



Soutien organisationnel au management de proximité : sources mobilisées, ressources partagées et conditions de satisfaction

Sara Sebti

► To cite this version:

Sara Sebti. Soutien organisationnel au management de proximité : sources mobilisées, ressources partagées et conditions de satisfaction. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2018. Français. NNT : 2018PA01E075 . tel-03025284

HAL Id: tel-03025284

<https://theses.hal.science/tel-03025284>

Submitted on 26 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS I- PANTHÉON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
Équipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**Soutien organisationnel au management
de proximité : sources mobilisées,
ressources partagées et conditions de
satisfaction.**

THESE
présentée et soutenue publiquement le **22 octobre 2018**
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
par

Sara Sebti

JURY

Directeur de recherche : **Monsieur Noël Florent**
Professeur des Universités, IAE de Paris

Rapporteurs : **Monsieur Abord De Chatillon Emmanuel**
Professeur des Universités, Université de Grenoble

Monsieur Detchessahar Mathieu
Professeur des Universités, Université de Nantes

Suffragants: **Madame Vandangeon-Derumez Isabelle**
Maître de Conférences HDR, Université Paris Est Créteil

Monsieur Gilbert Patrick
Professeur des Universités Emérite, IAE de Paris

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

REMERCIEMENTS

Mon travail de thèse a pu aboutir parce que j'ai pu bénéficier d'un soutien constant et indéfectible.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon directeur de thèse, Mr Florent Noël, Professeur des Universités à l'IAE de Paris, pour avoir su allier sens critique, encouragements et enthousiasme. Ses questionnements et ses suggestions m'ont permis de clarifier, d'affiner et de préciser mon propos tout au long du processus de recherche.

Je remercie aussi mes rapporteurs, Monsieur Detchessahar et Monsieur Abord de Chatillon. La pré-soutenance a été un moment clef dans l'écriture de la thèse et structurant dans l'approche adoptée et ses conclusions. Ils m'ont amenée à porter un regard neuf sur le matériau à ma disposition et à envisager de nouveaux prismes d'analyse.

Je remercie également les autres membres du jury qui ont accepté d'assister à ma soutenance, Madame Vandangeon-Derumez, Maître de conférences HDR à l'Université Est Paris Créteil, et Monsieur Gilbert, Professeur des Universités Émérite de l'IAE de Paris.

Un grand merci aux services des Ressources Humaines de l'entreprise qui m'a ouvert ses portes pour conduire la recherche, et ma gratitude à tous les managers qui ont partagé avec sincérité et spontanéité leurs expériences et leurs points de vue.

J'adresse aussi mes remerciements à tous ceux qui m'ont écoutée, encouragé à persévérer dans ce marathon intellectuel : mes amis, mes collègues et mes managers.

Je remercie mes relecteurs, mon frère et mon meilleur ami en particulier, pour toute l'attention qu'ils ont portée à ce travail, pour leurs retours pertinents dans les délais courts que je leur ai souvent imposés.

Enfin, mes plus profondes pensées à mon mari, toujours là pour moi, mes parents, d'un soutien infaillible comme toujours, et mes deux petites filles qui ont bien voulu faire des siestes de temps en temps pour que je puisse écrire...

« À l'homme, rien de plus utile que l'homme »

Spinoza

RÉSUMÉS

RÉSUMÉ – Français

La littérature consacrée à la sociologie et l'ergonomie du travail met en évidence le fait que la perte des solidarités et du soutien en entreprise est l'une des causes de la souffrance au travail (Linhart, 2009, 2017; Clot, 2010, 2015). Le salarié, isolé face à ses problèmes, est davantage confronté au stress. Une population en particulier a fait l'objet de plusieurs études faisant état de ces difficultés : les managers de proximité (Hales, 2005; Mintzberg, 2009; O'Donnell, Vesin et Perrier, 2011; Thévenet et Dejoux, 2015).

Parallèlement, la littérature psychosociale s'intéresse au soutien social (interrelations positives et comportements aidants) et à ses effets bénéfiques sur la santé mentale (House, 1981; Karasek et al, 1990; Taylor, 2011; Soltis et al, 2013). Plus précisément, le soutien organisationnel, ou soutien formel apporté par la structure, générerait bien-être et implication (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015). Voire, l'aide interpersonnelle à l'initiative de l'employeur générerait plus de satisfaction que les relations d'aide informelles (Parker et al, 2013).

