, et menaces. Et je vais être malade et je vais retourner chez Cohezio, c'est du travail. Et il y a des trucs où tu te dis mais c'est quoi ? Moi, ça me pourrit la vie. (Manager de proximité, focus group 2)

La deuxième grande tâche pour les managers de proximité porterait sur l'**évaluation**. Dans de nombreux cas, elle est formalisée et institutionnalisée, par exemple sous forme d'entretien trimestriel ou annuel. Cependant, bien que considérée comme nécessaire, sa réalisation peut rencontrer différents obstacles liés aux effets de structure ou de secteur adressés plus tôt, tel qu'illustré par ce manager :

Là j'ai le cas par exemple pour tout ce qui est planification et évaluation des agents. Bah mon vous pensez bien, il avait une seule directrice qui était apte à le à le faire donc la plupart des agents n'ont jamais été planifiés, ni évalués. Et en fait on fait la planification et les évaluations. On peut évaluer que les agents qui ont été planifiés, donc je fais des planifications parfois pour pallier, parce que je peux pas faire d'évaluation d'entretien de fonctionnement. Je peux faire du recadrage, mais rien d'officiel dans un processus d'évaluation, je suis dans le public, donc c'est très cadré. (Manager de proximité, focus group 2)

Pour les RH interrogés, l'évaluation est un véritable outil permettant d'identifier les besoins en développement (coaching, formation) mais également de donner des repères. Toutefois, ils concèdent que faute de ressources suffisantes (temps, compétences, ou autre), l'entretien se transforme souvent en évaluation « hard RH » se limitant au suivi des KPI et de la performance.

Mais par contre, ça reste pour moi, c'est ce que j'avais mis comme frein, ça reste quand même au lieu d'un entretien de coaching pour moi, comme HR je le voudrais, ça reste un entretien plutôt lié à la performance. Les managers le résument très fort finalement, à un suivi de leur KPI et de leurs performances, et c'est pas vraiment l'objectif donc on y est pas encore, on n'a pas encore trouvé le levier pour arriver vraiment à.... (RH, focus group 4)

Dans un autre registre, les profils RH considèrent que l'évaluation n'est finalement qu'un outil ponctuel mais insuffisant, qui peut se substituer au feedback régulier au fil de l'eau.

Finalement, les managers de proximité perçoivent devoir endosser un nombre croissant de tâches quotidiennes, de différentes natures, appelant une forme de polyvalence ou encore une **gestion multi-tâches**. Au-delà de la complexité que cela engendre d'un point de vue opérationnel, il est pointé une forme d'invisibilisation de cette nouvelle donne. Les managers nous expliquent que les activités ne cessent d'évoluer et de s'enrichir mais la description de la fonction et du rôle demeure, quant à elle, inchangée.

Moi quand j'ai pris mon poste, je savais respecter ma fiche de fonction, je savais la respecter. Depuis qu'ils ont changé, depuis qu'ils nous ont mis sur un nouveau système, je n'arrive même pas à faire un tiers de ma fiche de fonction. Je ne fais que de l'administratif, le reste je ne sais plus le faire. Pourquoi ? Parce qu'ils ont dit ben ça va, on va changer le système, on va le faire comme ça. (Manager de proximité, focus group 1)

Mais ça, quand j'ai postulé pour changer de à distance à ici, j'ai lu la description, j'ai dit oui écoute, ça je maîtrise, pas de problèmes, je m'y retrouve. Ben aujourd'hui, je ne fais pas grand-chose de ce qui est sur la feuille. Alors il y a certaines choses ça m'arrange bien, mais pour d'autres, j'aimerais prendre un peu plus de distance. (Manager de proximité, focus group 1)

D'après les focus-groups avec les managers de proximité, ce décalage perçu entre la fiche de poste et les activités quotidiennes peut faire naître un sentiment d'être « hors-cadre », de perdre du temps ou encore d'incompétence ou de déqualification chez le manager de proximité, plaidant pour une meilleure segmentation des tâches et des rôles. Le focus-group RH concourt à cette perception.

Et tu te dis mais c'est ça qui est pas normal, c'est qu'il y a un moment, j'ai un métier, et je sais que sur 100% de mon agenda, où j'ai 20% de mon temps ça va être des réunions, des trucs qui vont tomber qui ne sont pas de ma fonction, qui ne rentrent pas dans ce cadre pour lequel j'ai postulé, pour lequel j'ai été embauché, et du coup te pénalise dans ta fonction. Donc tu finis par devenir polyvalent, multi-tâches, à faire des choses qui ne t'appartiennent pas. (Manager de proximité, focus group 1)

On diminue le nombre de personnes, on leur demande d'être plus polyvalents. Polyvalence c'est dans beaucoup de directorats, enfin de conseil de direction. Et c'est un vrai souci parce que, enfin, c'est pas un problème, on peut être polyvalent, j'ai pas de soucis avec ça. Je suis super curieux, moi j'adore, mais concrètement, est-ce qu'on peut demander à quelqu'un de gérer un système critique s'il n'y a pas touché pendant 1 mois parce qu'il a fait de la polyvalence dans tout le reste ? Ben en fait non, il va appuyer sur le même bouton quoi. (Manager de proximité, focus group 1)

Que retenir sur le périmètre d'actions et d'attentes de rôles du métier de manager de proximité ?

Le périmètre d'actions et d'attentes de rôles du métier de manager de proximité représente les facteurs liés à l'ensemble des activités prescrites et formalisées du métier de manager de proximité, ainsi que les rôles que le manager de proximité entend endosser dans son métier. Les sources de bien-être des managers de proximité qui y sont liés sont donc, pour les rôles, d'abord le fait de se sentir efficace dans son travail, qui représente une récompense pour le travail effectué, et est permis par le fait d'avoir des ressources correspondant aux objectifs fixés. Ensuite, c'est le fait de se sentir utile, en ayant des résultats concrets et visibles, qui est un facteur de motivation car il donne un sens au métier du manager de proximité.

En ce qui concerne les actions, ces sources sont la planification, quand elle permet de donner un rythme et est accompagnée d'un suivi ; l'évaluation quand elle permet d'identifier des besoins et de donner des repères ; le côté multi-tâches de la fonction quand il permet d'avoir une autonomie dans le choix de ses activités.

Inversement, ces facteurs peuvent aussi être source de mal-être. L'efficacité peut être rendue impossible par le manque de ressources ou d'outils adaptés ; et la lourdeur des processus organisationnels peut créer un sentiment d'inutilité. La planification devient un souci quand les managers de proximité sont confrontés à des comportements non-coopératifs ; et le côté multi-tâches peut entraîner un sentiment d'incompétence ou de déqualification chez le manager de proximité.

8.1.3 Le people management

Le troisième grand thème abordé dans les focus-groups est celui du « people management » caractérisé ici par la gestion opérationnelle et humaine des équipes ou encore celle de la complexité humaine, comme illustré par cet échange entre managers :

*Manager X : L'humain c'est compliqué.
Manager Y : Oui. C'est bien mais c'est compliqué.
Manager X : C'est notre métier, après tout.
(Managers de proximité, focus group 3)*

Notre analyse suggère que le people management s'appréhenderait au travers de trois niveaux : collectif (gestion des conflits interpersonnels, gestion du collectif), individuel (accompagnement, sens et gestion de la diversité) et managérial (attitudes managériales et style de management) que nous abordons dans la suite.

Les collectifs

Le métier de manager de proximité est caractérisé notamment par l'encadrement de personnes et leur capacité à **accompagner des collectifs**. Il ressort des focus-groups qu'ils contribuent à créer et renforcer une communauté sur le lieu de travail. Ainsi, le collectif se crée autour d'initiatives relativement informelles, qui permettent de générer des moments de rencontres entre les membres de l'équipe.

Nous ils ont rien imposé. Et à la fin, c'est naturellement, qu'on s'est fait un groupe de chat sur l'ordinateur, on dit bon bah qui vient aujourd'hui ? Ah bon OK, alors je vais venir. Au bout d'un moment, ça crée un effet boule de neige, et maintenant au bout de plusieurs mois, on sait que mercredi et jeudi il y a quasiment tout le monde qui vient, d'autres viennent lundi et d'autres mardi, d'autres le vendredi en fonction de leurs besoins. Il y a beaucoup de flexibilité, mais finalement il y a naturellement, ça s'est concentré. (Manager de proximité, focus group 3)

Je pense que c'est important hein, j'ai fait le test, c'est important d'être de temps en temps, s'installer à une [table dans l'open space]. Je prends mon PC, je m'installe au sein de l'équipe, et on discute des fois de tout, de rien. C'est, comment vont les enfants ? Et ça, je me suis quand même rendu compte qu'il y a une dynamique positive qui s'installait. Tiens, il est venu près de nous, et petit à petit, bah il continue à venir près de nous. Et ça, ça m'a surpris on va dire, agréablement surpris. (Manager de proximité, focus group 3)

Cet accompagnement des collectifs passerait également par la génération d'objectifs communs permettant au(x) collectif(s) de travailler collégalement. Il s'agirait là aussi d'un moyen de mettre l'équipe plus en autonomie, et *in fine*, de permettre aux managers de proximité de se décharger d'une part de leur travail.

Et donc ça c'était pas évident à mettre en place, ça m'a quand même pris je dirais ouais, je dirais 2 ans pour que l'information circule, partage sans aucun souci. Ce qui moi me permet par contre pour être tout à fait égoïste, de me décharger d'une bonne partie du travail, je vais dire ça comme ça parce que l'équipe travaille de manière beaucoup plus en autonomie, lorsqu'il y a des projets qui sont mis en place et qui sont tout à fait je veux dire conscients que bah voilà on travaille ensemble et qu'on a une équipe soudée qui va sur un seul et même but. (Manager de proximité, focus group 2)

Travailler avec des groupes de personnes peut impliquer pour le manager de proximité de **gérer des conflits interpersonnels**. Cette gestion semble être d'autant plus présente au fur et à mesure que la taille de l'équipe croît. La difficulté exprimée par les managers de proximité s'incarne particulièrement en termes de temps : gérer les

conflits entre des membres de l'équipe serait extrêmement chronophage. Par ailleurs, cela peut s'avérer complexe, parfois inconfortable d'avoir à « recadrer » une personne, bien qu'ils s'accordent sur le fait que cela fait partie du métier.

Moi au niveau de l'aspect conflit, c'est donc moi qui avais parlé de ça et je l'ai quand même eu dans quelque chose de négatif, c'est pas moi qui suis en conflit avec les gens, mais c'est vraiment l'impression de passer la, la, clairement la moitié de mon temps, si pas plus à gérer des conflits. (...) C'était cet aspect gérer les conflits, qu'est-ce que ça pèse quand on est en train d'essayer de mettre des choses en place, justement pour faire un peu avancer vers un mieux. Et en fait, non, on est toujours ramenés. (Manager de proximité, focus group 2)

Recadrer une personne source de conflit, ce qui est pas forcément fait toujours dans les entreprises non plus, parce que c'est parfois difficile de se confronter à une personne et lui dire, bah le problème c'est un peu toi quoi. Parce que, à force de laisser quelqu'un justement, qui va continuer à déposer ces petites choses et devenir finalement une pomme pourrie si elle ne l'est pas déjà, bah ça va engendrer d'autres choses derrière. Donc ça pour moi aussi, couper court à un comportement négatif c'est recadrer et avertir si nécessaire. (Manager de proximité, focus group 2)

Les personnes

Si la gestion des collectifs est un enjeu clé, un autre est celui de la gestion des personnes de manière isolée. Les caractéristiques de cette gestion des personnes peuvent être à la source de conditions qui façonnent le bien-être des managers de proximité. Ces derniers ont mis en évidence que le fait d'**accompagner et de développer les personnes** touche à leur développement professionnel. En particulier, ils expliquent que les membres de leur équipe ont souvent les compétences et connaissances entre leurs mains, et que leur rôle consiste donc plus à les accompagner au quotidien, à développer l'existant, à combler le manquant.

Et par rapport à ceux qui ne s'expriment pas, l'idée c'est, enfin moi ce que je fais de temps en temps, c'est vraiment essayer de voir ce qu'est son point fort par rapport au reste de l'équipe, et lui confier une mission qu'il doit présenter au reste des rapports à sa force. Et donc comme ça, lui, il va devoir faire un travail personnel de préparation et de présentation, et en même temps il va se divulguer vis-à-vis des autres par rapport à sa force. Et ça me permet de se connaître les uns et les autres, et du coup tu obliges celui qui se tait généralement, à s'exprimer. Et tu le fais de manière positive puisque tu capitalises vraiment un moyen fort, et donc ça marche bien. (Manager de proximité, focus group 3)

Un autre exemple est ce manager de proximité expliquant offrir un accompagnement prenant la forme d'un partage constructif pour aider à progresser et à ne plus reproduire des erreurs.

Parce qu'on peut dire « tu es nul », mais il y a moyen de le dire de différentes manières. Et il faut le dire de manière constructive, si à un moment donné on s'est complètement planté, ben il faut que la personne comprenne qu'elle s'est complètement plantée. Et il faut qu'ensemble, on fasse en sorte que le prochain dossier, elle puisse ne plus se planter et qu'elle sente qu'il y ait de l'accompagnement de la part de son chef pour qu'elle ne se trompe plus. Mais on peut le dire, c'est nul ce que tu as fait. (Manager de proximité, focus group 3)

Bien que cet accompagnement soit porteur, pour le manager et son équipe, il peut parfois être entravé par un manque de ressources. La ressource la plus évoquée autant par les managers que les RH n'est cependant pas financière : il s'agit du temps disponible, afin d'accorder à chacun l'accompagnement qu'il nécessite.

