

# Manager en période d'incertitude (3)

## Le dilemme du *middle management*

Après avoir fait l'autopsie du modèle managérial français dans l'épisode 2, Bruno Bortolotti nous propose de réaliser un focus sur le *middle management*, ces managers de proximité qui se doivent de répondre aux nombreuses attentes de leurs collaborateurs et de leur hiérarchie, ce qui les conduit souvent à devoir réaliser des numéros d'équilibristes.

Les managers de proximité représentent la très grande majorité des postes de management au sein des entreprises françaises. Ils constituent une population d'environ 15 à 20 % des effectifs des entreprises. Il s'agit en majorité d'hommes plus âgés que la moyenne des salariés. Ils encadrent des équipes d'une dizaine de collaborateurs : commerciaux, gestionnaires, techniciens, opérateurs, etc.

Leur titre varie en fonction du domaine d'activité de l'entreprise : chef d'équipe, directeur régional, manager, chef de groupe, agent de maîtrise, responsable d'équipe, animateur régional, superviseur, contre-maître, etc.

Ils ont en commun un lien hiérarchique direct avec leurs collaborateurs et la majorité d'entre eux n'encadrent pas de manager. Issus pour la plupart de la promotion interne, il s'agit le plus souvent de bons techniciens à qui l'on a confié une fonction managériale.

### Le management de proximité, principal critère d'engagement et de fidélité des salariés

La métaanalyse menée par Gallup Organisation en 2005 a permis d'iden-

tifier les cinq principaux facteurs d'engagement des salariés dans leur travail :

- L'environnement professionnel, le matériel et les procédures ;
- Les relations avec l'équipe et les collègues ;
- La confiance vis-à-vis de la direction de l'entreprise ;
- La fierté d'appartenance à l'entreprise et la culture client ;
- Les relations avec le supérieur hiérarchique direct.

Parmi ces cinq facteurs, « *la relation avec le supérieur hiérarchique direct* » est de très loin le facteur le plus important. En effet, bien au-delà de leur rémunération ou des opportunités de carrières, les salariés considèrent le rôle de leur manager direct comme prépondérant dans leur engagement. C'est également lui qui détermine le degré de fidélité du salarié à l'entreprise.

Ce constat n'est d'ailleurs pas surprenant puisqu'il permet d'expliquer les écarts importants de performance (productivité, turn-over, absentéisme, accidents du travail) et de fidélisation des salariés observés au sein d'une même entreprise entre des équipes dirigées par des managers différents.

De là à dire que le mythe des « grands chefs d'entreprises » et des « grand-messes » est dépassé, il n'y a qu'un pas. Sur le plan sociologique, il est évident que nous sommes passés de l'ère du collectif à celle de l'individuel, voire de l'individualisme.

Pour imaginer ce changement, il suffit d'observer la portée de certains événements au sein des entreprises. Les séminaires par exemple n'ont plus aujourd'hui le même impact qu'auparavant. Dans le passé, lors de ces « grand-messes », les objectifs étaient d'abord festifs, relationnels et tournés vers l'émotion.

6 millions  
de managers  
de proximité

Aujourd'hui, ces séminaires sont davantage centrés sur l'information et la pédagogie à propos du cap suivi par l'entreprise.

En effet, du fait de la complexité de l'environnement, le rôle du *top management* s'est considérablement orienté vers la stratégie. À ce titre, celui du management de proximité est aujourd'hui devenu incontour-



nable pour assurer la mobilisation des hommes.

Le modèle encore présent dans certaines entreprises du manager de proximité « *technicien expert* », axé sur le « *savoir-faire* », qui a souvent tendance à « faire » plutôt qu'à « faire faire » est donc complètement dépassé. Aujourd'hui l'entreprise a besoin de collaborateurs experts sur le plan technique et de managers experts en ressources humaines.

Pourtant, lorsqu'on interroge les managers de proximité en poste sur la part de leur activité dédiée au management des collaborateurs, celle-ci ne représente en général qu'une part minoritaire (20 % en moyenne).

De nombreux managers de proximité ont d'autant plus de mal à quitter leur statut d'expert technique qu'ils ne se considèrent pas encore comme des experts en ressources humaines. Aussi inconfortable soit-elle, cette situation est tout à fait normale pour un manager débutant.

On l'observe pourtant aussi fréquemment chez des managers plus anciens qui n'ont pas réussi à franchir ce cap.

### Les attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur manager de proximité

Pour répondre aux aspirations du client interne (le salarié), encore faut-il connaître ses attentes sur le plan professionnel.

Identifiées il y a une dizaine d'années grâce à des études menées par Gallup Organisation, ces attentes sont au nombre de douze et sont transposables à l'ensemble des salariés quelles que soient la nationalité, l'activité et la taille de l'entreprise.

Si l'on y regarde de plus près, chacune de ces attentes est liée à un acte managérial. C'est-à-dire que le degré de satisfaction d'un collaborateur à ces douze attentes est directement corrélé aux pratiques managériales de son supérieur hiérarchique direct.

Ces pratiques « positives » du manager permettant d'assouvir les attentes de ses collaborateurs au travail sont au nombre de douze :

- clarifier les objectifs ;
- fournir les moyens pour les atteindre ;
- recruter des personnes qui pos-

sèdent les talents clés pour exceller dans leur fonction ;

- transmettre des marques de reconnaissance régulières et adaptées ;
- adopter un management avec une forte dimension humaine ;
- développer les compétences ;
- écouter activement et prendre en compte les propositions ;
- valoriser le sens de la mission des collaborateurs ;
- transmettre les valeurs de l'entreprise ;
- créer une ambiance positive au sein de l'équipe ;
- évaluer régulièrement et équitablement les compétences ;
- challenger, former et faire évoluer les collaborateurs.

