



Entreprise 2.0 acteurs coopération IT
culture stratégie de mouvement travail
sociologie du risque régulation sociale
TIC collaboration réseaux sociaux stress
organisation nouveaux paradigmes
valeurs dialogue social sécurité chaos
groupes sociaux conseil éthique CHSCT
communautés innovation pronostic
groupes culturels changer d'angle RSE
risques psychosociaux normes sociales
web 2.0 technologies de l'information
intelligence collective diagnostic social
métier interactionnisme symbolique DD
enjeux humains et organisationnels NTIC

DIAGNOSE-TIC

Le management de proximité

- mécanismes socioculturels et transformations -

Grégory Lévis

sociologue intervenant

greg.levis@diagnose-tic.com

Moments clé de la présentation

- 1 – Pourquoi s'intéresser à la question du management de proximité ?
- 2 – Le manager de proximité : un super-héros du quotidien ?
- 3 – Comment agir sur la situation ?

Pourquoi s'intéresser au management de proximité ?

Une fonction multiforme et fragmentée ?

- Le terme « **management de proximité** » est aujourd'hui chargé de partis pris importants
 - Dans les entretiens que nous effectuons, la fonction est vécue souvent de manière dévalorisée par les acteurs eux-mêmes,
 - Ils décrivent fréquemment une incapacité grandissante à accomplir leur rôle dans une position qualifiée d'« **ingrate** »
 - Une position qui ferait « **souffrir** »
- Manager est un terme d'origine... française : « **ménager** » (Latour, 2006)
- Le manager de proximité doit donc « **faire bon ménage** » pour satisfaire tout autant les objectifs de l'organisation, les attentes de ses collaborateurs et les contraintes de l'environnement de travail (écosystème au sens large)

Le management de proximité

- Ce terme désigne en réalité **une multitude de situations diverses** et renvoie à des champs d'activités très larges
- Dans nos entretiens sur des terrains variés, ce qui frappe c'est que peu de managers de proximité se définissent d'ailleurs comme... manager...
- L'activité de « management de proximité » prend plutôt la forme d'une **« fonction fragmentée »** (Bouffartigue, 2006) qui laisse en particulier une large place à la **« débrouillardise organisationnelle »**, à la **« poly-activité situationnelle »** ... bref, au **« bricolage de la situation »**

Une interpellation récurrente sur la question du management de proximité

- Les sociologues intervenants sont **de plus en plus interpellés par la question du management de proximité** qui se retrouverait au carrefour des dysfonctionnements actuels des environnements de travail, voire en première ligne sur la question des RPS
- Paradoxalement, les managers de proximité seraient fortement touchés par les questions de RPS, alors même que les « plans de prévention » souvent mis en œuvre de manière mécanique dans les entreprises incluent justement une dimension de « **responsabilisation du management de proximité** » **autour de la question des RPS**, notamment par des sessions de formation au « management du stress des collaborateurs » et en leur demandant d'être **acteurs dans l'identification des personnes en souffrance**.
- Ce qui renvoie ces managers à une forme d'**intériorisation de la plainte** de leur propre souffrance dans le travail, voire de **déni** ou de **culpabilisation**.

Quelques illustrations issues d'entretiens récents

Ce qu'en disent les directions...

- « les managers sur le terrain ne sont pas à la hauteur de nos espérances »
- « ils manquent de posture managériale »
- « je ne comprends pas pourquoi ils ne se mouillent pas plus... ils n'assument pas la stratégie et les valeurs de l'entreprise »
- « je pense que le constat est assez simple : il y a un manque évident de compétence managériale... je dirais même de courage managérial »

Ce qu'en disent les collaborateurs...

- « je suis inquiet pour ma manager, elle est sous l'eau, elle n'est plus disponible et souriante, toujours à courir, elle va finir par péter un plomb »
- « mon manager joue un double jeu... ça m'énerve... en off il nous dit : ouais, les gars, vous avez fait un super boulot, je vous dit bravo, surtout que ce n'était pas facile... et après il nous explique qu'il ne peut pas aller défendre notre prime auprès de la direction... qu'il est obligé de nous mettre une moins de bonne note que l'année précédente, à cause de ses statistiques... à quoi bon se démener ? »
- « on m'a proposé une promotion... devenir responsable d'équipe... au début ça m'a fait plaisir... mais rapidement j'ai vu le piège se refermer... quand je vois l'état de *speed* dans lequel est mon manager, j'ai refusé net... »

Ce qu'en disent les intéressé(e)s...

- « j'ai le c*I entre deux chaises... c'est très désagréable... »
- « j'ai l'impression de ne plus faire mon métier... je passe ma journée soit à répondre à mes mails, à remplir mes tableaux de reporting, à faire des réunions, à gérer des conflits avec les clients et à faire l'assistante sociale... à la fin de la journée, quand je me couche, je me dis : mais tu as fait quoi réellement aujourd'hui ? Et là je suis parti pour cogiter toute la nuit : pourquoi je fais ce job ? »
- « je suis complètement perdu... je ne contrôle plus rien de la situation, je suis seul avec les problèmes à gérer, les absences de mes collaborateurs, refaire les planning en permanence... la moindre absence, et c'est toute mon organisation qui part en vrille... on me dit que c'est mon rôle de remonter les problèmes, de trouver des solutions... mais j'ai beau crier, hurler, personne ne m'entend, rien ne se passe... je suis seul face aux problèmes, je dois faire bonne figure, mais qu'est-ce que je peux bien dire à mon équipe ? »

Une posture sous tension systémique

Exigences économiques,
optimisation financière,
rationalisation gestionnaire,
restructurations permanentes...
« crise » économique

