

# 1. DES REPÈRES POUR MANAGER AUTREMENT

## 1. LE MANAGER EST UN ÉQUILIBRISTE

Le manager de proximité est situé aux premiers niveaux de responsabilité hiérarchique. C'est celui qui a en charge l'encadrement d'une équipe, sans être directement impliqué dans les choix stratégiques de l'organisation<sup>4</sup> (il n'est pas cadre dirigeant). Sa fonction est reconnue comme cruciale du fait de cette position charnière entre direction et équipes de terrain. Elle est difficile car soumise à de nombreux tiraillements. C'est ce qui ressort des regards croisés des équipes, des responsables RH (ressources humaines) et des managers eux-mêmes dans une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) sur les managers de proximité et plus récemment dans l'enquête « *Parlons Travail de la CFDT* ».

Le manager agit sur le travail des autres salariés, mais la focalisation sur le court terme des organisations (publiques, privées ou associatives) va entraîner de façon plus ou moins importante :

- Une difficulté à se concentrer sur son cœur de métier de manager,
- Une prise en charge croissante du travail des autres, une montée en charge des tâches administratives,
- Le développement du suivi et de la mesure de l'activité et de la performance,
- Un travail dans l'urgence, accentué par les technologies,
- Une exigence d'adaptation permanente aux changements d'orientation.

Il ou elle doit donc clarifier son propre lien au travail, sous peine d'être en porte-à-faux.

**Vous devez avoir une perception claire de votre mission, du sens que vous lui donnez, de votre rôle et des objectifs fixés. Identifiez les marges de manœuvre dont vous disposez ou que vous pouvez vous créer.**

<sup>4</sup> Le terme « organisation », et parfois « entreprise » est employé de manière générique, il faut entendre : établissement, entreprise, association ou administration. De même le terme « collaborateur » ne distingue par agents, cadres ou tout salarié.

**Les équipes** attendent des managers de proximité qu'ils ou elles doublent leurs qualités relationnelles et comportementales d'une expertise métier pour asseoir leur crédibilité. Cadres ou non-cadres, les équipes apprécient le fait de pouvoir disposer d'une autonomie importante vis-à-vis de leur hiérarchie et de pouvoir faire face elles-mêmes aux différentes difficultés rencontrées. Toutefois, le manager se doit d'être présent pour gérer les problèmes graves ou ceux où les équipes ne peuvent intervenir par elles-mêmes. Concernant l'évolution professionnelle, à leurs yeux, le manager a pour fonction d'aider à faire progresser les collaborateurs, que ce soit par une montée en compétences ou par une aide à la mobilité hiérarchique ou fonctionnelle.

**Les responsables RH** attendent des managers de proximité qu'ils soient garants de la production de leurs équipes et de leur motivation. En outre, les cadres managers doivent comprendre leur rôle dans la stratégie, la politique de l'entreprise et être en capacité de pouvoir l'expliquer, même s'ils reconnaissent que c'est parfois difficile d'y arriver. Il s'agit pour certains d'une caractéristique forte du cadre, manager de proximité par rapport aux contremaîtres ou agents de maîtrise. Les responsables RH considèrent que les cadres managers de proximité doivent impérativement maîtriser la gestion des ressources humaines dans leur dimension technique et juridique : maîtrise technique des processus (l'entretien d'évaluation...), connaissances juridiques en droit social et droit du travail...

**Les managers de proximité** mettent surtout en avant les difficultés liées à leur mission. Il leur est parfois difficile d'avoir à gérer une équipe avec des personnalités variées ou au sein de laquelle peuvent éclater des conflits. Si leur mission consiste à faire accepter aux équipes une stratégie dont ils ne sont pas toujours clairement au courant... Ils se doivent également ne pas tout dire afin de ne pas impacter l'activité (ou le moral) des collaborateurs. Leur rôle est de faire atteindre les objectifs même irréalistes et inatteignables alors que pèsent de multiples reportings ! Rouage essentiel de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, ils soulignent que leur propre hiérarchie ou les fonctions RH ne les reconnaissent et ne les soutiennent pas suffisamment (**source** : *Apec, Management de proximité : regards croisés, 2013*).