Mais, en priorité moi je vais dépenser mon énergie avec les personnes qui veulent avancer, ça c'est certain. Après je vais venir en second plan, je vais, je vais interpellier ces personnes-là, et essayer justement de discuter. C'est là je parlais, enfin, je pense que je l'avais écrit, enfin je l'ai pas écrit comme ça, mais c'est chronophage, mais je prends le temps. Et c'est là qu'on a un problème, entre l'opérationnel et le managérial en fait. Y a beaucoup d'opérationnel, voilà, c'est lié à mon poste, OK, mais ces personnes-là, c'est le double, voire plus de temps. (Manager de proximité, focus group 3)

Cette frustration exprimée traduit en fait une activité perçue comme centrale, vectrice de sens, et qui les porte dans leur fonction : celle de faire progresser les personnes – bien que certaines soient moins intéressées comme l'explique ce manager de proximité :

Donc ils n'ont pas d'objectifs individuels, c'est-à-dire qu'on est dans un secteur, il y a des classifications de fonctions, et peu importe qu'ils fonctionnent bien ou mal, ils auront la même rémunération et la même augmentation chaque année. Donc en termes de difficultés de gestion et de motivation, et c'est moi qui ai mis le post-it, il y en a qui donnent à 50% et d'autres à 150%, et là c'est hyper frustrant quoi. De voir qu'en fait ils s'en foutent complètement, qu'ils fonctionnent bien ou pas bien, il n'y a pas d'objectifs individuels. (Manager de proximité, focus group 1).

De l'accompagnement des personnes découle une autre dimension que le manager de proximité prend en considération comme un élément de bien-être : la **gestion des**

diversités. Cela impliquerait pour le manager de proximité d'identifier comment offrir à chaque profil les conditions qui lui permettront de s'épanouir au mieux dans son travail et de s'adapter en conséquence.

Par rapport aux gens en fait, une ressource n'égale pas une ressource, c'est souvent ce que les entreprises pensent mais c'est pas juste quoi. Une personne n'est pas du tout égale à une autre, et je trouve que le job d'un manager c'est d'arriver à prendre, à tirer chaque profil vers le haut, à prendre le meilleur de chaque profil en sachant qu'ils ne sont pas égaux. (Manager de proximité, focus group 1)

En fait si j'ai choisi cette fonction c'est parce que justement j'ai besoin de ce management social, et de cette proximité avec les gens, et de pouvoir les faire grandir au travers des différentes personnalités et tout, c'est ce qui me draine au quotidien. Donc c'est ça qui fait que j'ai choisi ce métier, donc c'est pour ça que c'est pris ça. Même si de temps en temps, c'est difficile d'être assistante sociale et voilà, et nounou et tout ce que vous voulez, mais en tous cas c'est un truc qui me draine énormément. (Manager de proximité, focus group 3)

Parmi les diversités abordées à l'occasion des différents focus-groups, il en est une qui cristallise les échanges : celui de « l'effet générationnel ». Les managers de proximités nous partagent leur sentiment de s'adapter à chacun, et plus particulièrement leur perception de différence entre les membres de l'équipe en fonction de leur âge.

Ou on rentre vraiment dans la proximité à ce moment-là, on s'inquiète du bien-être de la personne parce qu'il y a ça aussi. Un ancien va plutôt s'épanouir dans sa fonction, il va rechercher son épanouissement personnel. Un jeune, tu peux pas le tenir par son boulot, selon, selon moi, enfin pas que, en tous cas. (...) Et moi je disais toujours, à l'époque où j'étais responsable de service aux deux coachs que j'avais, n'attendez pas les gens qui se passionnent en faisant de la vente au téléphone parce qu'ils viennent aussi pour vous. Donc si vous allez voir, et qu'à un moment donné le mec est content parce que tu lui as tapé sur l'épaule pour le motiver, alors tu appuies tous les jours sur l'épaule, et c'est dans ce sens où aujourd'hui, ben quelqu'un de 50 ans, je suis vais pas lui dire « alors, Christine ». (rires) Voilà, et c'est dans ce sens-là que je me dis ben c'est 2 choses différentes. (Manager de proximité, focus group 2)

Parce que comme j'ai beaucoup d'équipes junior hein, et une nouvelle génération, où finalement, le bien-être est plus important que le travail, ben et quand on organise des réunions via teams, c'est super compliqué pour la participation. Ils ne supportent pas la hiérarchie directive, hein, en maître d'école, mais en fait, quand on demande d'intervenir, de participer, donner des idées, y a personne qui intervient. (Manager de proximité, focus group 3)

Si pour certains, il est nécessaire d'adapter le type de management selon les générations, pour d'autres, il ne s'agit pas d'une question d'âge ou de génération mais plutôt de préférence individuelle à recourir, par exemple, à un outil plutôt qu'à un autre.

Mais non, il faut s'adapter un petit peu à la, alors je vais pas dire génération parce qu'encore une fois, c'est couper les gens, (...), j'aime pas non plus parler des générations tout le temps, mais si on globalise un petit peu le besoin d'un plus jeune ou quelqu'un qui est plutôt proche de la retraite, je catégoriserais ça comme ça. Après voilà, j'ai pas envie de rentrer dans un détail, c'est juste qu'avec l'âge je pense que le besoin est différent. Et moi aujourd'hui, à 30 ans ben j'ai pas les mêmes besoins que quand j'avais 20 ans, tout comme pour tout le monde je pense aujourd'hui. Et est-ce qu'on a vraiment mettre ça sur le compte d'une génération ? Moi personnellement je suis pas sûr, mais c'est plus que le besoin évolue avec le temps. (Manager de proximité, focus group 2)

Un dernier aspect important du métier lié aux personnes est le fait de **donner du sens**, c'est-à-dire de créer un narratif cohérent et porteur sur le travail des salariés. Cela est souligné dans les focus groups comme un élément-clé, notamment pour générer de la motivation et de l'engagement.

Non mais ils rééquilibrent mais par contre il y a, il faut vraiment créer sur le purpose avec eux, il faut vraiment dire « c'est pour ça que tu es là », la motivation ça doit être hyper clé hein. (Manager de proximité, focus group 1)

Manager X : Et pour revenir à l'absentéisme, je pense que l'absentéisme douteux, parce que y a des gens qui sont vraiment malades, et ben ce sont des gens, ils ne s'intègrent pas dans l'équipe, ils ne savent pas ce qu'ils font, ils ne savent pas pourquoi ils sont là. C'est triste. Mais, pour moi, ils doivent changer de job hein. Ces gens sont là, ils ne savent pas pourquoi ils sont là, ils ne savent pas que leur rôle est important, que le fait de ne pas être là ça impacte l'équipe, leurs collègues, leurs copains, parce que moi certains... Ils ont perdu ça.

Manager Y : Mais s'ils ne savent pas tout ça, c'est nous en tant que managers... c'est notre responsabilité hein.

(Managers de proximité, focus group 3)

Au niveau du manager de proximité lui-même, le fait de donner du sens à son équipe est un facteur de motivation pour son propre métier. Autrement dit, donner du sens à son équipe est aussi créateur de sens pour le manager de proximité.

Après, moi mon rôle, en tous cas c'est comme ça que je le vis parce que le chef manager fait un peu comme il veut quand même, enfin on ne fait pas comme on veut mais voilà je suis quelqu'un de constructif donc je dis aux collègues « ou bien on se tait ou bien on dit quelque chose de positif et constructif » parce que toute façon nous on n'a pas la main là-dessus, on n'a pas la prise là-dessus. Donc

ça ne sert à rien de te pourrir la vie toute l'année en disant « quel objectif de merde, quel objectif de merde » donc on dit ok, qu'est-ce qu'on fait de bien avec ça ? Donc c'est aussi à moi de, je ne vais pas communiquer, on parlait de transparence, je ne vais pas communiquer tout ce qui se dit en réunion, c'est pas intéressant. Qu'est-ce que moi je peux garder de ça et qu'est-ce qui va les motiver. Après je n'y arrive pas forcément hein mais je veux dire c'est ça qui me drive. (Manager de proximité, focus group 1)

Le management

Finalement, les managers de proximité insistent aussi sur les postures et les comportements à adopter comme élément importants dans l'exercice du métier. Cette notion de comportement s'incarne en particulier via le **style de management** attendu. Les managers de proximité identifient ce style d'abord comme celui du manager-coach, largement valorisé au cours des focus groups, et qui se traduirait par la volonté de poser les bonnes questions aux membres de leur équipe plutôt que de leur donner des réponses clés en main.

Adopter la posture de manager-coach. Et c'est vrai que quand je suis arrivé, quand j'ai pris la fonction de responsable d'équipe, on a souvent tendance à vous voir un peu comme celui qui sait tout, qui va résoudre tout. On vient vous voir avec des problèmes bien précis, parfois très techniques comme si vous alliez sortir la solution de votre chapeau. Et on se met parfois une pression par rapport à ça, en tant que co-responsable de l'équipe. Et en fait, la solution ils l'ont, les collaborateurs l'ont, il faut juste les aiguiller. Et avec le temps, je me rends compte de ça. Ils viennent, il y en a souvent qui viennent chez moi avec des problèmes que ce soit d'ordre personnel, ressources humaines ou techniques, ou relationnel, et en discutant avec eux, je ne leur donne pas la solution mais je prends cette attitude de coach où avec des questions ouvertes ben on arrive à aiguiller et en fait c'est eux qui sortent la solution du chapeau. (...) C'est épanouissant, et c'est une facilité quelque part. (Manager de proximité, focus group 1)

Cette attitude de manager-coach peut se doubler de la revendication d'un management bienveillant, qui est vu comme un moyen de permettre aux membres de l'équipe de progresser et de se développer. Néanmoins, les focus-groups montrent que la bienveillance, au-delà de sa mise en œuvre, pose la question de sa limite et de l'équilibre à trouver.

Et je vois que, il n'y a pas de bonus chez nous hein, je ne discute jamais salaire avec mes collaborateurs. Mais être bienveillant, ça génère une dynamique, et ça génère chez tout le monde l'envie de l'être. Et être bienveillant ne veut pas dire que je ne peux pas dire les mauvais messages, mais je le dirai dans le sens « écoute, il faut t'améliorer, ça doit changer, et tu sais que c'est ce que veut ton poste, c'est ce que veut le service, et c'est ce que je veux ». Mais, en étant bienveillant en général, ça permet aux gens d'avancer. Y a pas de crainte, y a pas de peur. Mais y a juste une envie de travailler (Manager de proximité, focus group 3)

Moi j'avais pris le thème choisi, alors c'est un peu vague mais j'ai mis environnement de travail, excès de bienveillance. Pour moi c'est quelque chose qui me... de l'autre côté j'avais mis guimauve entre guillemets. Moi c'est quelque chose qui me gonfle. Je travaille dans un environnement de travail où il faut absolument faire plein de choses, il faut dire qu'on s'aime, il faut, tout est rose, moi c'est un truc qui me gonfle à souhait. Il ne faut absolument pas fâcher l'autre, il faut absolument sourire, il faut avoir des cheveux, il faut faire 1m85, enfin ça c'est un truc qui me... moi en tant que manager ça me pourrit la vie. Des excès de bienveillance, mais tellement bienveillant qu'on devient malveillant. (Manager de proximité, focus group 1)

En sus de styles de management spécifiques, les managers de proximité se sentent attendus sur des **attitudes managériales** à adopter. En effet, ils ont souligné une tendance à devoir « protéger l'équipe », y compris contre les décisions de leur propre hiérarchie, et à vouloir s'en occuper en la préservant.

Mais c'est pas grave, je garde la pression au-dessus, je me prends des claques, ça laisse de l'espace pour que les gens puissent travailler en dessous et c'est très bien comme ça. Je trouve qu'on me paie à ça. (Manager de proximité, focus group 1)

Une autre attitude managériale identifiée se traduit par une volonté d'agir pour un mieux, de vouloir bien faire les choses, de réaliser proprement son travail, dans une optique d'exemplarité. Cette volonté s'inscrit parfois dans une vision du challenge envers les membres de son équipe qu'envers soi, dans une volonté de progression. Pour cela, les managers de proximité disent se mettre dans une posture d'ouverture au feedback et valorisent le fait de progresser, par exemple grâce au coaching.

Ça va dans les 2 sens. Donc d'un côté c'est bien de challenger les gens, mais je l'ai pris aussi en accord avec l'autre, qui est coach moteur, donc on peut challenger les gens tout en faisant en sorte que c'est un peu comment je vais dire, l'étincelle de la bougie qui met le moteur en marche. Et puis aussi on se fait challenger par les gens. Et c'est bien aussi, c'est bien aussi parce que ça veut dire que on doit réfléchir à ce qu'on fait, on, on enfin je veux dire, on doit s'appliquer à soi-même ce qu'on leur demande de faire donc euh. Ça met une espèce de comment d'alignement mental, qui est assez intéressant je trouve. (manager de proximité, focus group 2)

Cependant, cette volonté peut devenir une source de frustration lorsqu'ils ne disposent pas des ressources utiles ou lorsqu'ils sont en profond désaccord avec des décisions organisationnelles ou encore que des logiques institutionnelles apparaissent comme mettant des bâtons dans les roues.