Le comportement trop rare des collaborateurs positivement mobilisés n'est donc pas si difficile à générer. Il suffit à l'entreprise, par l'intermédiaire du management de proximité, de prendre en compte les douze attentes du collaborateur dans son travail.

### L'importance de la relation entre le « *middle management* » et le « *top management* »

La recette du succès en management, particulièrement dans la période d'incertitude actuelle, réside également dans la cohésion et la synergie entre les managers stratégiques et les managers opérationnels dont les destins sont intimement liés.

En effet, parmi les couples « top managers-managers de proximité », ceux qui collaborent dans le cadre d'une relation purement hiérarchique sans aucune interaction, aboutissent à une désolidarisation de la tête, des membres et du cœur, ce qui se révèle désastreux pour la mobilisation de leurs collaborateurs.

*A contrario*, si au sein de ce couple

managérial, chacun comprend, accepte, considère et potentialise le rôle de l'autre, la cohérence et la solidarité perçue par les collaborateurs sont de nature à les rassurer et à les mobiliser.

Depuis quelques années, on observe en particulier au sein d'entreprises de taille importante, une multiplication des échelons hiérarchiques. Ce mode d'organisation très pyramidale potentialise les risques de lutte de pouvoir et elle appauvrit sensiblement la communication entre la « tête et les jambes ».

C'est également le sens de la maxime politique attribuée à Machiavel et mise en pratique à travers les siècles par de nombreux décideurs : « *Diviser pour mieux régner.* »

Une manière de réduire le pouvoir en éléments qui ont moins de puissance que celui qui impulse la stratégie.

Une autre option choisie par certaines entreprises se révèle être nettement plus efficace.

Elle consiste à renforcer la compétence des managers de proximité afin de leur permettre de mieux comprendre les choix stratégiques, de se les approprier et de les transmettre plus facilement aux collaborateurs.

Il s'agit en fait de monter en compétence les managers de proximité afin d'accroître leur responsabilité et au final de favoriser leur rapprochement vis-à-vis de leurs « partenaires » du *top management*.

Cela suppose bien entendu d'accepter comme préalable que le manager de proximité n'est pas un « sous-manager ».

À l'heure du management de l'intelligence collective qui a inspiré l'un des principes du management positif®, les dirigeants qui choisissent la première option auront certainement de

plus en plus de mal à convaincre les jeunes générations.

La montée en puissance des managers de proximité et la préservation d'une relation forte au sein du couple « top managers-managers de proximité » sont d'après moi deux éléments incontournables pour un bon fonctionnement du management au sein d'une organisation.

### Les attentes de la hiérarchie vis-à-vis des managers de proximité

Là encore, pour permettre au *middle management* de répondre aux attentes de la direction des entreprises, il est essentiel de les clarifier et les exprimer.

Lorsque l'on interroge la direction des entreprises sur les attentes de la hiérarchie vis-à-vis des managers de proximité, et ce quels que soient le domaine d'activité et la taille de l'entreprise, on aboutit à une douzaine d'attentes transposables à la plupart des entreprises :

- Les valeurs fondamentales et professionnelles sont respectées (état d'esprit) ;
- Le comportement vis-à-vis des personnes et des situations est exemplaire (comportement) ;
- L'influence sur l'équipe est de nature à fédérer et à mobiliser les collaborateurs (leadership) ;
- Les propositions transmises à la hiérarchie sont régulières et adaptées (force de proposition) ;
- Les qualités de communicant sont conformes aux attentes (efficacité relationnelle) ;
- La collaboration avec les collègues et les autres services est satisfaisante (collaboration horizontale) ;
- L'obligation de réserve vis-à-vis de sujets sensibles et confidentiels est respectée (droit de réserve) ;

• *Le reporting* est régulier, pertinent et de qualité (*reporting*).

• Les techniques managériales sont globalement bien maîtrisées (recrutement, animation, évaluation, etc.) ;

• La prise de responsabilités est effective et assumée (dimension managériale) ;

• L'influence sur la performance de l'équipe est réelle (performance) ;

• Le lobbying réalisé auprès des partenaires internes et externes est efficace (*lobbying*).

Ces douze leviers prennent en compte les capacités psychologiques, comportementales et techniques du manager de proximité. À ce titre, elles constituent en quelque sorte sa feuille de route.

Comme nous venons de le voir, la réponse apportée par les managers de proximité aux 12 attentes de leurs collaborateurs ainsi qu'aux 12 attentes de leur hiérarchie, soit 24 leviers au total, représente l'une des clés majeures de leur efficacité managériale.

Dans le prochain épisode de votre rubrique « *manager en période d'incertitude* », nous évoquerons en quoi les 4 dimensions du management (technique, comportementale, émotionnelle et éthique) peuvent permettre de redonner du sens à l'action managériale.

**Bruno BORTOLOTTI**

Directeur du Cabinet B2consultants /  
Fondateur du réseau de consultants  
accrédités Management Positif®

#### Pour en savoir plus

Un livre : *Le management positif®*, par Bruno Bortolotti (en vente au prix de 24,90 € TTC sur [www.b2editions.fr](http://www.b2editions.fr), [www.amazon.fr](http://www.amazon.fr), [www.fnac.com](http://www.fnac.com), ainsi qu'en librairie).

Plus d'informations : [www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr) ;  
[www.managementpositif.com](http://www.managementpositif.com) ;  
02 47 65 97 70 ; [contact@b2consultants.fr](mailto:contact@b2consultants.fr).