Contexte socio-éco
et des changements

Exigences des
clients

Exigences des
partenaires

Objectifs et
exigences
de l'organisation

Situations de travail

Objectifs et
exigences
des salariés

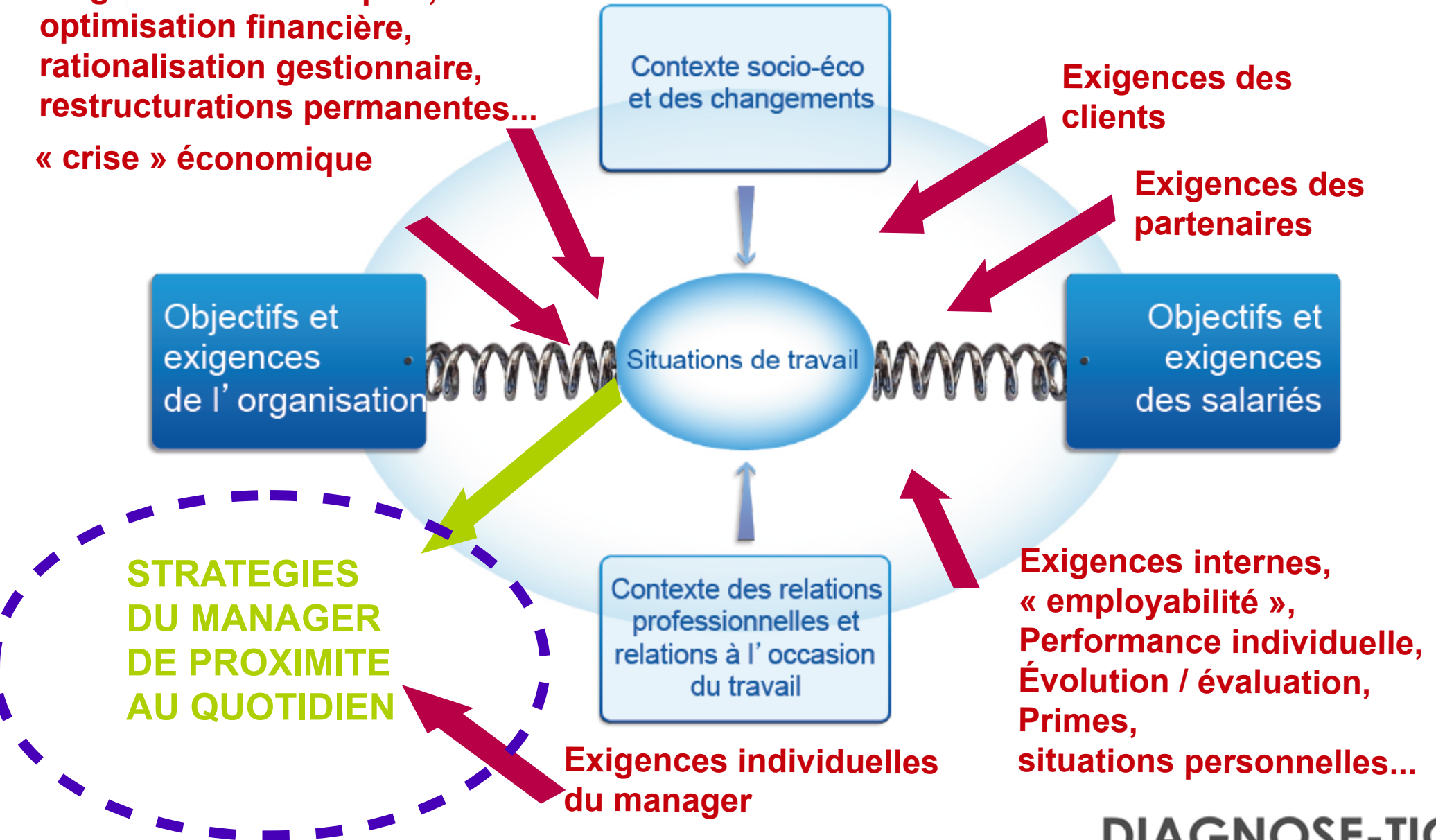
STRATEGIES
DU MANAGER
DE PROXIMITE
AU QUOTIDIEN

Contexte des relations
professionnelles et
relations à l'occasion
du travail

Exigences internes,
« employabilité »,
Performance individuelle,
Évolution / évaluation,
Primes,
situations personnelles...

Exigences individuelles
du manager

DIAGNOSE-TIC



Un super-héros du quotidien ?



Des scènes de théâtre multiples...

C'est pourtant loin d'être une situation nouvelle. Dès les années 1970, Renaud Sainsaulieu décrivait déjà **le rôle de manager de proximité comme « tirillé »**.



**MANAGER DE
PROXIMITÉ**

Le manager de proximité est à l'intersection de différents groupes sociaux dans l'entreprise, qui l'obligent à **jouer simultanément sur des « scènes » différentes des « scénarios » différents**. Ce qui provoque une certaine... **solitude...**

... pour des visions multiples du travail

La juxtaposition des activités auxquelles le manager de proximité est confronté au quotidien l'installent dans des contradictions permanentes, entre des rôles antagonistes :

Qui peuvent le mener à l'isolement

- « sous l'eau »
- ne trouvent plus de ressources
- tendance au fatalisme
- repli sur soi...



« rôle hiérarchique »

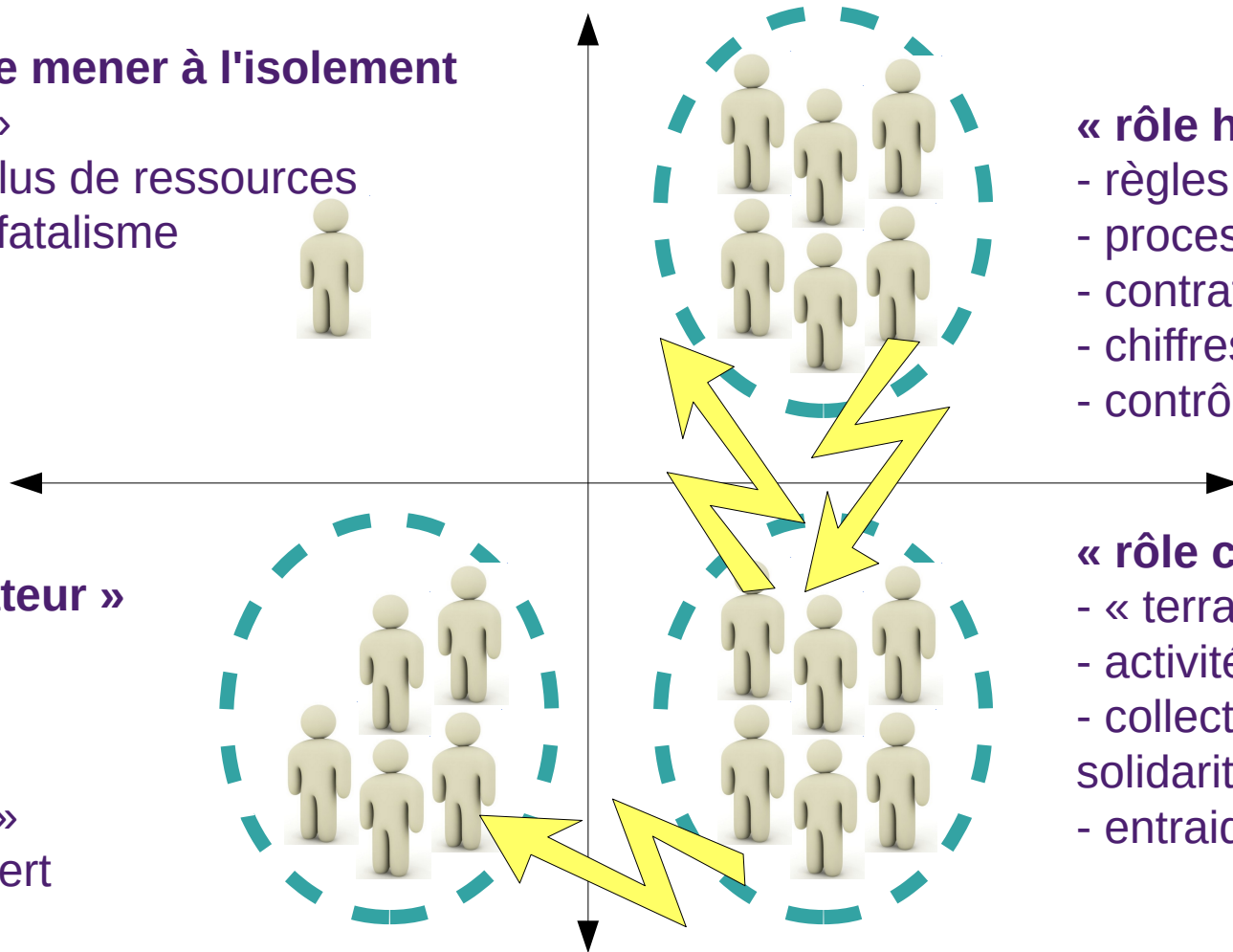
- règles
- processus
- contrats / budgets
- chiffres / statistiques
- contrôle / organisation