Non, non, c'est pas facile. Alors, c'est un moyen de pouvoir enlever des positions, mais c'est pas, en général c'est pas ceux qu'on voudrait. Donc c'est une grosse frustration parce que quand on tient à cœur à son métier, à son entreprise, enfin, une sorte de loyauté, et d'éthique même, de toujours vouloir faire mieux, et de pas... Qu'il y ait d'autres objectifs en parallèle alors qu'on sait qu'on pourrait faire une grosse différence. C'est beaucoup de frustration de ce côté-là. (Manager de proximité, focus group 3)

Les feedbacks, la communication, parler à son manager, alors que parfois on sacralise le manager, enfin ça n'a pas de sens, parce que c'est en groupe qu'on arrive à faire mieux. Et surtout après ça, il y a une distanciation de plus en plus élevée, plus on est dans la pyramide, et plus ça devient compliqué (Manager de proximité, focus group 1)

Enfin, les managers de proximité intègrent dans leur rôle le fait d'embrasser une position dans laquelle il faut prendre sur soi, savoir rester stoïque mais également prendre soin de soi en lâchant prise.

Encastrier quelqu'un, dans notre tête c'est ce qu'on a voulu faire, mais on le fera jamais parce qu'on a le sang-froid, on a cette position. (Manager de proximité, focus group 3)

Je pense qu'il faut être conscient que notre rôle est important, mais qu'on pourra pas déboulonner certaines idées de certaines personnes. Et je pense qu'il faut pas faire un focus sur ça, et du coup ressortir frustré par rapport à ce que... oui, ça peut être considéré comme un échec personnel en tant que manager, mais je pense qu'il y a certaines situations où c'est pas du tout un échec du manager. (...) Ben voilà, il faut, il faut aussi savoir à un moment donné, lâcher prise. Et je pense que ça, dans notre boulot, le lâcher-prise est très important aussi. Parce que notre santé mentale, si elle ne va pas bien, l'équipe n'ira pas bien. (Manager de proximité, focus group 3)

Que retenir sur le people management ?

Le people management représente les facteurs liés à la gestion opérationnelle et humaine des équipes sur un plan plus informel. Les sources de bien-être des managers de proximité qui y sont attachées sont l'accompagnement des collectifs, car il permet aux managers de se décharger d'une partie de leur travail, et l'accompagnement des personnes, car cela donne du sens au quotidien au manager de proximité. De même, le fait de donner un sens à son équipe est précisément vecteur de sens dans son propre métier. Deux autres facteurs de bien-être sont aussi le fait de donner l'exemple à son équipe et d'adopter un rôle de manager-coach.

Inversement, les sources de mal-être affectant le manager de proximité sont la gestion des conflits interpersonnels, ainsi que celle des diversités, qui demandent du temps. L'attitude managériale peut aussi le devenir quand sa dimension sacrificielle occupe trop d'espace.

8.1.4 Synthèse des sources de bien-être et de mal-être des managers de proximité

Notre revue de littérature et nos focus groups nous ont permis de constater que le bien-être et le mal-être sont les versants positifs et négatifs du même phénomène, mais ont bien une existence propre et des logiques différentes.

La littérature scientifique nous a permis de trouver comme critères individuels de bien-être du manager de proximité le sentiment d'autonomie, le sentiment de sécurité, les ressources sociales mobilisables, le niveau d'éducation et de formation et l'expérience dans la fonction ; et comme critères de bien-être organisationnel la constitution du collectif dédié aux managers de proximité, le plaisir/amusement au travail, l'*empowerment* organisationnel, les opportunités de formation continue, le revenu du manager de proximité et le fait de disposer d'un budget adéquat par rapport à ses missions.

Les focus groups ont permis de faire émerger des conditions de bien-être plus diverses. En ce qui concerne le contexte organisationnel, il s'agit de l'augmentation de la capacité d'agir et la réduction de l'inertie liées aux effets de secteur (outils supplémentaires, relations avec les syndicats) et à l'historicité des organisations (habitudes prises sans

justifications, explications de l'historique des relations) ; le soutien des autres parties prenantes de l'entreprise, en particulier le top management et les RH ; et la cohérence du projet organisationnel (la non-contradiction des objectifs mis en avant par l'organisation avec les actions et moyens effectifs). En ce qui concerne le périmètre d'actions et de rôles du manager de proximité, nous avons le fait de se sentir efficace dans son travail en disposant des ressources suffisantes pour cela, le fait de se sentir utile, une planification permettant de créer un rythme, l'évaluation quand elle donne des repères et l'aspect multi-tâches du métier de manager de proximité, quand il est lié au choix des tâches. Le bien-être lié au people management s'incarne dans l'accompagnement des collectifs quand il permet au manager de proximité de se décharger de certaines de ses tâches, l'accompagnement des personnes et le fait de donner du sens à son équipe, car cela donne du sens à son propre métier ; ainsi que le fait de donner l'exemple à son équipe et l'adoption d'une attitude de manager-coach.

En ce qui concerne les sources de mal-être, la littérature scientifique donne comme critères individuels de mal-être la dissimulation de la souffrance, le processus d'infantilisation du manager, l'isolement, les violences verbales au travail, le sentiment d'injustice par rapport au salaire et l'augmentation de la complexité du travail. Les critères organisationnels de mal-être sont une mauvaise définition des rôles et des postes (la multiplicité des attentes, le rôle de « premier RH », la perte de repères), les logiques institutionnelles (le manque de formation, l'institutionnalisation du sentiment de culpabilité, les conflits interpersonnels), le déclin du statut de manager, la digitalisation et les contextes liés à certains métiers ou pays.

Pour le mal-être des managers de proximité aussi, les conditions s'avèrent diverses. Pour le contexte organisationnel, il s'agit soit du manque d'appui (des RH ou du top management), soit du déséquilibre des facteurs (organisation trop rigide ou trop volatile ; mauvaise compréhension du quotidien du manager de proximité, qui pèse sur l'appui RH). Le périmètre d'actions et de rôles du manager de proximité s'incarne dans une absence d'efficacité due à un manque de ressources ou d'outils, un sentiment

d'inutilité à cause de la lourdeur des processus organisationnels, la planification quand elle se heurte à des comportements non-coopératifs et l'aspect multi-tâches quand il crée un sentiment d'incompétence ou de déqualification. Enfin, les conditions de mal-être liées au people management sont la gestion des conflits interpersonnels et des diversités, à cause de temps que cela requiert. De même, l'attitude managériale peut devenir source de mal-être quand elle met trop en exergue sa dimension sacrificielle.

Que retenir ?

Le bien-être des managers de proximité est soutenu par des facteurs multiples et interconnectés. Ces effets sont complexes en ceci qu'une absence ou une prépondérance de ces facteurs peuvent également résulter en la perception d'un mal-être pour ces managers. À l'issue de ce travail, nous avons passé en revue des facteurs issus de la littérature, que nous avons enrichis grâce à cette recherche et aux analyses des focus groups. L'illustration 6 met en évidence cette pluralité de facteurs, et les liens qui les unissent.

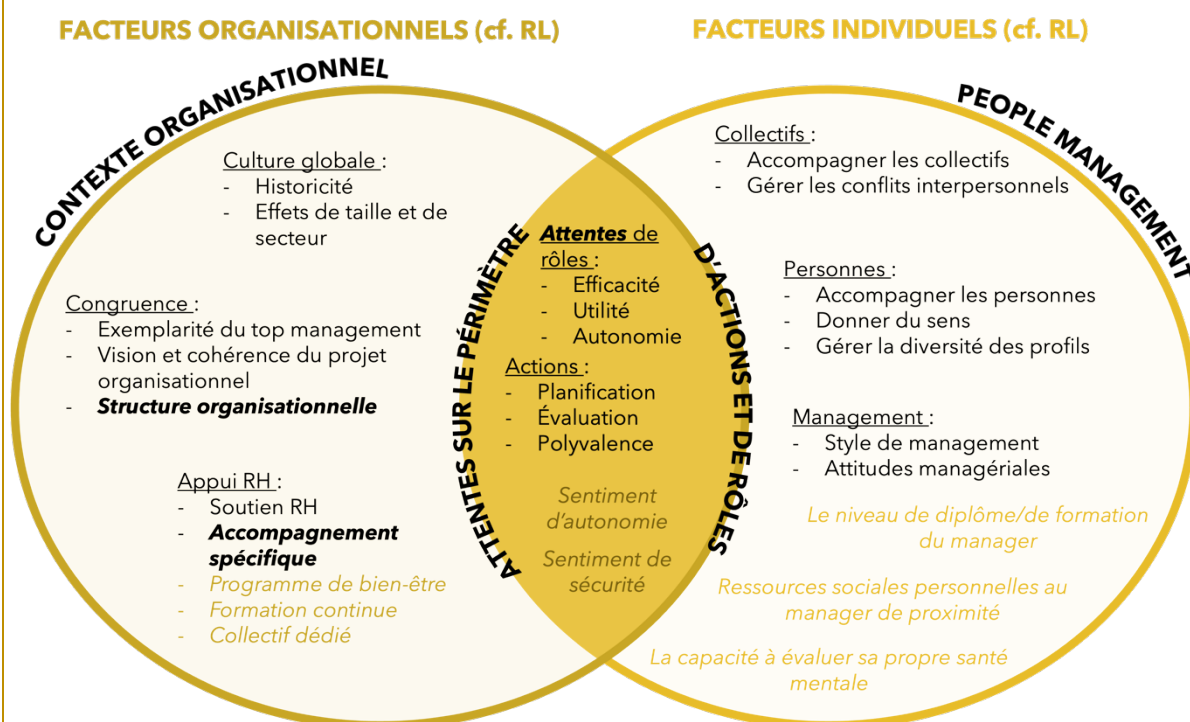


Illustration 6 - Schéma de synthèse des facteurs soutenant le bien-être des managers de proximité - en italique ce qui provient de la littérature scientifique, en gras et italique ce qui se recoupe entre la littérature et nos résultats

La littérature scientifique nous avait amené à identifier des facteurs de type organisationnel et individuel soutenant le bien-être des managers de proximité. Nos analyses permettent de mettre en lumière une réalité plus complexe : nous avons identifié des facteurs plutôt organisationnels, relatifs au contexte d'une organisation, ainsi que des facteurs plus individuels, que nous avons déterminé comme étant l'expression du people management. Cependant, nous y apportons aussi des facteurs mixtes, relatifs aux attentes (perçues ou

réelles) du métier de manager de proximité quant au périmètre de son rôle et de ses actions – il s’agit de la partie centrale de l’illustration 6.

Là où la littérature et nos résultats se recoupent au niveau organisationnel, c’est en regard des effets de structure de l’organisation pour lesquels certaines logiques institutionnelles peuvent affecter le bien-être du manager de proximité. En effet, Mahieu (2011) soulignait l’impact de la forme d’organisation de l’entreprise (matricielle) sur le bien-être des managers et de leur côté, Sparks et Cooper (1999) ont mis en évidence le rôle des conditions de travail, des horaires ou encore des relations avec la ligne hiérarchique. Nous appuyons ainsi ces recherches en mettant en évidence le rôle des structures trop ou trop peu rigides pouvant affecter l’exercice du métier.

Tout comme dans la littérature, nos résultats démontrent le rôle-clé que peut tenir le département RH. Ceci avait déjà été pointé par Pire (2021) précisant que la mise en place d’un accompagnement spécifique aux manager de proximité contribue à favoriser son bien-être.

Finalement, un dernier point de convergence concerne les attentes qui pèsent sur le manager de proximité. Si nous les mettons en évidence au travers du périmètre d’action et de rôle du manager, la littérature plus grise spécifiait déjà une tendance à la multiplicité des attentes qui reposent sur le manager (Borras, 2017).

9. Pratiques

L'analyse des différentes sources de bien-être et de mal-être du manager de proximité permet d'identifier quatre pratiques actionnables pour soutenir spécifiquement le bien-être des managers de proximité et enrayer les sources de mal-être identifiées.

9.1 Pratique 1 : définir une vision commune du métier de manager

La première pratique vise à définir le métier de manager de proximité au sein de l'entreprise. Cela se décline en deux temps. Premièrement, elle consiste en une réflexion sur le management en général pour en définir une ligne de conduite commune pour toutes les fonctions de management. Cela passe par la définition des rôles, tâches, outils tout comme de la culture managériale propre au management de l'organisation. Ensuite, partant de ce premier travail, il conviendrait de le répliquer à l'échelle du management de proximité – et des autres niveaux hiérarchiques – afin d'en identifier ses spécificités de management.

Ce travail, s'il se veut praticable ensuite, aurait à s'effectuer en collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés, c'est-à-dire les managers de proximité, concernés au premier plan mais également avec le département RH et la ligne hiérarchique, notamment le N+1 du manager de proximité. S'intéresser et expliciter le métier de manager de proximité – et ses complexités – revient à inscrire la démarche dans une perspective de Management Humain, orientée vers le travail réel, incarné tel qu'il se réalise, justifiant la prise en compte des différentes préoccupations plutôt que de se limiter à une approche descendante. Cela vise aussi à mobiliser les managers de proximité, non seulement pour en faciliter l'appropriation des pratiques et dispositifs co-définis (cf. pratique 4) mais également pour en stimuler leur réflexivité des acteurs et atterrir sur des solutions porteuses de sens.

Ce travail de définition **comporte trois enjeux** : 1) développer une confiance réciproque entre les différentes strates du management, grâce à l'établissement d'un dialogue et d'un travail commun entre elles ; 2) visibiliser le rôle du management dans

l'organisation, et au-delà, valoriser la centralité du métier du manager de proximité dans l'organisation. L'enjeu est donc celui de la reconnaissance ; et 3) clarifier les attentes, les droits et les obligations du management de proximité, permet d'aboutir à un référentiel, à une grammaire commune, nécessaire pour expliciter les différentes composantes du métier – et dès lors, les attentes et obligations qui y sont liées. Cela peut également servir de boîte à outils en cas d'incertitude dans l'exercice du métier.