Cette littérature permet d'étayer deux constats. Premièrement, les mécanismes de soutien aux managers de proximité restent largement sous-explorés par la littérature académique. Deuxièmement, l'intervention de l'organisation, management et services RH en particulier peut constituer un levier managérial important. Ainsi, quels seraient les mécanismes de mobilisation d'aide par les managers de proximité, et quel rôle jouerait l'organisation dans la mise à disposition d'un soutien jugé satisfaisant ? Pour répondre, nous tenterons de comprendre les besoins de soutien des managers de proximité : les sources et ressources mobilisées, les formes et les effets du soutien apporté et l'adéquation de celui-ci avec leurs attentes. Réalisée dans une visée compréhensive et avec une approche interprétativiste, notre recherche repose sur une démarche participante, menée dans une société de courtage en assurances et se basant sur 24 entretiens avec des managers de proximité, analysés à l'aune des observations faites sur le terrain.

Il ressort de nos observations que ce sont les conflits interpersonnels qui semblent le plus affecter les managers interrogés. En outre, ces conflits cachent des obstacles structurels qui s'opposent à une réalisation du travail conforme aux objectifs de qualité fixés et se déroulant dans de bonnes conditions pour les salariés. La mobilisation d'aide en entreprise peut encore être appréhendée avec méfiance par les managers de proximité, car la limite entre la demande d'aide et l'aveu d'incompétence est ténue. Pourtant, il semble que ce sont eux, le supérieur hiérarchique et le personnel RH en premier lieu, qui apportent les solutions tangibles et efficaces quand leur soutien est mobilisé. En ce qui concerne les pairs, bien que d'éventuelles relations de concurrence et de potentiels conflits d'intérêt limitent les échanges, ces derniers sont positivement appréhendés et même souhaités quand ils sont initiés dans un cadre permettant de s'extraire du tumulte du quotidien ; ce qui pose la question de l'efficacité potentielle d'un collectif de travail de managers de proximité.

Notre recherche permet d'aboutir à des propositions managériales visant à créer un climat de soutien pour les managers de proximité en entreprise.

Mots clefs : manager de proximité, soutien social, soutien organisationnel, soutien structurel, soutien des pairs, soutien managérial, ressources humaines, recherche qualitative, relations interpersonnelles

Abstract

Academic literature on workplace sociology and ergonomics brings out the loss of communal solidarity as one of the causes of suffering at work (Linhart, 2009, 2017; Clot, 2010, 2015). Employees, alone with their problems, could be subject to stress. Multiple studies have targeted the difficulties encountered by a specific segment of the population : first-line managers (Hales, 2005; Mintzberg, 2009; O'Donnell, Vesin et Perrier, 2011; Thévenet and Dejoux, 2015).

Simultaneously, psychosocial literature has shown interest in social support (positive interrelations and helping behaviours) and its benefits on mental health (House, 1981; Karasek et al, 1990; Taylor, 2011; Soltis and al, 2013). Organizational support, or formal support brought by the organization, has been described as an effective response for those who seek help (Rhoades and Eisenberger, 2002; Kurtessis and al, 2015). Moreover, interpersonal help implemented by the employer could be more effective than the informal channels (Parker and al, 2013).

Based on the academic literature, we can highlight two main findings. First, support mechanisms to first line managers are under-explored. Secondly, the intervention of the organization, Management and HR services in the first place, could constitute a considerable managerial lever. Therefore, what support mechanisms are mobilized by first-line managers and what could be the role of the organization in providing interpersonal support they could be satisfied with ? The research was conducted through a comprehensive and interpretative approach and on a participating way. The study has been carried out in an insurance brokerage company, and has relied on 24 qualitative interviews, analyzed according to onsite observations.

It stems from our observations that interpersonal conflicts seem to deeply affect front-line managers. Moreover, these conflicts could hide structural roadblocks to quality work and to good working conditions for employees. Help mobilization at the workplace could be apprehended with suspicion by managers, as the line between seeking help and admitting one's incompetence could be rather thin. However it seems that employer representatives, particularly HR and Management, are those who provide tangible and efficient support. As regards peers, even though potential competitive relationships and interest conflicts could limit exchanges, those are positively perceived and even desired when they enable them to get away from their everyday matters.

Our research allows us to formulate suggestions on what could be a supportive climate for first-line managers.

