

Le manager de proximité

Travailleur du « compromis tenable » et acteur-clé du changement

La fonction du manager de proximité est stratégique mais difficile à tenir. Les situations de travail dans lesquelles il évolue sont instables. Sur le plan des relations avec ses équipes, il cristallise dans son rôle d'intermédiaire les contradictions qui opèrent au sein de l'organisation. Dans ces conditions, quelles sont ses marges de manœuvre ? Comment construire une place tenable et propice à l'avancement des projets ? De quels outils le doter ? Nous livrons ici quelques analyses issues de nos interventions.

Le manager de proximité au cœur de tensions institutionnelles

Le manager de proximité se voit souvent confier la responsabilité de la mise en œuvre d'un projet (de modernisation, de GRH, qualité...) à la conception duquel il n'aura pas contribué. Il a pour mission de le transmettre aux acteurs et de favoriser l'adhésion de tous. Il se doit d'être moteur et traducteur. En « front office », il devra aussi assurer un rôle de « contenant » vis-à-vis des plaintes et oppositions éventuellement exprimées par ses collaborateurs.

Porter les tensions, c'est d'une part assumer des contradictions de l'organisation (par exemple, qualité de service versus productivité) et,



Par **Emmanuelle Lévy**,
Consultante à DS et O et Directrice
du Master RH de l'Institut Catholique
de Paris, et **Matthieu Pavageau**,
Consultant à DS et O¹

> de portage des décisions venues d'en haut, etc.

Les risques de sur-chauffe, voire de retrait, les ingrédients d'un malaise professionnel profond sont présents. Face à ces aspects de la réalité du travail, différents positionnements sont possibles pour le manager de proximité (voir notre schéma).

Un système de gouvernance et une organisation en soutien

La réussite d'un projet de transformation est d'autant plus assurée que les organisations du travail seront conçues de façon à créer les conditions d'un soutien du manager de proximité (opérationnel et fonctionnel). En cela, la qualité managériale d'une entreprise repose sur la qualité de son système de gouvernance.

La construction d'une légitimité vis-à-vis de la direction et des équipes apparaît comme un premier point d'appui possible. Elle est certes sujette aux projections du manager « promu » ou « nommé » sur sa nouvelle fonction mais aussi aux projections de ses collègues, supérieurs ou subordonnés, à partir de ce que sont leurs propres représentations. C'est ain-

si qu'un référentiel – permettant d'objectiver des connaissances techniques, de l'expérience, des dispositions particulières nécessaires pour diriger une équipe – mais aussi les processus et conditions d'intégration dans la fonction sont des ressorts nécessaires à la construction d'une telle légitimité.

De la même manière, la confiance instaurée détermine les possibilités de coopération. L'engagement, les valeurs ou attitudes du manager, appuyées sur une connaissance du travail, de l'activité et de ses contraintes contribuent à déterminer la nature des relations professionnelles avec les collaborateurs, hiérarchiques et subordonnés et à construire la confiance.

Plus encore, ce partage de la fonction entre le « technique » (mise en œuvre partielle de projets) et le « politique » (représenter la direction et expliquer les stratégies), présente différents enjeux auxquels le système de gouvernance peut répondre :

> la construction de trajectoires professionnelles par la formation continue consolide la capacité de projection dans l'avenir du manager.

> l'instauration de lieux d'échanges et de confrontation de points de vue entre le manager et ses équipes grâce à l'existence de temps dédiés au travail du collectif développe la cohésion et la confiance réciproque.

> l'intégration du manager de proximité dans un collectif managérial, au sein duquel peuvent s'échanger des points de vue et se fabriquer du compromis entre les différentes logiques qui traversent l'organisation, apparaît nécessaire pour ne pas laisser le manager, seul face à ses équipes, porter et gérer les contradictions de l'organisation, de la direction.