Il existe **deux conditions de réussite** pour cette pratique. La première touche à son utilisation qui requiert de la cohérence dans le temps. En particulier, nous pointons l'exemplarité du top management envers le reste de la ligne hiérarchique dans le respect des conclusions de ce travail de définition. La deuxième condition de réussite est l'affirmation de la présence RH sur le terrain. Cette présence peut passer par différents moyens : soit informels, par exemple avec des initiatives RH s'insérant dans les réunions opérationnelles des managers de proximité pour mieux comprendre leurs questionnements, soit plus structurels, par exemple en créant une fonction de HRBP au sein de l'organisation. Ici, la fonction RH, ses rôles, ses tâches, ses outils, doit aussi être définie, afin de renforcer les interactions avec les managers de proximité.

9.2 Pratique 2 : développer les managers de proximité et leurs parcours

Cette pratique vise le développement des managers de proximité, notamment à travers un approfondissement des savoirs qu'ils maîtrisent, mais consiste également en la mise en place d'une gestion des carrières, et par extension d'une GPEC, spécifique aux managers de proximité. Cette gestion se décline en trois grandes parties. La première d'entre elles est consacrée à la formation initiale. Cela suppose un travail sur l'onboarding, avec notamment un engagement du manager de proximité avant son entrée en fonction, afin qu'il puisse l'appréhender plus sereinement. Ensuite, elle comporte une formation sur le métier même, en particulier pour les nouveaux managers : cela permet de reconnaître à la fois qu'il existe une réelle spécificité dans l'encadrement d'autres membres de l'organisation et que manager ne s'improvise pas, mais s'apprend, avec son processus d'essais et d'erreurs. Enfin, cela implique une

formation à la culture d'entreprise et à la culture managériale prônée en interne (cfr. Pratique 1). Ceci peut également faciliter l'intégration dans l'entreprise et/ou dans la fonction.

La deuxième partie est la formation continue visant à valoriser et actualiser les savoirs, les savoir-faires et les savoir-être des managers de proximité (cf. supra). Cette formation peut passer par des formateurs internes (département RH) ou externes (spécialistes, coachs...). Elle se divise en deux parties. La première est consacrée aux savoir-être, et en particulier à la mise en avant de la posture de manager-coach. Elle peut aussi offrir des outils permettant d'assurer le développement personnel des managers de proximité. La deuxième est centrée sur les savoir-faires, en proposant des manières de gérer les diversités ou les conflits au sein de l'équipe.

Enfin, la troisième partie est la gestion des carrières des managers de proximité. Deux points apparaissent : premièrement, la mise en place d'un système de mentoring avec des managers plus expérimentés. Cela permet de répondre au sentiment d'isolement identifié. Deuxièmement, l'anticipation des départs (changement de poste, retraite...), et des enjeux de perte de connaissances et compétences.

Comme pour la première pratique, la co-construction de cette pratique entre les RH et les managers de proximité paraît importante. **Trois conditions de réussite** doivent être soulignées ici : 1) la mobilité vers les fonctions de management se comprend davantage comme un choix plutôt que l'unique chemin d'évolution dans l'organisation. Cela suppose d'avoir des parcours de progression alternatifs, valorisant l'expertise plutôt que le management ; 2) il existe un travail de sensibilisation et d'incitation à la formation pour le management. Ce qui suppose de dégager les ressources nécessaires, notamment en temps, pour que les managers de proximité puissent se former convenablement ; et 3) l'institutionnalisation du mentoring requiert d'acquérir les compétences liées à ce dernier en interne et de les évaluer.

9.3 Pratique 3 : soutenir l'exercice du métier de manager de proximité

Cette pratique complète les deux premières en visant le soutien du manager de proximité dans l'exercice de son métier au quotidien. Ce soutien passe par des actions spécifiques et convergentes menées par deux acteurs principaux : le département RH d'une part ; la ligne hiérarchique, et en particulier le N+1 du manager de proximité, d'autre part.

Le département RH peut soutenir le manager de proximité en assurant sa présence sur le terrain, à travers des acteurs formés et attentifs aux spécificités locales. Une possibilité pour cela est l'institution de HRBP, qui peuvent avoir une vision spécifique du travail opérationnel des managers de proximité, ainsi qu'une autre appréhension de leurs enjeux quotidiens. Ceci peut notamment aider le département RH à rendre ses outils davantage utilisables localement ou à en développer. L'on pense ici, par exemple, aux outils de valorisation des performances individuelles ou collectives, l'évaluation ou encore une aide quant aux pratiques de rémunération (bonus, primes). Enfin, une autre manière de soutenir le manager, au-delà du développement d'outils, c'est de promouvoir et sensibiliser ceux relatifs à la gestion d'équipe ou au déploiement d'une communauté managériale (cf. Pratiques 4).

La ligne hiérarchique, pour sa part, peut soutenir le manager par l'exemplarité et le souci d'instaurer un climat de confiance. Cela suppose entre autres de s'en tenir à des règles et attentes claires, explicites, non-contradictoires et de les respecter. Il y a là un enjeu de communication à la fois au niveau horizontal pour décroïsonner les silos constitués par l'entreprise (entités, départements, lieux, équipes), tout comme au niveau vertical, à travers des objectifs clairs et univoques. Enfin, la ligne hiérarchique, et notamment le N+1, peut constituer un support à la médiation dans le cas de conflits interpersonnels, avec le support de la fonction RH le cas échéant. Cependant, cette médiation doit être utilisée précautionneusement, afin de ne pas devenir un moyen structurel de contourner les managers de proximité.

La réussite de ces mesures de soutien se voit néanmoins conditionnée par deux éléments. D'une part, la centralisation des communications en limitant les canaux de

existants. De fait, s'ils sont trop diversifiés, la probabilité de les vérifier tous sur une base régulière diminue, ce qui conduit à une perte d'informations. D'autre part, la simplification des processus RH par un accès rendu plus aisé facilitant leur appropriation.

9.4 Pratique 4 : appropriation par le management de proximité

Si les rôles du département RH et de la ligne hiérarchique (et notamment du N+1) sont importants pour soutenir le bien-être du manager de proximité, le concours du manager est primordial. Cela implique néanmoins de la proactivité et une volonté de mobiliser les outils à sa disposition. Une manière de les sensibiliser est de les inviter à entre managers de proximité et/ou avec les autres strates de la ligne hiérarchique et/ou de la fonction RH. Ces partages peuvent prendre plusieurs formes telles que les communautés de pratiques, permettant d'échanger sur le quotidien du manager de proximité et les défis qu'il rencontre. Ces espaces peuvent aussi être mixtes, en impliquant des RH ou la ligne hiérarchique, afin de se sensibiliser mutuellement aux enjeux respectifs. Une autre forme est celle du « Vis ma vie », où le manager de proximité peut suivre pendant une période donnée un membre d'un autre service pour voir à quoi ressemblent ses journées. On identifie également le « Cross day » à intervalles réguliers et où un nombre limité de membres de l'organisation peut s'inscrire afin de découvrir un rôle. Ces partages peuvent s'intégrer dès la formation initiale du manager de proximité (cf. Pratique 2). Enfin, il existe des ateliers de codéveloppement, avec à un animateur certifié, visant à réfléchir en groupe à des problématiques vécues afin d'identifier des bonnes pratiques. Le codéveloppement est une méthode certifiée qui requiert un animateur formé à cela.

L'existence - et surtout l'usage - d'autres outils mis à sa disposition permettrait de contribuer au bien-être du manager de proximité. Il s'agit principalement des activités permettant de mieux connaître son équipe ou de mieux se connaître. On identifie ici des offres de développement personnel (méditation, gestion du stress, etc.), des tests de personnalité (MBTI, couleurs, etc.) ou encore les team-buildings.

L'appropriation des outils mis à disposition et du soutien proposé passe par la rencontre de deux conditions : 1) une sensibilisation du département RH et de la ligne hiérarchique, comme le montre la pratique 3 (« Soutenir »), ainsi 2) qu'une promotion des comportements d'appropriation dans le reste de l'entreprise. Cela requiert, en conséquence, une reconnaissance et une valorisation du recours aux outils proposés, comme souligné dans la pratique 1 (« Définir »). Autrement dit, l'appropriation dépend de la mise en place des pratiques précédentes.

9.5 La boucle de rétroaction

Il reste, enfin, une condition générale de réussite des quatre pratiques présentées : il s'agit de les articuler les unes aux autres (pratique 5 - voir Figure 7), notamment grâce aux retours des managers quant à la facilité, l'usage, la pertinence des outils et du soutien proposés (cf. Pratique 4). Ces pratiques ne fonctionnent que déployées ensemble. Il existe néanmoins une chronologie dans l'implémentation de ces pratiques. Par exemple, sans la définition d'une vision commune du métier de manager, le soutien efficace de la part des RH et de la ligne hiérarchique est moins assuré.

Il apparaît donc nécessaire d'envisager l'existence d'une boucle de rétroaction, où les managers de proximité, après s'être approprié les pratiques précédentes, reviennent dessus facilitant l'actualisation quand c'est nécessaire. Cela permet de renforcer le processus de co-construction des différentes pratiques mais également d'intégrer la nature profondément évolutive du métier de manager (De Ridder *et al.*, 2019a). Une fois ces différentes pratiques assimilées, il est en effet probable que la vision commune du métier de manager puisse être modifiée, et l'engagement des managers de proximité dans celle-ci est primordial. De même, les formations et les outils ne peuvent qu'évoluer, notamment à travers un processus d'essais et d'erreurs de la part des managers de proximité qui s'en sont emparé.



Illustration 7 – Pratiques déployables pour soutenir le bien-être des managers de proximité

10. Discussion et recommandations : les conditions de mise en œuvre des pratiques sources de bien-être

10.1 Discussion

10.1.1 Le décalage entre théorie et pratique : le bien-être et le mal-être des managers de proximité

Le premier enseignement de notre recherche est le décalage entre théorie et pratique. Ainsi, notre recherche portait sur l'identification des sources de bien-être spécifiques au métier de manager de proximité. Or, nous avons connu deux évolutions sur le sujet au cours de notre recherche. D'abord, la littérature nous a montré que le mal-être (détresse, souffrance) n'est pas la simple absence de bien-être, et réciproquement (Massé *et al.*, 1998), mais que chacun avait une existence autonome et pouvait interagir avec l'autre : en conséquence, ne pas prendre en compte à la fois le bien-être et le mal-être conduirait à mal comprendre le bien-être. Nous avons alors regroupé les critères de bien-être et de mal-être en critères individuels et critères organisationnels. Ensuite, les focus groups ont montré que ces critères étaient plus diversifiés que ce que la littérature nous avait laissé prévoir et pouvaient être regroupés en trois grandes familles (contexte organisationnel, périmètre d'actions et d'attentes de rôles du manager de proximité, people management), qui se positionnent sur un spectre allant des facteurs organisationnels aux facteurs individuels.

En outre, la littérature scientifique proposait comme pistes de solutions pour soutenir le bien-être du manager de proximité l'accompagnement personnalisé (formation, coaching - Graves *et al.*, 2000) et la sortie de l'isolement (collectifs de travail dédiés - Borrás, 2017). Les quatre pratiques issues de nos focus groups permettent d'intégrer ces solutions dans une perspective plus large au sein d'une politique RH cohérente.

10.1.2 Le manager des proximités

Le deuxième décalage représente la définition de la proximité, enjeu sous-jacent qui structure le métier de manager de proximité. Notre recherche portait sur le manager de proximité, mais le concept est finalement plus flou qu'il ne le semblait initialement : il est en fait plus exact de parler DES proximités. La littérature scientifique retenait une diversité des proximités, avec notamment les proximités physique et géographique, ainsi que technique et socioculturelle (Bellini, 2005a).

Nos focus groups font apparaître quatre proximités différentes. Nous retrouvons **les proximités physique et géographique**, qui forment un premier binôme. La proximité physique implique de voir autrui, physiquement, de partager les mêmes espaces physiques. Elle est définie comme un enjeu important par les managers de proximité, notamment en vue de favoriser la cohésion d'équipe (cf. people management). Les managers de proximité essaient de trouver un équilibre entre son utilisation comme outil de cohésion d'équipe et la nécessité d'avoir des espaces non-accessibles pour certaines activités spécifiques. Elle pose aussi la question de la taille des équipes. La proximité géographique désigne le fait de se trouver dans une zone géographique commune. Elle est une composante primordiale pour les managers de proximité, car elle facilite leur métier au quotidien, ou peut le rendre plus compliqué en cas de dispersion géographique trop importante des équipes. Ces deux proximités forment un binôme car elles peuvent soit s'opposer, ou au contraire se renforcer mutuellement.

Le deuxième binôme est constitué des **proximités hiérarchique et relationnelle**, qui montrent la prégnance de l'enjeu organisationnel pour les managers de proximité. La proximité relationnelle s'incarne à la fois dans les relations personnelles que peut entretenir le manager de proximité avec les membres de son équipe sur des aspects plus larges que le simple rapport de travail (bien-être, tutoiement...) et dans la gestion des différents profils, en s'adaptant en fonction de la personne de l'équipe en face. La proximité hiérarchique désigne la capacité à réduire l'éloignement créée par l'introduction de la relation de pouvoir entre le manager de proximité et les membres

de son équipe, et ses conséquences potentiellement négatives en termes de rétention d'informations.

Cette distinction entre les quatre proximités ne manque pas de rappeler la distinction de Létondal (1997) entre spécialiste de proximité (hiérarchie fonctionnelle, rôle d'appui, absence géographique du lieu de travail) et généraliste de proximité (proximité physique, géographique, technique et socioculturelle). Cependant, sa distinction se concentre sur le rôle du manager (spécialiste ou généraliste) et moins sur la polysémie du terme de proximité.