Keywords : front-line managers, first-line managers, social support, organizational support, structural support, peers support, human resources, qualitative research, interpersonal relations.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
RÉSUMÉS	7
SOMMAIRE.....	10
INTRODUCTION.....	14
PARTIE I LE SOUTIEN AU MANAGER DE PROXIMITÉ EN ENTREPRISE - REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE POSÉE.....	31
INTRODUCTION DE LA PARTIE I	32
I. CHAPITRE I –MANAGERS DE PROXIMITÉ, SPÉCIFICITÉS ET BESOINS	36
I.1 LES MANAGERS DE PROXIMITÉ : UNE UNITÉ QUI SE CHERCHE.....	36
I.1.1 La définition qui fait consensus.....	36
I.1.2 Le manager de proximité, d'abord un manager.....	37
I.1.3 Le manager de proximité, un manager pas comme les autres.....	46
I.2 LES ORIGINES DES TENSIONS PROPRES AUX MANAGERS DE PROXIMITÉ.....	58
I.2.1 Le contexte de travail.....	58
I.2.2 Le contenu du poste.....	60
I.2.3 Les rapports interpersonnels.....	63
I.3 CONCLUSION DU CHAPITRE I.....	65
II. CHAPITRE II : LE SOUTIEN OU LES LIENS D'ENTRAIDE EN ENTREPRISE	70
II.1 DU SOUTIEN SOCIAL AU SOUTIEN STRUCTUREL : LES TRANSACTIONS INTERPERSONNELLES AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS	70
II.1.1 Le soutien social, « un vieux vin dans une nouvelle bouteille »	70
II.1.2 Le processus de recherche d'aide	82
II.1.3 Le soutien structurel : l'aide à l'échelle du groupe, de la structure	86
II.2 LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL À L'AUNE DU RAPPORT EMPLOYÉ-EMPLOYEUR.....	89
II.2.1 Les théories de l'échange social	89
II.2.2 Le soutien organisationnel	93
II.3 L'ORGANISATION, UN CONCEPT « FROID » POUR UNE RELATION D'AIDE « CHAUDE » : QUI EST-ELLE ?.....	96
II.3.1 Le supérieur hiérarchique : son caractère soutenant selon les différentes théories	96
II.3.2 Les représentants des Ressources Humaines	99

II.3.3	<i>Les collègues</i>	102
II.3.4	<i>Les intervenants externes ou experts.....</i>	104
II.3.5	<i>Le cercle personnel, le soutien à l'extérieur de l'organisation.....</i>	104
II.4	LE QUESTIONNEMENT GÉNÉRAL	106
II.4.1	<i>Les anomalies et les écarts relevés.....</i>	106
II.4.2	<i>La problématique</i>	112
II.5	CONCLUSION DU CHAPITRE II	113
PARTIE 2	ÉTUDE TERRAIN ET RÉSULTATS.....	116
INTRODUCTION DE LA PARTIE 2.....		117
III.	CHAPITRE III : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE - OBSERVATION PARTICIPANTE ET ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	122
III.1	LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	122
III.1.1	<i>Rappel de l'objectif de la recherche.....</i>	122
III.1.2	<i>Le modèle de pensée adopté.....</i>	123
III.2	LA RECHERCHE QUALITATIVE ET L'ÉTUDE DE CAS	128
III.2.1	<i>La visée de la recherche.....</i>	128
III.2.2	<i>L'étude de cas.....</i>	128
III.3	LA DÉMARCHE PARTICIPANTE : IMMERSION « DANS » LE TERRAIN	131
III.3.1	<i>Les principes.....</i>	131
III.3.2	<i>L'intérêt pour la démarche.....</i>	133
III.3.3	<i>L'accès aux données.....</i>	133
III.4	PRÉSENTATION DU TERRAIN.....	134
III.4.1	<i>Le périmètre du cas, remarque préliminaire.....</i>	134
III.4.2	<i>Une présentation du groupe ADMIN.....</i>	134
III.4.3	<i>La filiale SIM.....</i>	135
III.4.4	<i>Mes missions et mon intérêt pour la recherche</i>	136
III.5	LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES	139
III.5.1	<i>Les entretiens : données et méthode.....</i>	139
III.5.2	<i>L'observation : données et méthode.....</i>	141
III.5.3	<i>Les limites méthodologiques.....</i>	142
III.6	CONCLUSION DU CHAPITRE III	144
IV.	CHAPITRE IV : RÉSULTATS.....	148
IV.1	ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	148
IV.1.1	<i>Des changements organisationnels structurants entre 2012 et 2017.....</i>	148
IV.1.2	<i>Objectif : des managers « relais » des RH et de la Direction</i>	149
IV.1.3	<i>Le bien-être des employés, une politique d'entreprise</i>	151