« rôle communautaire »

- « terrain »
- activité est primordiale
- collectif / groupe / solidarité / « entre nous »
- entraide, bidouille

« rôle explorateur »

- innovation
- changement
- nouveauté
- « à la pointe »
- manager expert

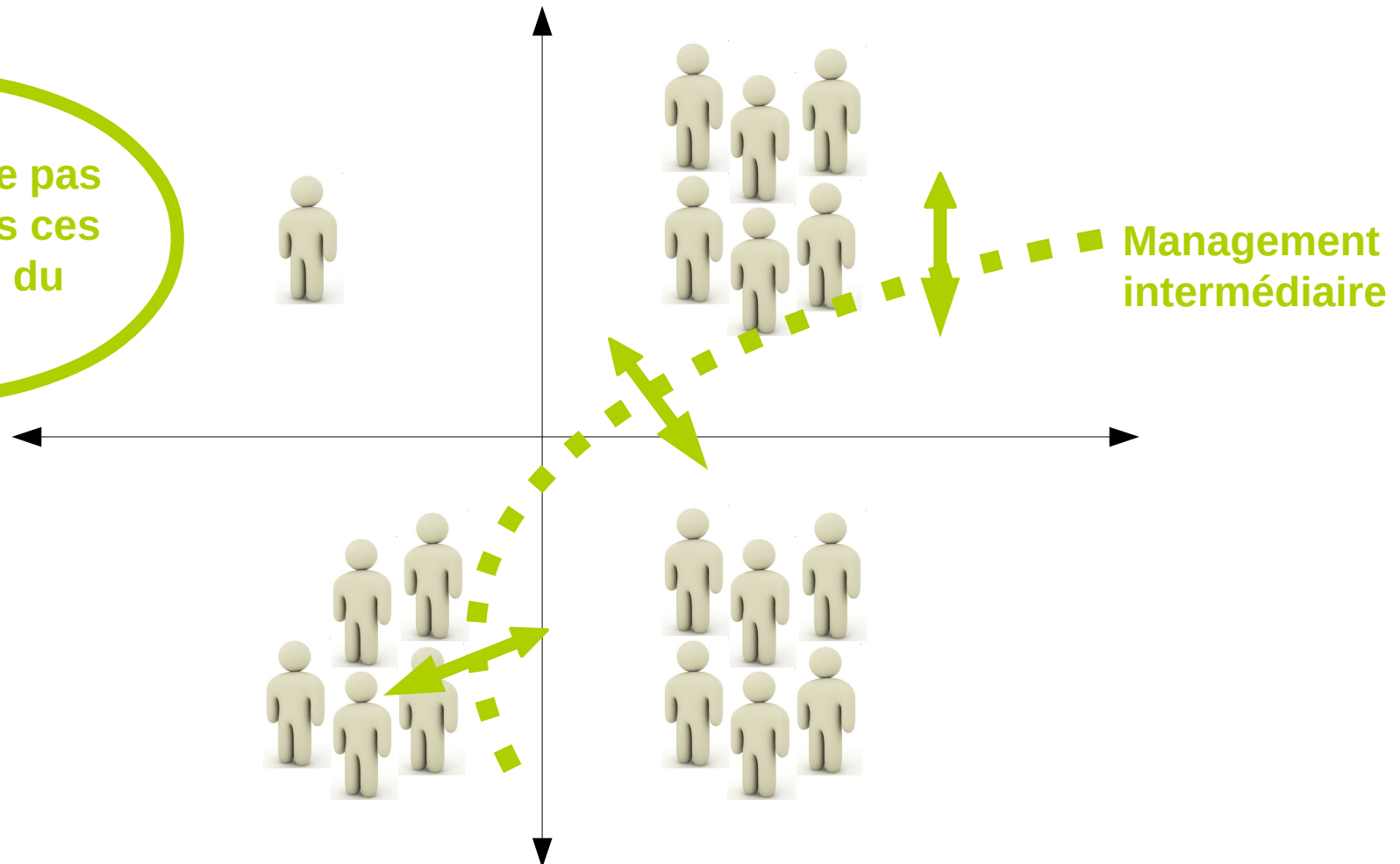


« éviter le marteau et déraper sur l'enclume »

Quelles ressources le manager peut-il trouver pour maintenir cet état de tension dans le quotidien ?

Et en particulier : **quel collectif de soutien ?**

Comment ne pas s'isoler dans ces interactions du quotidien ?