Montrer l'existence de ces quatre proximités pose la question de leur gestion. Une des manières possibles de les gérer convenablement est sans doute de promouvoir une juste distance des managers de proximité par rapport aux objets de ces proximités. Les RH peuvent alors adopter un rôle de soutien en les aidant à déterminer quelle peut être cette juste distance.

10.1.3 Les tensions inhérentes au métier de manager de proximité

En outre, nos focus groups nous montrent que, parmi ces proximités, le deuxième binôme de la proximité relationnelle et la proximité hiérarchique s'incarne concrètement dans trois tensions qui traversent le métier de manager de proximité. Ces trois tensions sont désignées comme telles car elles ne peuvent pas être résolues : elles sont inhérentes à l'existence même du métier de manager de proximité. La première tension existe entre **la légitimité et l'accessibilité** du manager de proximité. Elle s'explique par la difficulté pour le manager de proximité de concilier la nécessité de cultiver son accessibilité auprès de son équipe et le besoin de réaffirmer son autorité en rappelant son rôle de preneur de la décision finale. Cette tension peut être difficilement vécue par les managers de proximité, qui produisent des efforts supplémentaires pour trouver un équilibre satisfaisant. Il convient néanmoins de remarquer que cette tension ne s'incarne pas toujours dans une opposition directe entre un certain niveau de légitimité et un certain niveau d'accessibilité : au contraire,

parfois, un niveau minimum d'accessibilité est requis par les équipes pour assurer la légitimité du manager de proximité. C'est notamment le cas pour les managers de proximité dépositaires d'une expertise plus technique.

La deuxième tension est entre **l'orientation opérationnelle et le people management** (De Ridder et al., 2019a, p.52), qui a deux versants. Le premier s'appréhende dans le rapport à la temporalité : les managers de proximité éprouvent une difficulté à concilier des objectifs fixés par l'organisation, à court-terme, et la nécessité de prendre le temps nécessaire pour gérer la dimension humaine du travail. Le rôle du manager de proximité suppose de réaliser les deux, mais ne prend pas nécessairement en compte le fait qu'ils puissent s'opposer – ce qui peut parfois amener les managers à devoir diminuer l'un ou l'autre pôle de cette mise en tension. Le deuxième versant de la tension se matérialise par la nature des compétences requises pour développer l'aspect opérationnel et pour faire du people management. A cela peut s'ajouter une frustration lorsque, par exemple, une personne devient manager afin d'assouvir une envie d'être davantage dans du people management, mais se voit finalement contrainte par la pression opérationnelle à délaisser cet aspect, et se retrouve également limitée dans sa capacité à consacrer du temps à l'expertise technique ou opérationnelle qui était la sienne.

Enfin, la troisième et dernière tension est la **tension entre des responsabilités centralisées et des responsabilités déléguées** (De Ridder et al., 2019a, p.53). Cette tension peut se comprendre comme une tendance pour les managers de proximité à préférer la délégation des responsabilités et voir, au contraire, la responsabilité centralisée comme une charge inhérente à leur fonction. La délégation est alors préférée car elle permettrait d'apporter plus d'autonomie au sein de l'équipe, et d'installer le manager de proximité dans une position de coach qui est revendiquée. De l'autre côté, outre la vision d'une responsabilité centralisée inhérente à la fonction, celle-ci est aussi parfois vécue comme une manière de protéger l'équipe. Plus précisément, cela se traduit lorsque le manager de proximité assume cette responsabilité face à sa

propre hiérarchie dans une perspective qui se veut comme « sacrificielle » que l'on peut rapprocher d'une logique du « care » (Duchateau et al., 2021 ; Taskin et al., 2023).

La littérature scientifique traitait bien des injonctions contradictoires pesant sur le manager de proximité (Bollecker & Nobre, 2016) : ces tensions permettent de donner un contenu à ces injonctions. Les tensions entre orientation opérationnelle et people management et entre responsabilités centralisées et responsabilités déléguées apparaissaient déjà dans de précédents travaux (De Ridder et al., 2019a). Nos résultats actuels permettent de mettre en lumière la tension entre légitimité et accessibilité.

10.1.4 Vers une légitimité de Management Humain : la reconnaissance

Ces tensions illustrent finalement deux aspects principaux du métier de manager de proximité : d'un côté, l'aspect **formel** qui regroupe la légitimité, les orientations opérationnelles et la responsabilité centralisée, et de l'autre, l'aspect **humain** qui regroupe l'accessibilité, le people management et les responsabilités partagées. Il est tout à fait possible d'être un manager de proximité convenable en valorisant plus l'aspect formel ou l'aspect humain, mais pas en excluant définitivement l'un des deux. Inversement, ces aspects représentent bel et bien des tensions : il est impossible d'être en même temps totalement accessible et totalement légitime, par exemple. Le manager de proximité est donc amené à faire des choix, et voir comment positionner le curseur sur ces différentes tensions : la vraie difficulté de son métier est donc de trouver un équilibre entre ces deux aspects formel et humain, tout en sachant qu'en fonction des situations, cet équilibre peut changer et être renégocié constamment.

Ces deux aspects, formel et humain, permettent aussi de souligner un point qui n'était pas le centre de notre recherche, mais qui est apparu clairement dans nos résultats : l'enjeu de **la reconnaissance**. La reconnaissance concerne ici l'aspect personnel comme le métier de manager de proximité lui-même. Tout d'abord, sur l'aspect métier, elle est liée à la reconnaissance du rôle et de la place dans la ligne hiérarchique, la contribution au projet de l'entreprise, en tant que manager, ou au développement des

personnes, du manager de proximité. Concrètement, cette reconnaissance provient tant de la part des membres de l'équipe que celle du top management. Ensuite, elle est liée à la reconnaissance personnelle, donc de l'expérience vécue du manager de proximité, sa capacité à trouver un équilibre, à se maintenir dans le métier. Plus fondamentalement, cela exprime une manière de reconnaître la complexité d'un métier qui évolue constamment. A partir de là, la reconnaissance suppose l'existence et la nécessité de l'accompagnement du métier de manager de proximité par le reste de l'organisation, notamment le département RH et le top management. Cette place de la reconnaissance dans le métier de manager de proximité, et a fortiori le fait qu'elle émerge dans une recherche sur son bien-être et le mal-être dans un contexte de désaffection du métier, recentre notre réflexion sur le Management Humain (Taskin, 2022 ; Taskin & Dietrich, 2020) et s'inscrit dans la continuité de nos travaux sur les transformations du métier de manager (De Ridder *et al.*, 2019a), tout en l'enrichissant en insistant sur le fait que le manager de proximité peut adopter plusieurs positionnements sur les tensions qui caractérisent son métier et voir ces positionnements être reconnus sans nécessairement être hiérarchisés.

En revanche, deux autres éléments posent question, dans une réflexion sur le Management Humain. Le premier est la valorisation d'un management bienveillant (Taskin, 2022) : le terme « bienveillance » soulève en effet des réactions contrastées de la part des managers de proximité que nous avons eus en focus groups. Il semble clair que le terme « bienveillance » est en partie démonétisé aux yeux des praticiens. La potentielle méfiance envers ce concept a déjà été évoquée en sciences de gestion (e.g. Jacquinot, 2013), mais fait l'objet de peu d'analyses. Cette dimension-là gagnerait néanmoins à être prise en compte dans cet enjeu du bien-être et du mal-être des managers de proximité.

Le deuxième élément est la place occupée par la réflexivité dans le métier de manager de proximité. Les réactions demandant plus de temps d'échanges entre managers de proximité lors de nos focus groups peuvent indiquer que les managers de proximité ne

disposent pas d'espaces et de temps propices à la prise de recul sur leurs occupations, et donc manquent d'opportunités pour exercer cette réflexivité – ce qui peut d'ailleurs être au détriment de l'entreprise, car cela peut signifier autant d'opportunités manquées pour les managers de proximité d'améliorer leurs processus et leurs méthodes.

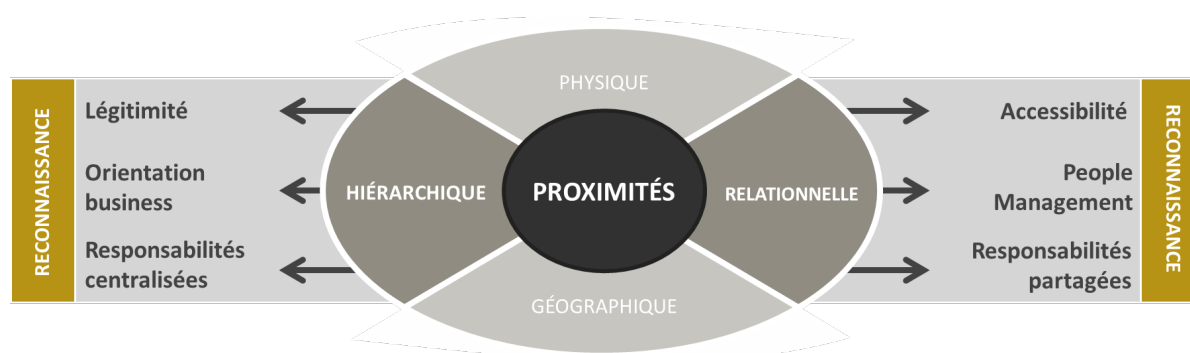


Illustration 8 – Proximités et tensions liées au métier de manager de proximité

10.2 Recommandations et conditions de mise en œuvre

L'identification des proximités et des tensions caractérisant le métier de manager de proximité conduit à une recontextualisation des pratiques. En effet, les pratiques que nous avons identifiées ne peuvent pas être déployées de manière uniforme, sous peine de n'avoir qu'un effet limité à court et moyen terme et marginal ou nul à long terme. Il faut donc expliciter des conditions de mise en œuvre, afin de faciliter la mise en place de ces pratiques. Nos recommandations portent sur ces conditions. Nous identifions ici trois grands thèmes : le déploiement de la reconnaissance, l'ajustement des tensions et des proximités et la création de synergies.

10.2.1 Déployer la reconnaissance

La condition de mise en œuvre liée à la reconnaissance est l'identification des différentes formes prises par celles-ci. L'entreprise adopte usuellement une reconnaissance au moins partielle du métier, c'est-à-dire la fiche de poste ou l'expertise. Dans la logique du **Management Humain**, nous attirons aussi l'attention sur la reconnaissance de l'expérience personnelle et vécue (ressentis, émotions, souvenirs) du manager de proximité. La reconnaissance doit donc porter à la fois sur le métier, le

rôle, la fonction, la place dans la ligne hiérarchique et la contribution au projet de l'entreprise.

Le déploiement de la reconnaissance passe par la mobilisation de deux acteurs au sein de l'entreprise. Le premier est **la ligne hiérarchique** du manager de proximité. Pour pouvoir appliquer correctement la pratique 3 (« soutien du département RH et du top management à la fonction de manager de proximité »), la hiérarchie du manager de proximité doit impliquer le manager de proximité dans les décisions qui vont affecter son équipe, notamment en le prévenant à l'avance de celles-ci, mais aussi en le consultant dans leur élaboration. De même, l'application de la pratique 1 (« définir une vision commune du métier de manager ») passe par l'adoption par la ligne hiérarchique d'une forme d'exemplarité dans son propre comportement, en respectant l'entièreté de la ligne hiérarchique, et ce afin de ne pas dévaluer ou invisibiliser sa fonction : ainsi, même si cela demande plus de temps, il convient de ne pas court-circuiter le manager de proximité en décidant à sa place sur les sujets qui relèvent de sa compétence. L'implication et l'exemplarité traduisent dès lors une forme de respect et de confiance dans le rôle du manager de proximité. Cette reconnaissance passe également par des gestes, des actions qui témoignent d'une valorisation de la place, du rôle, de l'expérience, voire de l'expertise du manager de proximité et peut aussi se formaliser à travers d'autres outils tels que les primes.

Le deuxième acteur est **le département RH**, qui est mobilisé notamment à travers le temps et l'attention qu'il accorde au développement des managers de proximité. Cette attention est individuelle, en passant par un suivi personnalisé des managers de proximité et une attention portée aux enjeux opérationnels de ces derniers. Cette attention est aussi collective et passe notamment par la mise en place de dispositifs favorisant la réflexivité des managers de proximité, ce qui passe par les pratiques 1 (« définir ») et 4 (« s'approprier »). Ces dispositifs permettent d'inscrire le temps de réflexion dans le temps de travail de ces derniers, et ainsi de normaliser le fait que la réflexivité fait partie intégrante du métier de manager de proximité. La position

transversale du département RH fait que son soutien permet de renforcer la mise en œuvre de l'ensemble des quatre pratiques.

10.2.2 Ajuster les tensions et les proximités

Une des constantes du métier de manager de proximité semble bien être l'existence de tensions le traversant, comme nos recherches l'ont montré en 2019 (De Ridder *et al.*, 2019a) et en 2021 (Ajzen *et al.*, 2021). Dès lors, l'enjeu est moins de réduire ces tensions que de les reconnaître et d'équiper le manager de proximité afin qu'il puisse s'ajuster par rapport à ces différentes tensions, en lui laissant plus de latitude pour mettre le curseur en fonction de la situation qu'il rencontre. Autrement dit, la condition de mise en œuvre ici est **la préservation et le développement de l'autonomie du manager de proximité**. En outre, comme nous l'avons montré, le manager de proximité est avant tout manager des proximités et doit toutes les gérer. Or cela peut créer des injonctions contradictoires pesant sur le manager de proximité, notamment de la part de son N+1. Ici aussi, le manager de proximité doit s'ajuster. Par extension, cela signifie que le manager de proximité doit adopter des formes de leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1969) pour se positionner dans ces tensions et que l'organisation doit le soutenir dans cela.