IV.2	LE RÉSULTAT DES ENTRETIENS	152
IV.3	CODAGE ET ANALYSE DES DONNÉES	201
IV.3.1	<i>Du codage à l'analyse des résultats.....</i>	201
IV.3.2	<i>Les observations à la lumière des entretiens et vice-versa.....</i>	206
IV.4	DANS QUELLES CIRCONSTANCES LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ONT-ILS BESOIN D'AIDE ?	207
IV.4.1	<i>Une catégorisation des problèmes cités.....</i>	207
IV.4.2	<i>Ce que les managers mettent en avant</i>	208
IV.4.3	<i>Les problèmes sous-jacents.....</i>	220
IV.5	SOURCES ET RESSOURCES MOBILISÉES ET CONDITIONS DE SATISFACTION	228
IV.5.1	<i>Les sources et natures du soutien organisationnel.....</i>	229
IV.5.2	<i>Les autres acteurs de l'organisation.....</i>	245
IV.5.3	<i>Les sources et natures du soutien informel</i>	258
IV.5.4	<i>Une mobilisation d'aide plus difficile auprès des représentants hiérarchiques et RH ? Oui, mais une approche pragmatique quand ils ont des leviers de résolution.....</i>	259
IV.5.5	<i>Solitude des managers ? Une organisation défaillante les met en difficulté, mais les managers ne se sentent pas seuls quand ils jugent être « bien entourés ».....</i>	261
IV.6	CONCLUSION DU CHAPITRE IV - RÉSULTATS	266
V.	CHAPITRE V : DISCUSSION.....	270
V.1	DANS QUELLES CIRCONSTANCES LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ONT-ILS BESOIN D'AIDE ?	270
V.1.1	<i>Rappel des résultats</i>	270
V.1.2	<i>Les conflits relationnels avec un/des membres de l'équipe managée</i>	271
V.1.3	<i>La communication défaillante.....</i>	280
V.1.4	<i>Le manager débutant, débutant dans le maniement du soutien aussi</i>	282
V.2	SOURCES ET RESSOURCES MOBILISÉES ET CONDITIONS DE SATISFACTION	284
V.2.1	<i>Rappel des résultats</i>	284
V.2.2	<i>Le climat de travail : définition.....</i>	285
V.2.3	<i>Vers un climat de soutien organisationnel : recherche des antécédents</i>	286
V.3	CONCLUSION DU CHAPITRE V - DISCUSSION	309
	CONCLUSION GÉNÉRALE	313
V.4	DES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	313
V.4.1	<i>Rapprochement de deux littératures sociologiques et managériales a priori divergentes.....</i>	313
V.4.2	<i>Articulation des concepts : soutien social, organisationnel,.....</i>	314
V.4.3	<i>Étude du manager comme acteur à soutenir et non comme fournisseur de soutien.....</i>	315
V.4.4	<i>Conclusions de la recherche</i>	316
V.5	DES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES	318

SOMMAIRE

V.5.1	<i>Insister sur la mission de soutien du supérieur hiérarchique.....</i>	318
V.5.2	<i>« Personnaliser » les RH.....</i>	318
V.5.3	<i>Préférer la proximité géographique.....</i>	318
V.5.4	<i>Développer les espaces de discussion</i>	319
V.5.5	<i>Ni une direction « qui plane », ni des salariés « idiots » : le soutien dans le rapprochement, le rapprochement dans le travail.....</i>	320
V.5.6	<i>Une distorsion à corriger : un manager autonome n'est pas un manager indépendant.....</i>	320
V.6	PROLONGEMENTS DE L'ÉTUDE.....	322
V.6.1	<i>Mettre les résultats à l'épreuve d'une étude quantitative</i>	322
V.6.2	<i>Étudier l'apport des outils collaboratifs en entreprise sur les flux interpersonnels d'aide</i>	322
RÉFÉRENCES.....		323

INTRODUCTION

La souffrance au travail, conséquence de la déprofessionnalisation, de l'individualisation des salariés et du délitement des liens d'entraide.

En 2017, Danièle Linhart publie une deuxième édition de son ouvrage « La comédie humaine du travail »¹, sous-titré « De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale ». Elle y expose sa position de sociologue de terrain sur la question de la souffrance au travail, en s'appuyant notamment sur une comparaison entre l'organisation de travail taylorienne et l'organisation de travail actuelle, mettant en évidence les principes idéologiques sous-jacents et leurs implications pour les salariés. S'il y a aujourd'hui consensus sur la dureté des conditions de travail dans les usines tayloriennes (la parcellisation du travail étant l'image la plus communément partagée), Linhart n'en apporte pas moins une vision critique des systèmes de management actuels, qui génèrent de nouvelles formes de souffrance, mais tout en faisant encore peu l'objet d'une prise de conscience commune, malgré le caractère médiatisé de certains faits sociaux : stress, burnout et suicides notamment.