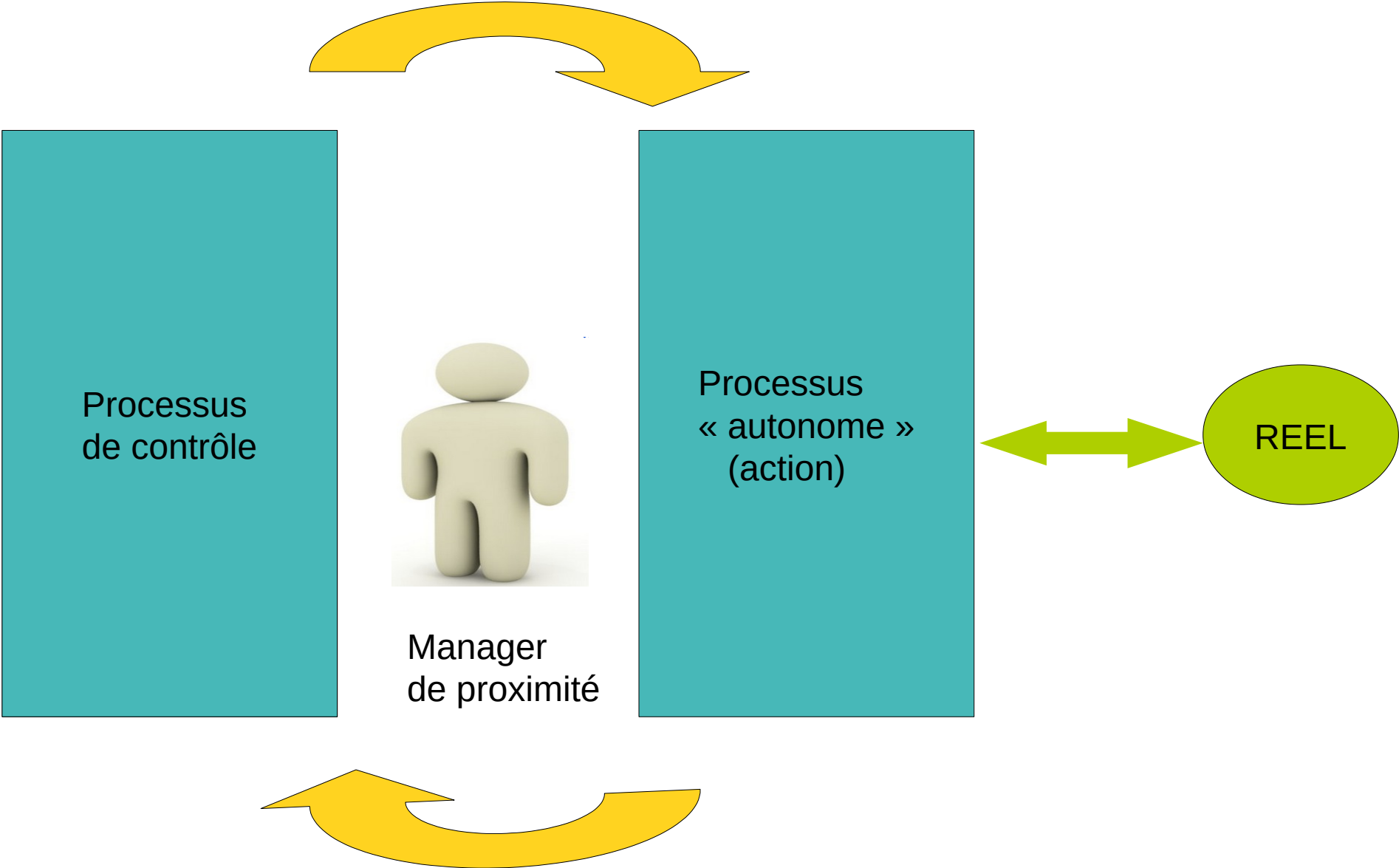
Les managers de l'incertitude

- Cette posture du manager de proximité **subit aujourd'hui des transformations importantes**
- Elle devient une **position mouvante, instable** qui fluctue en permanence en fonction des changements incessants d'organisation et de stratégie
- Le manager de proximité devient de plus en plus un « **gestionnaire de l'incertitude** » (Dietrich, 2009) :
 - négocier en permanence pour faire face aux aléas de plus en plus multiples
 - aléas **qui ne sont plus exclusivement liés à l'activité même de production**
 - mais également à une augmentation de la complexité des organisations de travail et l'interdépendance accrue avec des « boîtes noires » sur lesquelles ils n'ont plus aucune visibilité
 - et une « avalanche de responsabilités diverses » (gestion RH, évaluation, formation...)

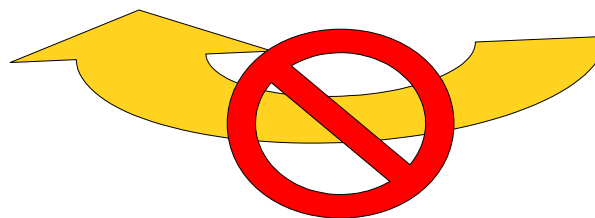
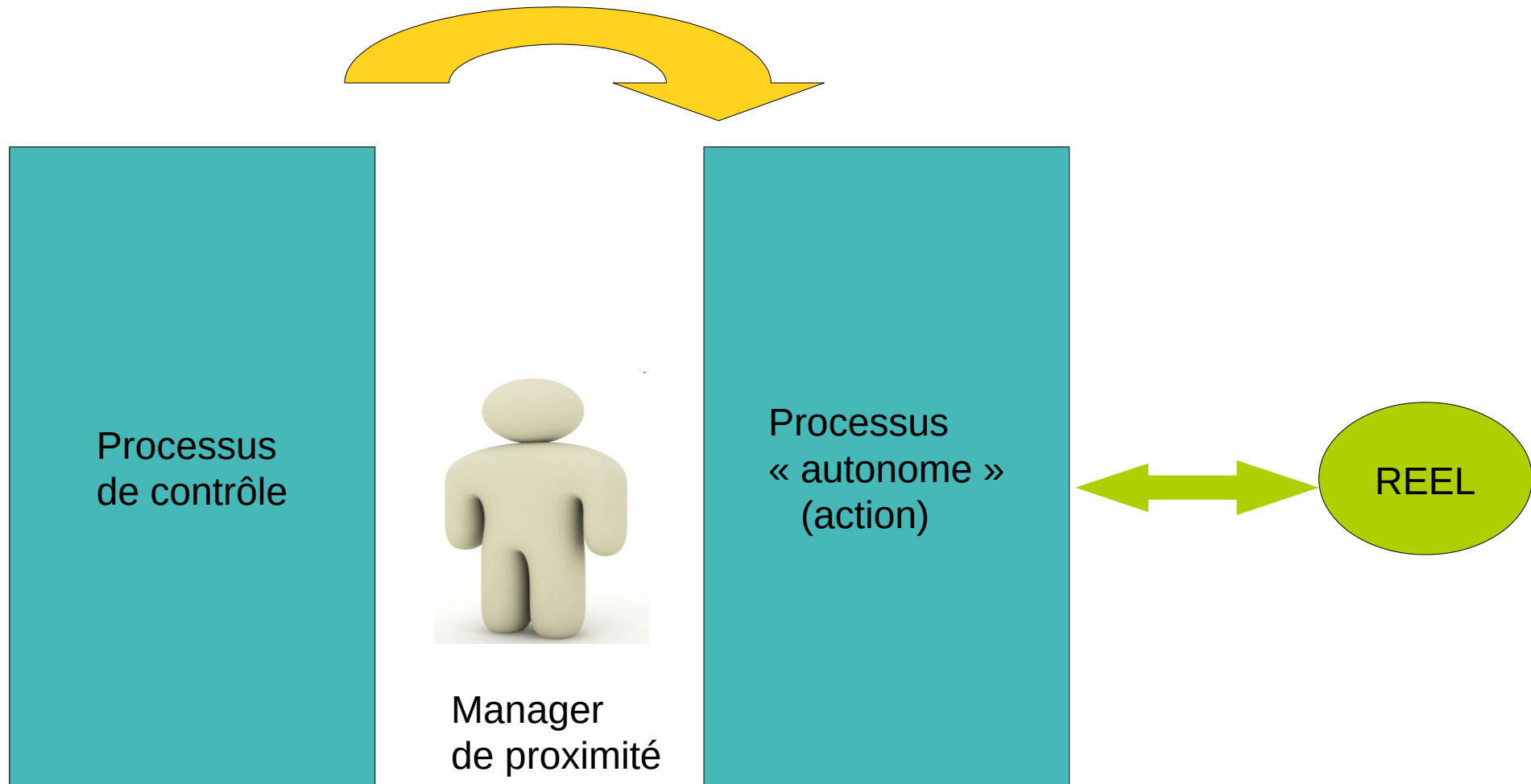
Le management comme métier ?