Aussi notre recommandation pour la gestion des proximités diverses tient-elle en trois points. Premièrement, il faut prendre conscience que ces différentes proximités existent, ce que permet le déploiement de la pratique 1 (« définir »). Ensuite, il faut reconnaître le jeu entre ces différentes proximités et les positionnements divers qu'elles peuvent entraîner : en ce sens, la ligne hiérarchique du manager de proximité doit les prendre en compte dans ses attentes. Enfin, il faut accompagner le manager de proximité dans ses ajustements sur le terrain, ce que permettent les pratiques 2 (« développer ») et 3 (« soutenir »), notamment grâce à une proximité des RH et dans la manière dont ces derniers vont faciliter la prise en main des outils accessibles au manager de proximité.

En ce qui concerne les tensions, le soutien de l'organisation passe dès lors par le déploiement des pratiques 2 (« développer »), 3 (« soutenir ») et 4 (« appropriation ») : comme pour la reconnaissance, il faut proposer des outils et susciter l'appropriation des managers de proximité. En outre, cela permet de renforcer la boucle de rétroaction entre les différentes pratiques, puisque cela permet de mieux contribuer à redéfinir continuellement les outils qui peuvent aider le manager de proximité.

Toutefois, l'identification des pratiques ne doit pas conduire à formater un manager prototypique. Cela serait contre-productif, puisque la bonne mise en place de ces pratiques dépend de l'autonomie et de la capacité d'adaptation du manager de proximité. Aussi le rôle du RH, dans le déploiement des pratiques 3 (« soutenir ») et 4 (« appropriation »), est d'aider le manager de proximité à trouver, sélectionner et utiliser les outils qui lui conviennent le mieux. En ce qui concerne la pratique 2 (« développer »), le RH est également là pour identifier des tendances (« patterns »), et ainsi construire une trame commune pour les managers de proximité. En ce sens, les RH sur le terrain (ou les HRBP dans les organisations qui en disposent) ont un rôle important à jouer dans l'animation de dynamiques collectives et l'identification des manières de répondre individuellement et globalement aux enjeux rencontrés par les managers de proximité, grâce à sa connaissance du terrain. Autrement dit, c'est la proximité du RH avec le manager de proximité qui lui permet de mieux agir et réagir afin de développer des outils utiles pour le soutien. Et cette proximité permet de renforcer la boucle de rétroaction entre pratiques, puisque le RH et le manager de proximité sont mieux alignés.

Cependant, l'identification de ces patterns peut certes permettre d'établir des outils communs, un catalogue commun, des « bonnes pratiques », mais ne signifie pas pour autant qu'il existe une « one best way » sur la manière d'être un manager de proximité. Il ne faudrait pas que l'échange de bonnes pratiques grâce aux RH normalise des manières d'agir et des comportements qui seraient inadaptés localement, dans le quotidien du manager de proximité. Cela minerait sinon la légitimité et l'efficacité du

manager de proximité : la pluralité de ses positionnements permet d'avoir différentes manières de gérer des situations, certes identiques dans l'absolu, mais qui s'inscrivent dans des contextes spécifiques qu'il faut prendre en compte.

A l'inverse, cela ne doit pas s'opérer au détriment de la vision commune permise par la pratique 1 (« définir »). En conséquence, il doit y avoir une base commune à coconstruire, qui est cette vision du métier de manager, mais cela ne doit pas se faire au prix des marges de manœuvre du manager de proximité. Le people management ne peut pas se fonder sur un ensemble de pratiques préformatées applicables à toutes les situations rencontrées, mais doit s'adapter constamment.

Autrement dit, il existe toujours des équilibres à trouver, que ce soit entre bonnes pratiques et contextualisation ou entre vision commune et marges de manœuvre. Et c'est tout l'enjeu que montre l'existence des tensions, et qui explique qu'il faut garantir l'autonomie du manager de proximité et reconnaître que différents styles de management peuvent être également légitimes, car ils permettent de gérer plus de situations différentes.

10.2.3 Gérer les synergies

La simple accumulation de pratiques diverses ne peut pas suffire pour soutenir efficacement le bien-être des managers de proximité. L'accompagnement du manager de proximité ne peut pas se réduire à une juxtaposition de pratiques : il ne s'agirait pas simplement de proposer des formations en développement personnel ou en leadership pour résoudre les problèmes des managers de proximité : ce ne serait qu'un pis-aller qui s'adresserait aux symptômes, mais pas aux causes du bien-être ou du mal-être du manager de proximité. Pour éviter cela, il faut donc une politique RH ambitieuse en la matière. Cette politique doit coordonner les pratiques et faire en sorte qu'elles aient un sens pour l'ensemble des membres de l'organisation : la dernière condition de mise en œuvre des pratiques est donc la création de **synergies** entre elles.

La première synergie est celle des pratiques. C'est pourquoi nous proposons une méthodologie par étapes, allant de la pratique 1 à la pratique 4 et intégrant la boucle de rétroaction ensuite, qui permet cette coordination. Elle implique de planifier, mais aussi de s'assurer des ressources (temps, effectifs...) pour s'assurer du déploiement d'une nouvelle politique RH à destination des managers de proximité. Sans cela, l'entreprise s'expose au développement d'un effet collatéral dommageable, où les facteurs de bien-être des managers de proximité deviendraient des facteurs de mal-être. En effet, des pratiques peu adaptées, même si elles sont de bonne volonté, peuvent entraîner des comportements de désengagement et de la souffrance chez les managers de proximité. Ainsi, une formation au feedback ne suffira pas à inscrire cette pratique dans la durée s'il n'existe pas une culture du feedback valorisée au sein de l'organisation.

La deuxième synergie est celle des acteurs. Une coordination est nécessaire entre les managers de proximité, concernés au premier plan, les RH qui ont un rôle de facilitateur, et la ligne hiérarchique, au premier rang de laquelle se trouve le N+1. En effet, toute politique RH qui ne serait pas soutenue par les N+1 des managers de proximité serait un échec et pourrait créer du mal-être supplémentaire.

Enfin, la dernière synergie est celle entre la vision de l'organisation et la réalité du terrain : il faut que le fit entre les deux soit plus fort. En effet, déployer une politique RH de façon descendante, sans prendre en compte les spécificités locales du terrain, ne peut que conduire à des accrocs, et potentiellement à des effets contre-productifs, au détriment des managers de proximité.

Références bibliographiques

- Ajzen, M., Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., Taskin, L., & Van Oycke, J. (2017). Transformations du métier de manager. [Rapport de recherche]. *Chaire laborH*, 6(1), 1-92.
- Ajzen, M., De Ridder, M., Duchateau, N. et Moreau, L. (2021) Manager et Management Humain : Comment les RH peuvent-ils accompagner la mise en place d'un management humain ?. *Rapport de recherche du labor-H*, 1(1), 1-70.
- Ajzen M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 33(174), 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>
- Aytaç, B., & Mandou, C. (2018). Chapitre 2. Les qualités attendues d'un manager 3.0. In *Un management heureux... Et performant!* (p. 39-58). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/un-management-heureux-et-performant--9782807314948-p-39.htm>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Bamps (2019, 22 novembre). Le middle management, pris entre le marteau de la direction et l'enclume de leurs employés. L'Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/barometre-de-l-epuisement/le-middle-management-pris-entre-le-marteau-de-la-direction-et-l-enclume-de-leurs-employes/10184701.html>
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageur (2e édition) : Les meilleures pratiques du management*. Hachette.
- Barberousse, C., Dabezies, C., Lamarche, O., & Lachaize, A. (2022). Retentissement psychologique de la crise sanitaire du COVID-19 sur les salariés. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 83(4), 279-292. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2022.01.004>
- Barel, Y., & Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, 66(8), 85-102. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0085>
- Barker, R. (2010). No, management is not a profession. *Harvard Business Review*, 88(7-8), 52-60, 169.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization science*, 12(1), 76-95.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- BCG (2019, 18 septembre). Les managers français sont à bout de souffle. *Communiqué de presse*. <https://www.bcg.com/press/18sept2019-les-managers-francais-sont-a-bout-de-souffle>
- Bellini, S. (2004). Entre le marteau et l'enclume: la hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale. *CEREGE. Centre de recherche en gestion*, (191), 1-14.
- Bellini, S. (2005a). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 65(1), 1325. <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>
- Bellini, S. (2005b). Des petits chefs aux managers de proximité : L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie. *Des petits chefs aux managers de proximité*, 1-298.

- Benedetto-Meyer, M., Hugot, N., & Ughetto, P. (2021). Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies pratiques*, 42(1), 1-9. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0001>
- Bernaud, J. L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021a). *Psychologie de la bientraitance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod.
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021b). Chapitre 4. Mesurer et modéliser le bien-être au travail. In *Psychologie de la bientraitance professionnelle* (p. 53-65). Dunod. <https://www.cairn.info/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-p-53.htm>
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021c). Chapitre 6. La passion envers le travail : Un outil positif pour les leaders. In *Psychologie de la bientraitance professionnelle* (p. 85-101). Dunod. <https://www.cairn.info/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-p-85.htm>
- Berthe, B. (2017). Le sentiment de culpabilité au travail, nécessaire au management des hommes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 285-286(3-4), 31-40. <https://doi.org/10.3917/rsg.285.0031>
- 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*, 35(7), 916-929. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0105>
- Beswic (2017). Managers de proximité: bien-faire et bien-être au travail. Guide de formation aux risques psycho-sociaux. https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/brochure_managers_proximite_2018.pdf
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2016). Comment allez-vous? How are you doing? Как поживаешь? extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 62-80.
- Biétry, F., Creusier, J., & Lemarie-Quillier, S. (2019). Souvenirs, souvenirs : Une étude de la relation bien-être au travail rétrospectif - bien-être actuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 113(3), 3-21. <https://doi.org/10.3917/grhu.113.0003>
- Bilsker, D., Samra, J., & Goldner, E. (2009). Positive coping with health conditions: a self-care workbook. Consortium for Organizational Mental Healthcare (COMH). Simon Fraser University. <https://d3mh72llnfrpe6.cloudfront.net/wp-content/uploads/2018/03/09211650/pchc-workbook.pdf>
- Block, A. A., Singh, J., Kanaris, A. M., & McGrath, B. P. (2007). Equipping our front-line managers : A national program for the professional development of registrars. *Medical Journal of Australia*, 186(S7), S22-S24. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.2007.tb00961.x>
- 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*, 113(2), 43-62. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0043>
- Borras, J. (2017, 1^{er} septembre). *La souffrance des managers de proximité*. Praeconseil. <https://www.praeconseil.com/souffrance-managers-de-proximite/>
- Brocklehurst, M., Grey, C., & Sturdy, A. (2010). Management : The work that dares not speak its name. *Management Learning*, 41(1), 7-19. <https://doi.org/10.1177/1350507609347590>

- Burton, J., & World Health Organization. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices*. World Health Organization.
- Cadet, J.-P., & Mahlaoui, S. (2021). La sélection des encadrants de proximité en entreprise. Des signaux comportementaux toujours aussi prépondérants parmi les critères. *Sociologies pratiques*, 42(1), 57-67. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0057>
- Castaneda, M., & Nahavandi, A. (1991). Link of Manager Behavior to Supervisor Performance Rating and Subordinate Satisfaction. *Group & Organization Studies*, 16(4), 357-366. <https://doi.org/10.1177/105960119101600402>
- Chapuis, O., & Bourrouilhou, J. M. (1961). Le contremaître et la direction. *Sociologie du travail*, 3(1), 30-39. <https://doi.org/10.3406/sotra.1961.1043>
- Chevandier, C. (2009). Vocation professionnelle : un concept efficient pour le xxe siècle ? *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest. Anjou. Maine. Poitou-Charente. Touraine*, 116-3, 95-108. <https://doi.org/10.4000/abpo.499>
- Chtioui, A., Salah, L. H., & Othmane, S. B. (2022). Le bore-out ou l'épuisement professionnel par l'ennui : un corolaire à la souffrance au travail. *@GRH*, 44(3), 105-131. <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2022-3-page-105.htm>
- Conceição, P., & Bandura, R. (2008). Measuring subjective wellbeing: A summary review of the literature. *United nations development programme (UNDP) development studies, working paper*.
- Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81-97. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0081>
- De Ridder, M., Rodriguez Conde, C., Rousseau, A., Stinglhamber, F., Terlinden, L. (2019b). Quel(s) style(s) de leadership pour (ré-)humaniser le travail ?, Rapport complet de la Chaire laboRH, vol. 8, no. 3, 117 p
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019a). Le métier de manager en transformation: une démarche prospective. *Management Avenir*, (3), 37-60.
- Debout, F., & Le Lay, S. (2015). Politisation de la santé au travail: risques psychosociaux versus souffrance au travail. *Intervention au Centre de gestion de l'Orne, CNAM-Paris*, 5.
- Dejours, C. (1993). Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique: la psychodynamique du travail. *Revue Trans*, 3, 131-156.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue prevenir*, 20(1), 21-38.
- Dejoux, C., & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers... : À l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63-89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène: *Management & Avenir*, 21(1), 196-206. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0196>
- Diridollou, B. (2019). *Manager son équipe au quotidien*. Editions Eyrolles.