Le modèle de management actuel placerait « l'humain », « capital de l'entreprise », au cœur des préoccupations. À titre d'exemple, un service est communément dédié aux ressources humaines. Il gère les profils et les parcours des individus, et tenterait selon les exigences et pratiques actuelles de protéger les salariés des effets délétères du stress. Mais paradoxalement, sous couvert « d'humanité », le système de management contemporain induit deux conséquences majeures selon Linhart : il prive les salariés de la fonction socialisatrice du travail d'une part, et du caractère « professionnel » de leur contribution d'autre part.

La déprofessionnalisation est liée à la dépréciation des compétences dans « un monde qui bouge sans arrêt ». L'expérience et les acquis seraient dénigrés « avec le temps », sur fond de changement permanent. Ainsi remet-on en question la possibilité pour les travailleurs d'asseoir leur utilité et leur légitimité dans ce qu'ils ont pu acquérir de savoirs et savoir-faire. Aussi remet-on en question leur capacité à introduire de l'intelligence, en prenant en compte le réel pour atteindre les objectifs, quitte à contourner les processus et règles prescrites. En conséquence, les salariés ne considèrent pas qu'ils participent à un projet commun qui fait sens pour soi et

¹ Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail*, Editions Erès 2017, (1^{ère} édition 2015)

pour les autres, alors que c'est bien là le propre du travail dans sa fonction libératrice; ce constat est, selon Linhart, l'une des causes majeures de la souffrance au travail.

« En ce sens paradoxal, le management ne serait pas déshumanisant mais trop humain, dans la mesure où il ne s'adresserait qu'à des humains, à leurs besoins de reconnaissance, à leurs peurs, à leurs faiblesses pour les faire adhérer, consentir, et non à des professionnels disposant de ressources, d'atouts susceptibles d'imposer leur point de vue, leur manière de faire », Linhart, La comédie humaine du travail, 2017 – p. 142

Le deuxième point, et c'est ce qui constituera le fil rouge de cette recherche, est le caractère « individualisant » et « individualisé » de l'approche actuelle de la gestion des hommes. Ainsi pouvons-nous noter à titre d'exemple le caractère majoritairement individuel de l'évaluation des salariés, ou encore la gestion personnalisée des carrières, focalisée sur l'individu, son « profil », ses caractéristiques, ses compétences, son potentiel... Ces politiques de gestion génèrent selon l'auteur un esprit de concurrence, une méfiance vis-à-vis des autres, alimentée notamment par un contexte macro-économique présenté comme alarmant.

« Dans un monde du travail de plus en plus atomisé, conséquence de l'individualisation systémique de la gestion des salariés et d'une mise en concurrence des uns avec les autres, dans le contexte menaçant et inquiétant d'un chômage grandissant, chacun a tendance à considérer qu'il faut se méfier des autres qui portent la responsabilité d'une situation générale défavorable. », Linhart, La comédie humaine du travail, 2017 – p. 53

Les relations individualisées induites par le système managérial actuel s'opposent aux phénomènes de constitution des « collectifs de travail » des usines de l'après-guerre. Les collectifs de travail sont des groupes de salariés travaillant ensemble dans la durée, que rassemblent un métier commun et des conditions de travail et d'emploi communes. Le collectif a pour but de définir et de partager les règles « du travail bien fait », tout en faisant de chaque cause individuelle une cause partagée, dans un esprit de coopération. L'effacement de ces collectifs est la conséquence (ou la cause) de la nécessaire confrontation de chacun avec une

entreprise qui le dépasse, dans laquelle le salarié ne comprend pas toujours bien sa place parmi les autres et son apport à la société dans son ensemble. Le salarié est seul face à son travail, et isolé dans son environnement social de travail, ce qui le mène aux effets bien connus des risques psycho-sociaux.