- En cela, le management de proximité est **bien plus qu'une fonction ou une position dans une ligne hiérarchique**, il devient un « **métier** »
 - une activité qui se construit dans la situation,
 - non prescriptible,
 - qui nécessite le développement de « stratégies »
 - et l'inscription dans un collectif de « pairs »
- Or, beaucoup d'entreprises voient le management intermédiaire comme **une série de pratiques normalisées**, avec des « recettes » universelles issues des sciences de gestion qu'il suffirait d'appliquer, par l'intermédiaire de formations externalisées aux « fondamentaux du management » (comprendre : « le management pour les nuls »)
- Et dans le même temps, font **la chasse à tous les moments « improductifs » de rencontres** entre les managers au profit d'une « **réunionite aiguë** » qui se focalise quasi-exclusivement sur des aspects de gestion et non pas de travail
- On parle alors de « **management empêché** »

Une double « régulation » du management de proximité

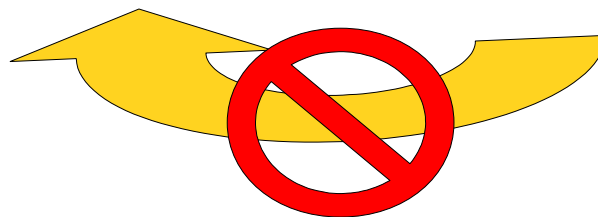
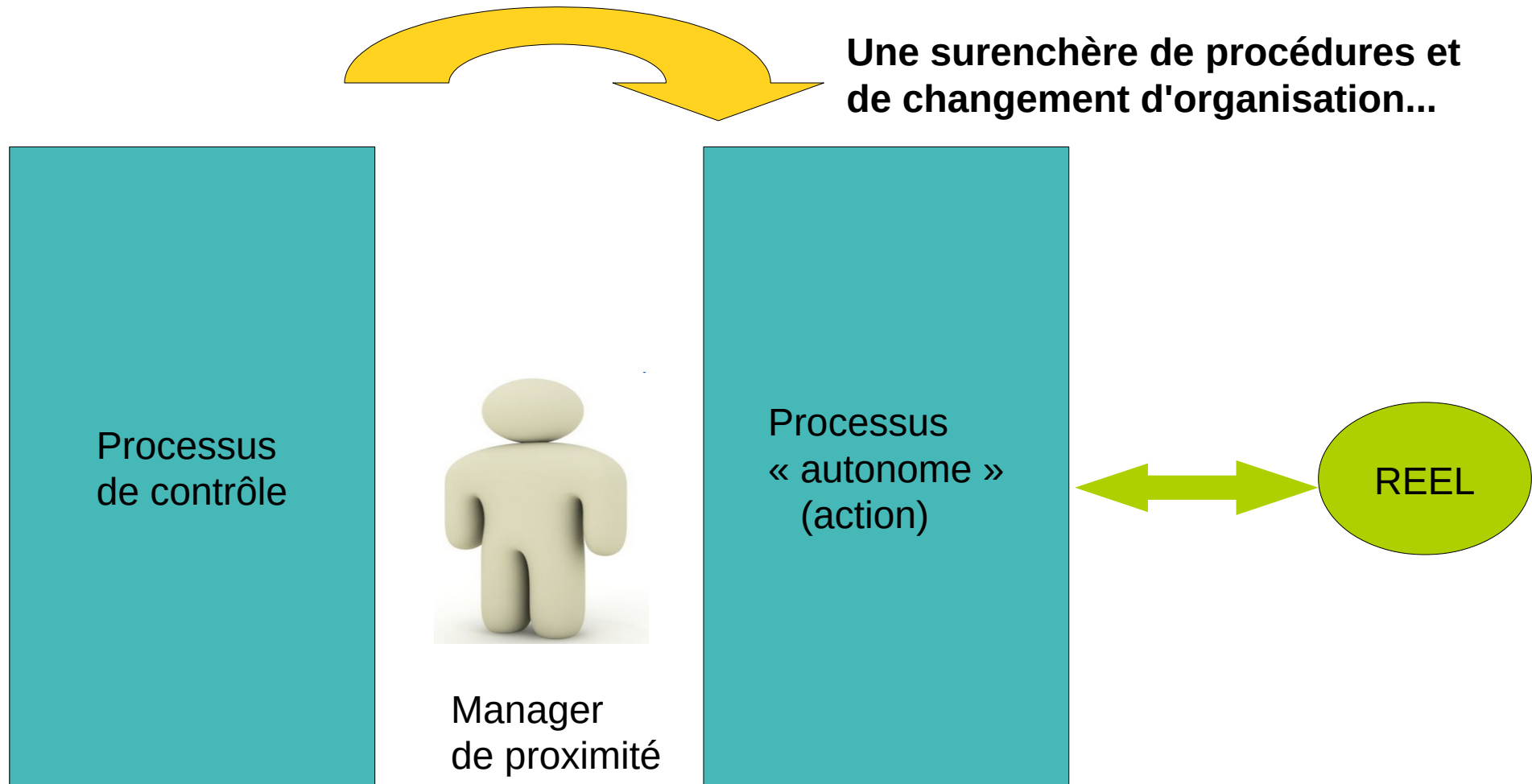