- Djukic, M., Jun, J., Kovner, C., Brewer, C., & Fletcher, J. (2017). Determinants of job satisfaction for novice nurse managers employed in hospitals. *Health Care Management Review*, 42(2), 172-183.
- Dubar, C. (2022). *La socialisation - 5e éd.: Construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- Duchateau, N., Laurent, M.-E., Moreau, L. et Taskin, L. (2021) (Co-)présence et management des équipes. Rapport de recherche du labor-H, Vol. 1, No. 3, 110p.
- Duplaà-Hermer, C., & Rascol-Boutard, S. (2018, October). Les compétences du manager hyperconnecté. In *29ème Congrès AGRH, Expérimentations locales, contextualisation des solutions: pour aligner une gestion des Ressources Humaines avec la métamorphose des organisations*.
- Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, 2(15), 57-69.
- Fiedler, S., Pfaff, H., Soellner, R., & Pförtner, T.-K. (2018). Exploring the Association Between Health Literacy and Psychological Well-Being Among Industry Managers in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(8), 743-753. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001324>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57. <https://doi.org/10.5465/ame.1994.9412071702>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 30(4), 107-150. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>
- Gillet, A. (2011). Construction socio-historique de la fonction « maîtrise » (contremaître, superviseur) et identification de figures professionnelles. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(1), 79-99. <https://doi.org/10.7202/1000450ar>
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2006). The Five Minds of a Manager. In *Leadership Perspectives*. Routledge.
- Gotteland Agostini, C., Zara-Meylan, V., & Pueyo, V. (2016). Le travail d'articulation des encadrants de proximité: Quels enjeux de production et de santé en horticulture? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18-1, Art. 18-1. <https://doi.org/10.4000/pistes.4641>
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655-1680. <https://doi.org/10.1177/0149206310363612>
- Hales, C. (2001). Does It Matter What Managers Do? *Business Strategy Review*, 12(2), 5058. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00174>
- Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 881-15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213-1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Hassard, J., & Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *human relations*, 75(9), 1647-1678.

- Haver, A., Olsen, E., & Akerjordet, K. (2019). Well-being among hotel managers : A study on the influence of job stressors and cognitive reappraisal. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1819-1835. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0737>
- Hemphill, J. K. (1959). Dimensions of Executive Positions : A Study of the Basic Characteristics of the Positions of Ninety-Three Business Executives. *ETS Research Bulletin Series*, 1959(1), i-131. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1959.tb00090.x>
- Hennink, M. M. (2013). *Focus Group Discussions*. Oxford University Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources.
- Hocquelet, M. (2014). L'art du négoce : Un regard ethnographique sur le management de proximité en hypermarché. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 117(3), 20-28. <https://doi.org/10.3917/geco.117.0020>
- Holecek, T., Dellmann-Jenkins, M., & Curry, D. (2010). Exploring the influence of the regulatory survey process on nursing home administrator job satisfaction and job seeking. *Journal of Applied Gerontology*, 29(2), 215-230.
- Hughes, E. (1955). The making of a physician—General statement of ideas and problems. *Human organization*, 14(4), 21-25.
- Jacquinet, P. (2013). La bienveillance, un remède antifraude? Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle. *Revue française de gestion*, (2), 103-116.
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2019). Testing mediation effects of social and economic exchange in linking organizational training investment to employee outcomes. *Personnel Review*, 48(2), 306-323. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0174>
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard business review*, 89(6), 85-92.
- Kilroy, J., Dundon, T., & Townsend, K. (2022). Embedding reciprocity in human resource management : A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource Management Journal*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468>
- Kirchhoff, J. W., & Karlsson, J. Ch. (2018). Alternative careers at the first level of management : First-line nurse managers' responses to role conflict. *Leadership in Health Services*, 32(3), 405-418. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0067>
- Knights, D., & Willmott, H. (2012). Management and Leadership. In *Introducing organizational behaviour and management*. Cengage Learning EMEA, 296-348.
- Kokkonen, K. (2013). How are you, manager? A Literature Review of Care Home Managers' Wellbeing. *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, 162-175.
- 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*, 19(2), 151-174.
- Labit, A. (2002). Les agents de maîtrise industriels: une identité professionnelle éclatée. R. Le Saout, J.-P. Saulnier, *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*, L'Harmattan, Paris, 27-40.
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise: quel manager pour relever le défi?. *Management Avenir*, (8), 195-217.
- Lanoë, L. (2019). *L'organisation contre le management: Le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements* [Theses, Université de Nantes]. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02262190>

- Lanoë, L. (2020). La rationalisation du travail d'ingénieur d'études dans les organisations publiques. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 141(3), 25-43. <https://doi.org/10.3917/geco1.141.0025>
- Lanoë, L. (2022). Gestionnarisation de l'organisation et empêchement du management : Quelle place pour la discussion sur le travail du manager au sein de l'organisation ? *Finance Contrôle Stratégie*, 25-2, Art. 25-2. <https://doi.org/10.4000/fcs.9337>
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The Impact of Leader-Member Exchange Quality, Empowerment, and Core Self-evaluation on Nurse Manager's Job Satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229. <https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000269746.63007.08>
- Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2016). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles : Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 435-456. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.48>
- Laurent, M.-É., Taskin, L., & Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII(73), 63-83. <https://doi.org/10.3917/rips1.073.0063>
- Le Bris, S. (2022). Le management de proximité à distance : Les facteurs clé de la réussite. Étude de cas auprès des cadres de pôle du secteur hospitalier. *Projectics / Proyética / Projectique, Hors Série(HS)*, 205-229. <https://doi.org/10.3917/proj.hs03.0205>
- Lee, R., & Kim, M. (2022). Effects of a Strength Coaching Program on Positive Psychological Capital, Coaching Leadership, and Organizational Commitment in Front-line Nursing Managers. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 27(5), 410-422.
- Lee-Kelley, L., & Turner, N. (2017). PMO managers' self-determined participation in a purposeful virtual community-of-practice. *International Journal of Project Management*, 35(1), 64-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.014>
- Létondal, A. M. (1997). L'encadrement de proximité(quel rôle dans les changements d'organisation?). *Collection outils et méthodes*.
- Lindorff, M. (2000). Is it better to perceive than receive? Social support, stress and strain for managers. *Psychology, Health & Medicine*, 5, 271-286. <https://doi.org/10.1080/713690199>
- Lindorff, M. (2005). Determinants of received social support : Who gives what to managers? *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(3), 323-337. <https://doi.org/10.1177/0265407505052439>
- Linhart, D. (2017). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Erès.
- Lionel, J. (2011). L'identité clivée des « managers de proximité » : Un travail entre violence symbolique et soutien social. *Informations sociales*, 167(5), 114-122. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0114>
- Longenecker, C. O., & Neubert, M. (2003). The management development needs of front-line managers : Voices from the field. *Career Development International*, 8(4), 210-218. <https://doi.org/10.1108/13620430310482580>
- Lorin, G. (2020). L'humour au service du manager de proximité. *Projectics / Proyética / Projectique, Hors Série(HS)*, 115-137. <https://doi.org/10.3917/proj.hs01.0115>

- Louart, P., & Benmehidi, A. (1984). *La maîtrise d'atelier: limites des approches formelles en littérature de gestion*. Université des sciences et techniques de Lille, Institut d'administration des entreprises.
- Loubes, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel: Une étude empirique* [These de doctorat, Montpellier 2]. <https://www.theses.fr/1997MON20008>
- Lu, L., Kao, S.-F., Cooper, C. L., & Spector, P. E. (2000). Managerial Stress, Locus of Control, and Job Strain in Taiwan and UK: A Comparative Study. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 209-226. <https://doi.org/10.1023/A:1009518315691>
- Mahieu, L. (2011). Pourquoi il faut s'occuper des managers. *L'Expansion Management Review*, 141(2), 28-37. <https://doi.org/10.3917/emr.141.0028>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45, 475-504.
- McGillivray, M. (2007). Human well-being: Issues, concepts and measures. *Human well-being: Concept and measurement*, 1-22.
- Medina, M. D. C., Calderon, A., Blunk, D. I., Mills, B. W., & Leiner, M. (2018). Organizational Wellness Program Implementation and Evaluation: A Holistic Approach to Improve the Wellbeing of Middle Managers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(6), 515-520. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001306>
- Michael Page (2019). Manager fait-il encore rêver? Retrieved from : <https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-march%C3%A9/manager-fait-il-encore-r%C3%A0ver>
- Michielsens, E., Bingham, C., & Clarke, L. (2014). Managing diversity through flexible work arrangements: Management perspectives. *Employee Relations*, 36(1), 49-69. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2012-0048>
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).
- Miyoung Kim, R. N., & Carol Windsor, R. N. (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research*, 9(1), 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. desLibris.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83-95.
- Morin, E., Falque, L., & Gradito-Dubord, M.-A. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche Chaire Sens et Travail – Icam – HEC Montréal, Lille et Montréal.
- Nande, F., & Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés: le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international*, 26(1), 80-101.
- Nande, F., Weber, M. L., Bouchet, S., & Loup, P. (2022). Apprendre de la crise sanitaire: Existe-t-il des conditions favorables au bien-être des télétravailleurs à domicile?. *@ GRH*, 44(3), 13-41.
- Noblet, A., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2001). The job strain model is enough for managers: No augmentation needed. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 635-649. <https://doi.org/10.1108/EUM000000000006304>

- Nyberg, A., Leineweber, C., & Magnusson Hanson, L. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work-personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(8), 1149-1164. <https://doi.org/10.1007/s00420-015-1043-0>
- O'Donnell, A., Vesin, P., & Perrier, P. (2011) « Manager de proximité, non merci ! », *Entreprise et Personnel*, n° 297.
- Opinion Way (2018). Être manager fait-il toujours rêver ? <https://www.opinion-way.com/fr/inside-by-opinionway/a-la-une/363-etre-manager-fait-il-toujours-rever.html>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Patesson, L., Ajzen, M. et Neysen, N. (2022). Digitalisation et culture managériale, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 2, No. 3, 106 pages
- Payre, S. & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, 3-16. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>
- Penconek, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., de Moura, A. A., & Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction : A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 118, 103906. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>
- Pire, J.-L. (2021, 30 mars) *Des managers de plus en plus en souffrance*. Blog Hec Liège. Consulté 9 décembre 2022, à l'adresse <http://blogs.hec.uliege.be/~bloghec/index.php/2021/03/30/des-managers-de-plus-en-plus-en-souffrance/>
- Poissonnier, H., & Sanséau, P.-Y. (2017, 17 octobre). *Sortir d'un pessimisme ancré au cœur des pratiques managériales*. The Conversation. Consulté 9 décembre 2022, à l'adresse <http://theconversation.com/sortir-dun-pessimisme-ancre-au-coeur-des-pratiques-manageriales-84491>
- Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D., & Perea, C. (2020). L'holocratie : Une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? *Question(s) de management*, 28(2), 131-139. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0131>
- Ricoeur, P. (2015). *Soi-même comme un autre*. Média Diffusion.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Woods, M. (2011). *Management : The essentials*. <http://ecite.utas.edu.au/72114>
- Roethlisberger, F. J. (1976). Le contremaître, maître et victime de la conversation d'un double jeu. *La gestion des ressources humaines*, 191-201.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving : How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, 6(3), 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>

- Ryu, S., & Kim, S. (2013). First-Line Managers' HR Involvement and HR Effectiveness : The Case of South Korea. *Human Resource Management*, 52(6), 947-966. <https://doi.org/10.1002/hrm.21576>
- Schlanger, J., Hermann, A. P., Danvers, F., & Francequin, G. (2021). La vocation. *education*, 2, 152-155.
- Schneider, M. A. (2015). *An investigation of the relationships between and among power, trust, and job satisfaction of nurse managers in acute care hospitals using rogers science of unitary human beings* (Doctoral dissertation, Seton Hall University).
- Scotto, M. J., & Tiffon, H. (2014). *Le rôle du manager de proximité dans l'innovation sociétale* (No. 2014-175).
- Sebti, S. (2018). *Organizational support for front-line managers : Mobilized sources, shared ressources and satisfaction factors* [Phdthesis, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I]. <https://theses.hal.science/tel-03025284>
- Segon, M. J., Booth, C., & Pearce, J. (2018). Management as a profession: A typology based assessment. *Management Decision*, 57(9), 2177-2200. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2016-0657>
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103-109. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1112>
- Sparks, K., & Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship : Towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 219-229. <https://doi.org/10.1348/096317999166617>
- Srajek, B. (2003). *Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité : Cas d'expérimentations* [These de doctorat, Lyon 2]. <https://www.theses.fr/2003LYO22007>
- Tarantini, J. (2022). Dossier : Les managers ont le blues. CFE-CGC Michelin. <https://www.cfecgcmichelin.org/2022/07/28/dossier-les-managers-ont-le-blues-par-jose-tarantini/>
- Taskin, L. (2022). Towards Managing Humanely. In *People Management-Highlighting Futures*. IntechOpen.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur.
- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Taskin, L., Klinksiek, I., & Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.
- Tendances, T. (2022, 21 juin). *Souffrance au travail : Le silence des managers*. Site-Trends-FR. <https://trends.levif.be/economie/entreprises/souffrance-au-travail-le-silence-des-managers/article-news-1569247.html>
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>

- Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford University Press.
- Trouvé, P. (1998). Le devenir de l'encadrement intermédiaire: entre marché du travail, gestion d'entreprise et transitions identitaires. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Paris. Documentation française.
- Van Der Pompe, G., & Heus, P. D. (1993). Work stress, social support, and strains among male and female managers. *Anxiety, Stress, & Coping*, 6(3), 215-229. <https://doi.org/10.1080/10615809308248381>
- Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?*.
- Weber, M. (2003). *Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie* (Nouvelle édition). Pocket.
- Whitely, W. (1985). Managerial Work Behavior: An Integration of Results from Two Major Approaches. *Academy of Management Journal*, 28(2), 344-362. <https://doi.org/10.5465/256205>
- Wong, C. A., & Spence Laschinger, H. K. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention : A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Houston Police Department Leadership Journal Dated*, 17(4), 47-63.
- Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Managers' Well-Being in the Digital Era : Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101746>

Annexes

Annexe 1 - Explications et descriptif des résultats des activités en focus group

Activité 1 : « crache ta valda » (managers de proximité)

Pour cet exercice visant à partager sur des sujets qui peuvent s'avérer sensibles, les participants étaient amenés à écrire sur des post-it de couleurs les conditions favorisant leur épanouissement ou un état favorable au travail (autrement dit, le bien-être) dans une couleur. Une seconde couleur de post-it était dédiée aux conditions de travail pour le métier de manager de proximité générant des difficultés au quotidien (autrement dit, le mal-être). Une fois les post-it complétés, ceux-ci ont été affichés et lus par l'animateur aux yeux de tous. Les participants ont été invités à récupérer au tableau deux post-its *qu'ils n'avaient pas personnellement écrit*, mais source d'intérêt, d'interpellation ou de pertinence à leurs yeux, afin de les discuter en groupe. Cet exercice a pour but de travailler une forme d'empathie intellectuelle face aux situations reprises sur les post-it.