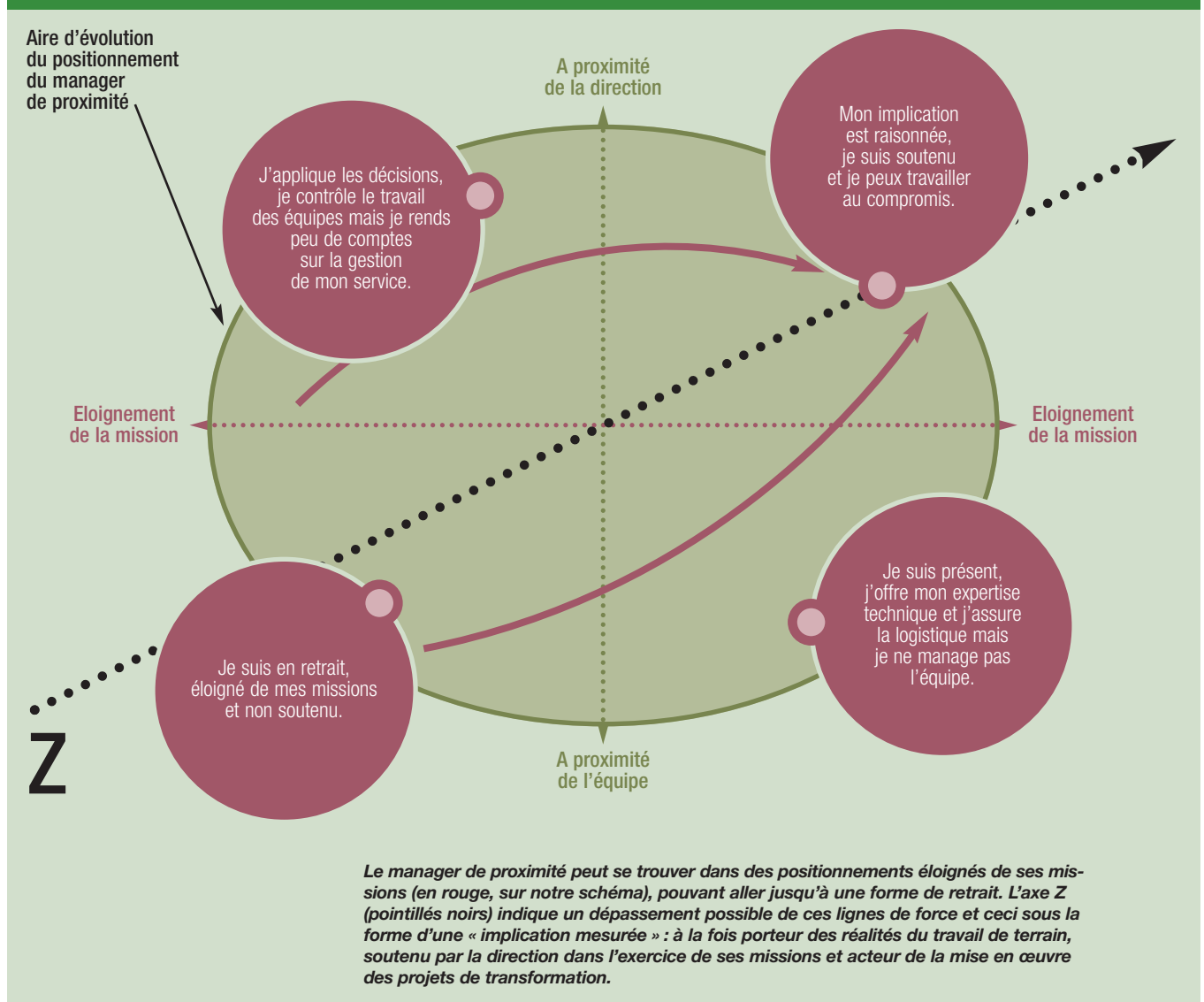
> impliquer les managers d'équipes dans la conception d'organisations du travail nouvelles résultant de projets de transformation permet à la fois de les rendre plus moteurs auprès de leurs équipes et plus légitimes dans la me-

« La fonction de gestionnaire des compétences de ses collaborateurs est évidente mais méconnue du manager de proximité. »

d'autre part, soutenir un projet auprès d'équipes en ayant conscience qu'il peut être éloigné, voire se heurter aux pratiques professionnelles, aux valeurs, au sens. Le travail du compromis apparaît ici. Au-delà de ce qui est écrit et prescrit par l'institution, l'acteur en situation de manager une équipe est mouvant. Il doit construire sa place dans l'organisation au sein d'un champ de forces pas toujours régulé et fait d'attentes multiples :

- > de soutien de la part de l'équipe (technique, moral, régulateur)
- > de cohésion, de loyauté vis-à-vis de la direction

Les différents positionnements du manager de proximité



82

Z

■ ■ ■ sure où ils auront pu faire prévaloir les réalités du terrain².

La gestion des compétences : une mission-clé à outiller

La fonction de gestionnaire des compétences de ses collaborateurs est à la fois évidente et méconnue du manager de proximité. Le manager, en tant qu'il organise le travail de ses équipes, favorise les brassages d'âges, d'expériences, la confrontation à des situations apprenantes. Ainsi, il est un acteur-clé de l'émergence, du maintien et du développement de la compétence collective³. De plus, en tant que responsable hiérarchique, il est responsable de l'identification, de l'évaluation des compétences et de la gestion des parcours professionnels des personnes qui composent son équipe. Cette fonction – dans sa double dimension collective et individuelle – est sou-

vent faiblement reconnue, insuffisamment outillée alors même qu'elle est centrale dans la chaîne de valeur de l'organisation.

La constitution d'un outillage adapté, opérationnel pour identifier et évaluer les compétences, les écarts entre compétences acquises et requises, autre que la simple déclinaison des outils GPEC traditionnellement utilisés, apparaît comme une nécessité. Non seulement pour fonder la légitimité du manager, donner sens à sa fonction, résoudre partiellement les tensions qui le traversent en valorisant sa mission spécifique de développeur des compétences mais, aussi, pour faire progresser l'organisation dans ses performances dans un contexte où la gestion des savoirs et des connaissances apparaissent comme un atout majeur.

Acteur souvent oublié de l'organisation du travail, voire malmené, en particulier en cette pé-

riode de crise où il est, de fait, placé dans la position de construire des compromis entre des injonctions plus contradictoires que complémentaires, il s'agit de redonner la parole et des leviers d'action au manager de proximité, en tant qu'un acteur stratégique de la conduite de tout projet de transformation. ■

¹ Développement Social et Organisation (Cabinet conseil en organisation), www.dseto.com

² Ainsi, au début des années 1990, un an avant le démarrage d'un nouvel atelier de transvasage du champagne Pommery, DS et O a accompagné trois ouvriers professionnels, futurs animateurs de l'équipe de production, dans la préfiguration de leur organisation du travail. Cette expérimentation, qui a fait l'objet d'une évaluation par l'ANACT, s'inspirait des principes d'implication des producteurs directs, promu par l'ouvrage d'Antoine Riboud, « Modernisation, mode d'emploi » (1987, Inter-Éditions).

³ Se reporter à « La professionnalisation – Acquérir et transmettre des compétences », P. Conjard et B. Devin, 2007, ANACT.