La double régulation du management de proximité

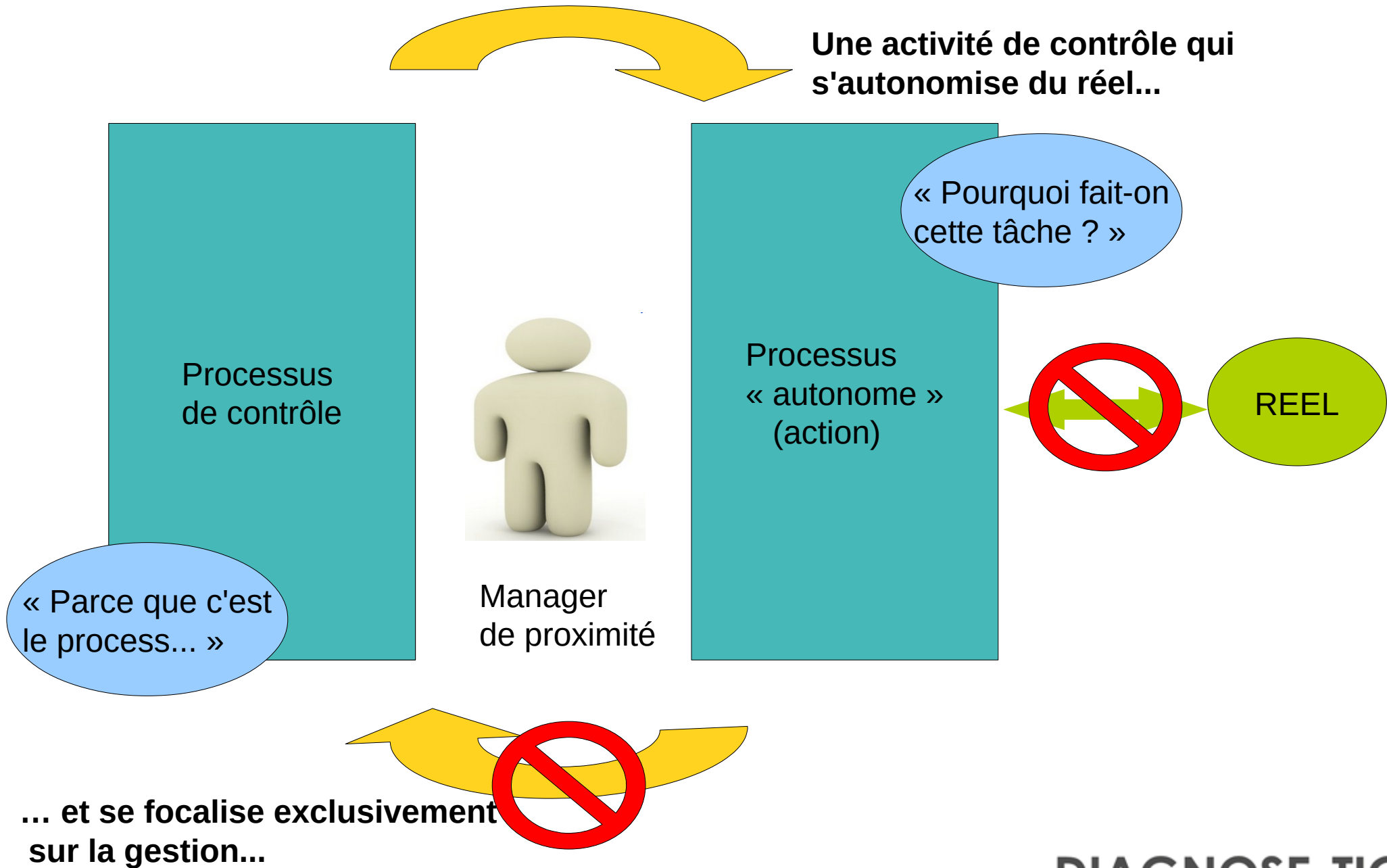


Les organisations de travail contemporaines court-circuitent la boucle de rétroaction... avec des risques importants...

La double régulation du management de proximité



La double régulation du management de proximité



Le rôle clé du management de proximité

- Le management de proximité a un rôle de double régulation :

- **Vers le « haut »** (contrôle / décision / stratégie)
- **Vers le « bas »** (autonomie / activité / adaptation)

- Cette régulation est d'autant plus importante aujourd'hui :

- À cause de la **complexification des contextes de travail**
- À cause de **l'interdépendance accrue des services** (« chaîne » très sensible aux « grains de sable »)
- À cause d'un **déficit structurel de régulation des organisations**
- Pour contrer le **développement systémique des risques psychosociaux** dans les activités de travail

=> Mais de quelles ressources le manager de proximité dispose-t-il ?

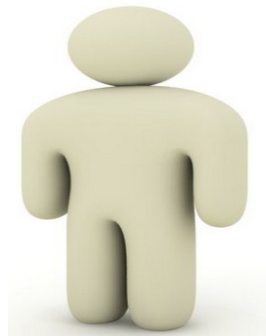
Les ressources du manager de proximité

Ressources
Individuelles/
personnelles



Impacts sur la
santé ?