Il est ressorti de ce premier exercice les conditions reprises dans les tableaux suivants. Le code couleur permet d'identifier le focus groups source du contenu (en noir le premier, en vert le deuxième et en doré le troisième).

Conditions de bien-être	Occurrences	
Développement des équipes		
Manager-coach, coaching, moteur		6
Culture du feedback		1
Faire évoluer mes collaborateurs ; développer (leur potentiel) ; potentiel d'amélioration		7
Accompagner mes collaborateurs lors des difficultés		1
Le bien-être de mes collaborateurs		1
L'autonomie des équipes		1
Aide à l'équipe (le manager = solution et non pouvoir)		1
Générer un plan ensemble (pour atteindre un but commun) en comptant sur les forces de chacun ; saisir le terrain en équipe		2
Soutien/support		1
Mettre les membres de l'équipe en avant, maximiser leur apport		2
Faire grandir chacun au moyen des formations et accompagnements		2
S'adapter à chacun		1
Générer un esprit collectif, un esprit d'équipe		
Transparence : bienveillance sans complaisance		1

La bonne humeur (ambiance positive) ; sourires	II	2
La cohésion d'équipe ; esprit d'équipe ; synergie ; solidarité	IIII I	6
Le contact (individualisé) avec les collaborateurs ; écoute	IIII	5
Relations humaines		1
Motiver		1
Équipe centralisée		1
Management social		1
Diversité des profils		1
Échanges informels		1
<i>Relation avec la hiérarchie</i>		
Échanges (réunions managériales)		1
Soutien du management (supérieur du manager de proximité)		1
<i>Optimisation de l'organisation du travail (en équipe)</i>		
Montrer à l'équipe qu'on peut standardiser le travail pour tous travailler de la même manière		1
Implémenter de façon constructive une nouvelle organisation		1
Faire découvrir et prendre conscience sur la sécurité aux agents de terrain à sa charge		1
Capturer (puis éviter) les soucis récurrents dont on peut diminuer les occurrences		1
<i>L'épanouissement du manager de proximité dans son rôle</i>		
Personne épanouie		1
Partager et transmettre mon engagement		1
Reconnaissance		1
Challenge		1
Accomplissement		1
Sens : sentiment qu'on a vraiment besoin de moi ; se sentir utile	II	2
Transmettre des connaissances, des techniques d'analyse		1
Responsabilités		1
Gestion		1
Dépasser nos objectifs ; les résultats		1
Donner du sens à l'action		1
Rôle centre pour les objectifs		1
Bienveillance		1
Autonomie		1
Confiance de l'équipe		1
<i>La mission (commune)</i>		
Projet/but commun ; définir des objectifs de groupe	III	3
Aboutissement d'un gros projet ; atteindre les objectifs	II	2
Faire le lien pour amener dans une direction commune		1
Chercher à travailler pour l'intérêt général		1
Aborder les chiffres, reporting		1
Projet avec un impact sur l'utilisateur		1
Cocréer en équipe		1

Prise de recul		
Se détacher du terrain		1
Vue synthétique, prise de distance		1
Implication business (expertise-métier)		
Rencontrer les clients	II	2
Pilotage de l'activité-business		1
Expertise		1
Trouver la solution		1
Autre		
Chaque journée est une surprise		1
Les journées différentes		1

Tableau – Conditions de bien-être identifiés lors des focus groups

Conditions de mal-être	Occurrences	
Au niveau interpersonnel		
Le manque de motivation		1
Les conflits	III	3
Lorsque l'intérêt individuel prime sur le collectif		1
Les problèmes quotidiens entre personnel et sous-traitant		1
Les personnes toxiques ; les perturbateurs	II	2
Faire preuve d'empathie face au négativisme de certains		1
S'adapter aux profils		1
Recadrer/avertir		1
La gestion des différentes exigences des agents		1
Rechercher l'adhésion		1
Taux d'absentéisme	II	2
La gestion des générations (nouvelle vs. ancienne école)	II	2
Management social ; rôle d'assistant social	II	2
Le manque de transparence, les non-dits		1
La mauvaise volonté ; faire ce qu'ils aiment (plutôt que ce qu'il faut)	II	2
Au niveau des compétences personnelles du manager		
Distance par rapport à l'équipe (quand ? comment ?)		1
Terre à terre		1
Manque de recul		1
Gestion du non-verbal		1
Métier « seul face à soi-même » (donc focus sur l'adhésion de l'équipe)		1
Manque de reconnaissance du travail au quotidien		1
Au niveau de l'organisation du travail		
Les objectifs mouvants		1
Les objectifs mal définis		1
Optimiser la gestion de points de ventes différents		1
L'équilibre vie pro-privée		1

Manque de temps ; sollicitations/rdv multiples en raison de grandes équipes	IIII	4
Manque de ressources (personnel) et/ou moyens (par rapport aux objectifs)	III	3
Charge (> fatigue intellectuelle)	II	2
Administratif		1
Gestion de planning		1
Changements permanents		1
Gestion des problèmes au quotidien		1
<i>Au niveau des outils de travail</i>		
La gestion des programmes (p.ex. pour l'affectation des tâches aux agents)		1
Les systèmes défaillants		1
<i>Au niveau structurel (position dans la hiérarchie)</i>		
La différence des points de vue au sein de la société		1
Manque de clarté sur mon rôle (moi >< ma directrice)		1
Pas toujours en phase avec le N+1		1
« Entre le marteau et l'enclume »		1
Place dans une organisation plus macro		1
Position plus isolée		1
Cadre		1
Blocage(s) lié(s) au statut		1
<i>Au niveau de la stratégie</i>		
L'accent mis sur les décisions à court-terme (pour les entreprises cotées en bourse)		1
Gestion politique et des égos		1
Le manque de cross-fonctionnalité (faire une économie de réserve A qui génère un surcoût pour le service B)		1
La cohérence entre les politiques d'entreprise et la réalité de terrain		1
Règlementation inadaptée		1
Difficulté à la transversalité (vision-entreprise)		1
Héritage du passé		1
Suppression de postes (approche comptable) >< approche performance attendue sur le manager		1
Penser les impacts éventuels des « syndicats » ; coincé par les politiques syndicales	II	2
<i>Autre</i>		
Les tâches ingrates		1
Chaque journée est une surprise		1

Tableau – Conditions de mal-être identifiées lors des focus groups

La fin de ce premier temps, les participants ont été invité à classer parmi toutes les conditions discutées et présentées, les trois sources de bien-être et les trois sources de mal-être jugées majeures ou comme étant les plus importantes au métier de manager de

proximité. Toutes les conditions reprises ici sont donc considérées par les managers de proximité de notre panel comme étant les plus importants. Selon leur occurrence, la compilation des différents classements personnels a permis le classement général suivant pour les conditions de bien-être et de mal-être (illustrations ci-dessous).



Illustration – Les conditions de bien-être identifiées comme majeures pour les managers de proximité



Illustration – Les conditions de mal-être identifiées comme majeures pour les managers de proximité

Activité 2 : « crazy8 » (managers de proximité)

La seconde activité mise en place lors des focus groups avec les managers de proximités était un exercice intitulé « crazy8 ». Il s'agit d'un exercice créatif pour lequel les individus sont invités à générer des solutions (innovantes). Pour ce faire, les participants ont reçu une feuille avec 8 cases au sein desquelles ils ont été invités à générer des solutions innovantes visant à soutenir une condition de bien-être ou contrer une condition de mal-être au sein de l'organisation.

Après avoir générer ces idées, les managers de proximité ont eu l'occasion de les discuter entre pairs avant de notifier les 3 pistes d'actions jugées les plus pertinentes sur le document papier que nous avons repris pour analyse.

Il en ressort les pistes d'action suivantes :

Pistes d'action	Occurrences	
« vis ma vie » avec la direction ou avec d'autres services (liés ou non) afin d'être conscients des problématiques et points d'attention d'autrui (pairs)	III	3
distinguer l'humain du chiffre (pilotage)		1
mise en place d'une culture du feedback (donner ET recevoir du feedback négatif/constructif ET positif)	IIII III	8
lié à la transparence		1
responsabiliser/rendre l'équipe autonome	IIII	5
transversalité, briser les silos		1
formation au management		1
exemplarité et soutien de la direction	II	2
outils pour apprendre à être conscient de ses biais, pour se connaître soi	III	3
confiance au manager (par la ligne hiérarchique)		1
clarification des fonctions, rôles et tâches mais aussi sur la culture d'entreprise et les objectifs = voir où on va, comment et avec qui ?	IIII	4
flexibilité dans les organigrammes (anticiper les départs)	II	2
gestion des objectifs : réalisables, communs (visant à responsabiliser)	IIII	5
simplifier les processus		1
dispositifs de suivi des décisions		1
dispositifs de valorisation des performances des équipes plutôt qu'individuelles		1
communication (intergénérationnelle et émotionnelle)	IIII	4
accompagnement par des externes		1
comprendre les profils des collaborateurs pour s'y adapter et les aider à se comprendre > outils	II	2
reconnaissance	II	2

Tableau – Pistes d'action identifiées lors des focus grou

Ont contribué aux travaux du labor-H en 2022-2023

Pilotes académiques :

Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H) ; Dr. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H) ; Prof. Jean PRALONG (EM Normandie) ; Prof. Vincent VANDENBERGHE (UCLouvain) ; et Dr. Laurent FALQUE (ICAM Lille)

Chercheur.e.s :

Virginie COUTTENIER, Antoine INGLEBERT-FRYDMAN, Louise PATESSON et Rina RALAIDOVY

Membres des entreprises partenaires :

Bernard ADRIAENS
Nathalie ALEN
Pressilia ALI
Farah AZZAOU
Julie BAROZZINI
Rojdi BEN AHMED
Joris BERNAGIE
Élise BERNAR
Alice BIALES
Vinciane BOURGEOIS
Ouassini BOUZIANI
Frederic BRAUN
Morgan BROMS
Martine CARETTE
Géraldine CEUSTERS
Ophélie COLMANT
Sabrina CORNET
Carine COURTIN
Stéphanie COUWENBERGH
Emmanuelle D'HONDT
Didier DARTOIS
Christian DE BRAUWER
Isabelle DE KEYZER
Edouard DE WASSEIGE
Aurélie DEBOUNY
Sandra DEDOBBELEER
Sylvestre DEFONTAINE
Davide DEL CANALE
Benoît DELEGNIÉS
Andy DELOOSE
Vanessa DENIS
Camille DESBARATS
Olivia DEVELAY
Benoît DUJARDIN

Laurent DURY
Bruno EUGÈNE
Virginie EVERTZ
Jamila FARAH
Marie FLOURIÉ
Marie FORRET
Audrey GIJSSENS
Christine GILIS
Marie GOEMAERE
Marie-Julie GOFFAUX
Claire GOFFIOL
Aurélien GOOSSENS
Caroline GREGOIRE
Marie-Béatrice GUILLAUME
Noëlle HAENECOUR
Florence HANZIR
Delphine HARTMAN
Delphine HERBAY
Marceau HEYMANS
Anne JACOBS
Caroline JOLLY
Amandine KITAMBALA
Ariane KOVACEVIC
Estelle KUPPERSCHMITT
Géraldine LEVOISIN
Lucrèce LICATA
Virginie LOMMEL
Michèle LURSON
Manuel MAGNETTE
Laurie MARCHAL
Georges MERCIER
Lisa NALDI
Pascale NICAISE
Jeanne NUTTE

Edouard NYSSSEN
Frederic OLIVIER
Laure PAILLION
Gaetano PALERMO
Nathalie PARFAIT
Stéphanie PASQUE
Laurence PERIQUET
Alexandra PIETERS
Chloé PIRET
Maeva POUESSEL
Catherine PROCES
Valérie RODRIGUE
Letizia SACCARDO
Julian SCHAACK
Cécile SIBILLE
Sébastien SIMON
Evelyn STEVENIERS
Laetitia STEYLEMANS
Cathy STROOBANT
Lucile STRUYF
Cindy TASIAUX
Jurgen THOMAS
Julie TOUSSAINT
Hayri ULUC
Aurélien VAN DEYCK
Christine VAN GAEVEREN
Violaine VAN OOST
Nathalie VANLISHOUT
Brigitte VANOPDENBOSCH
Valérie VERA
David VERSCHOLDEN
Vinciane WANSART
Natacha WIEME