Ressources
organisationnelles



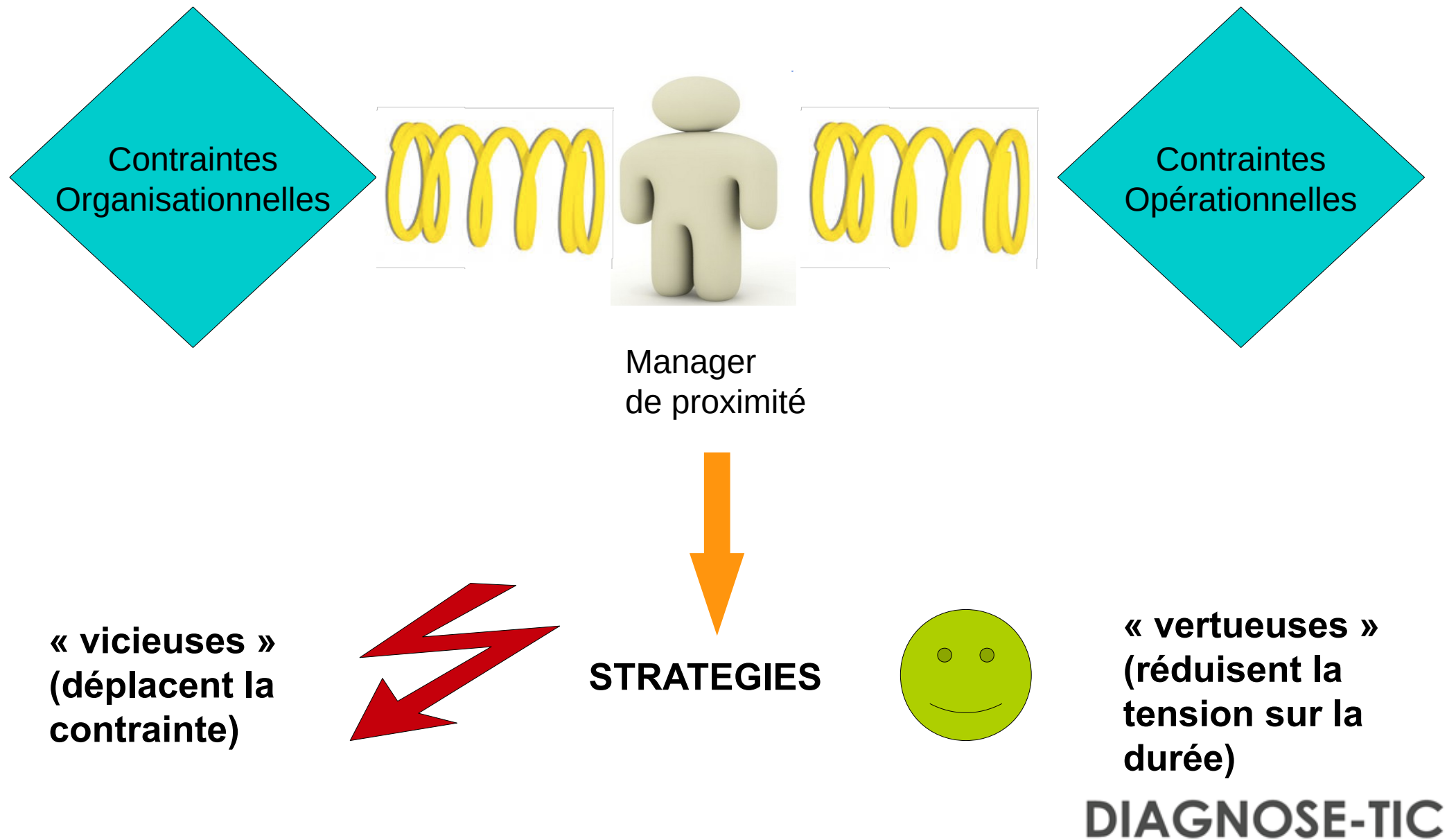
Manager
de proximité

Ressources
collectives

Le déplacement de la responsabilité, l'aplatissement des organisations, l'externalisation des fonctions « support » atrophie les ressources organisationnelles mobilisables

La chasse au « gaspillage de temps » atrophie les moments informels qui consolident les ressources collectives

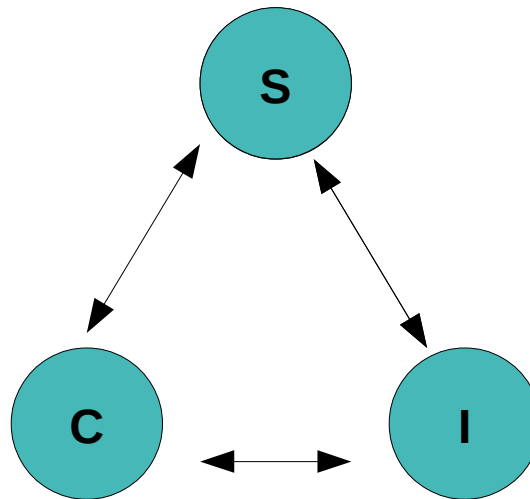
Les stratégies vertueuses / vicieuses



Comment agir ? Exemple d'une approche

Développer des ressources pour le manager ?

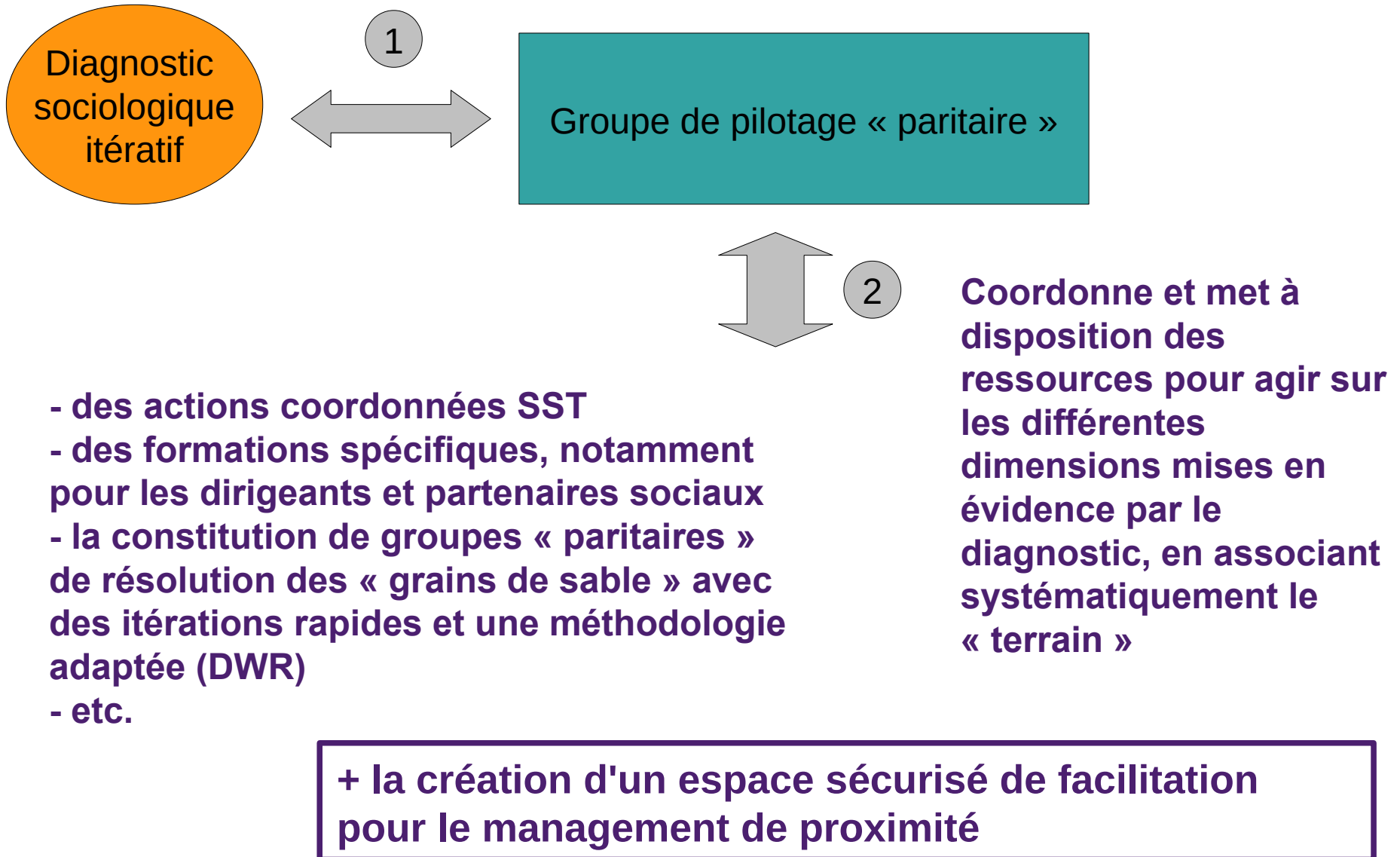
- Répondre de manière systémique à une construction systémique, en agissant simultanément sur les différentes dimensions
 - Modèle dit « SIC »



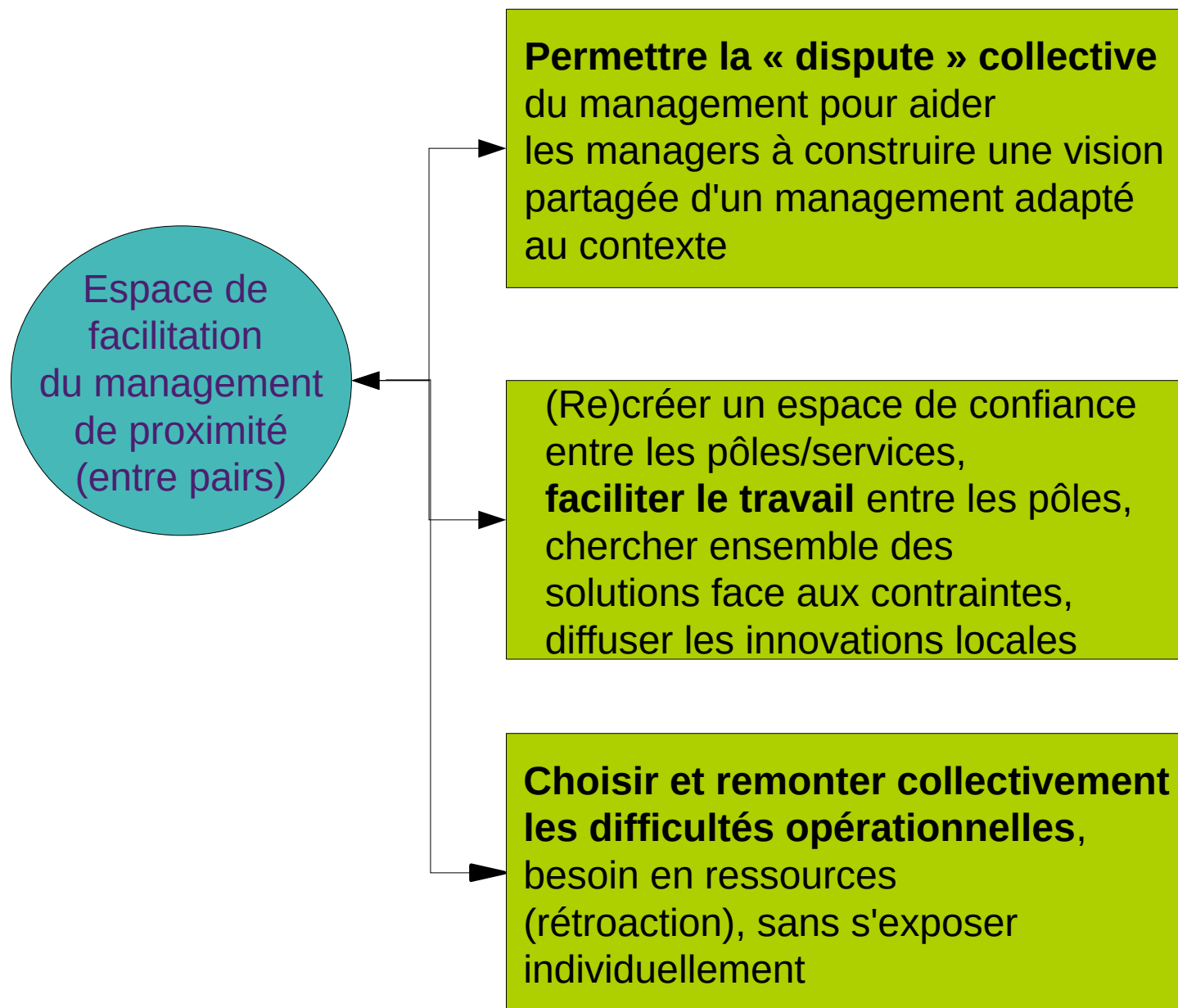
Un espace d'apprentissage collectif

- Notre parti pris est d'**éviter d'atomiser les actions de prévention**, mais au contraire de construire un « **système de facilitation** » de la **prévention**
- A travers un dispositif qui replace le travail au centre des actions
- En aidant toutes les parties prenantes
- Et en **articulant les différentes démarches de prévention**
- Ce dispositif repose sur un **groupe de pilotage « paritaire »** (au sens « parties prenantes »), incluant si possible le médecin du travail / SST, et représentatif de tous les métiers/fonctions de l'entreprise
- Nous construisons et mettons en **débat** avec ce groupe, par itérations, un diagnostic du fonctionnement de l'organisation de travail, avec les grilles d'analyse de la sociologie
- Afin que les différents acteurs puissent développer ensemble **une compréhension partagée**, systémique et contextualisée des situations rencontrées à tous les niveaux de l'entreprise
- Pour ensuite **articuler plus efficacement les différentes actions grâce à une meilleure intelligibilité de l'organisation du travail**

Un ensemble coordonné d'actions



Un espace « sécurisé » pour les managers



Bibliographie indicative

- *L'identité au Travail*, R. Sainsaulieu (rééd. 2014), Presses de Sciences Po
- *Les salariés de l'incertitude*, sous la dir. M. Uhalde (2014), Octarès
- *Le désir de Métier*, F. Osty (2003), PU Rennes
- *Culture de la santé et de la sécurité au travail*, G. Lévis (2014), in Dictionnaire des Risques Psychosociaux (Collectif), Seuil
- *Reprendre collectivement la main sur l'activité de travail pour plus de santé et de sécurité au travail*, C. Dubois et G. Lévis (2013), in Sociologies Pratiques numéro 23, Presses de Sciences Po

Merci de votre attention !