« Privés de ces collectifs, les salariés sont individuellement exposés aux aspects les plus éprouvants des transformations du travail. Sans le recours possible aux autres, sans leur complicité et leur aide, voire en concurrence avec eux [...] Le salarié se trouve de plus en plus souvent seul, en prise avec ses tâches, ses missions, ses difficultés, ses chefs, son management, son entreprise [...] dans un face-à-face solitaire avec la société, comme avec le sens de son travail », Linhart, La comédie humaine du travail, 2017 – p. 110

Concernant la solitude des salariés, reprenons une constatation rapportée par Linhart, suite à plusieurs enquêtes menées dans les secteurs agro-alimentaires, les verreries et les équipementiers automobiles, auxquelles elle a participé entre 1994 et 2007.

*« Ceux qui ont de l'ancienneté dans le monde de l'industrie le disent :
« l'ambiance, les relations entre les gens ne sont plus les mêmes. Il n'y a plus la solidarité, la chaleur, l'entraide entre ouvriers, qui faisaient que l'usine gardait un côté humain, malgré la dureté des conditions de travail. Maintenant, [s'accordent-ils à déclarer], c'est chacun dans son coin, chacun pour soi, il y a de la rivalité, de la concurrence entre les gens, on ne se donne plus de coup de mains », Linhart, Travailler sans les autres, 2009 – p. 48*

L'entraide en entreprise à l'aune du concept de soutien social : la qualité des liens interpersonnels pour prévenir le stress

Ce constat issu de la littérature sociologique nous a amenée à nous intéresser aux formes d'entraide dans l'entreprise, et au concept de soutien social plus particulièrement, développé dans un corpus de littérature tout autre, principalement anglo-saxon. Le soutien social est un concept issu de la recherche clinique et psychosociale anglo-saxonne. Il désigne l'ensemble des interrelations positives ou comportements aidants fournis à une personne qui en a besoin, selon

House (1981). Wills (1991), dans sa définition, expose la perception ou l'expérience d'un individu aimé, apprécié, estimé, valorisé et faisant partie d'un réseau social d'assistance et d'obligations mutuelles. Pour Viewesvaran, Sanchez et Fisher (1999), et Taylor (2011), le soutien social a principalement été associé dans la littérature à une réduction du stress, selon un lien direct, modérateur ou médiateur. Le soutien social est l'un des sujets les plus prolifiques avec près de 1100 écrits par jour selon la méta-analyse de Taylor (2011)², et ce dans plusieurs disciplines : recherche clinique, médicale, psychologie, sciences de gestion, etc. Ce concept va d'ailleurs être intégré dans nombre de modèles théoriques pensés dans le cadre de la réflexion sur le bien-être et le stress au travail : ainsi pouvons-nous citer le modèle « job-demand-support » de Karasek (1990), les théories de « Coping » (Lazarus et Folkman, 1984, 1986), de conservation des ressources (Hobfoll, 1988), ou encore les théories du « Work Design » (Hackman and Oldham, 1976, 2010 ; Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007). Le concept sera largement développé dans la suite du document.

Le soutien social : un concept étudié dans le cadre d'approches exclusivement individuelles et curatives ?

Linhart, comme d'autres auteurs sur lesquels nous nous appuierons ultérieurement pour aider à la réflexion (principalement Clot en ergonomie du travail et Detchessahar en sciences de gestion), a une approche principalement « systémique » du mal-être au travail. Celui-ci est le fruit d'un système, d'une organisation et des pratiques induites. On pourrait croire, en s'appuyant sur ce corpus de la littérature, que le concept de soutien social fait la part belle à ce qui est critiquable dans la façon de gérer de façon globale le stress et la souffrance au travail. Les recherches sur le soutien social sont principalement quantitatives, plutôt axées sur les personnes et leur individualité, ou plus précisément sur ce qui ferait qu'un individu est plus ou moins apte à fournir de l'aide, plus ou moins apte à en recevoir. Le soutien social ferait donc appel à des approches plutôt axées sur les individus, et plutôt curatives. Les pratiques qui en découlent pourraient faire partie de ce que Clot (2010) considère comme des initiatives « compassionnelle(s) » visant à « psychologiser » le traitement de la souffrance, des initiatives non adaptées et infructueuses pouvant expliquer le fait que les médias et la littérature décrivent encore des environnements professionnels source de mal-être alors même qu'on ne cesse de

² Taylor, SE. (2011) - Social Support: A Review, The Oxford Handbook of Health Psychology, Chapter 9, Août 2011, p. 192-217

légiférer sur la question, et que les employeurs semblent mettre en œuvre moult tentatives de solution pour gérer le stress de leurs salariés.

À propos de cette critique hypothétique, nous pouvons avancer deux points. Le premier, c'est que Karasek (1990) et House (1981), respectivement chercheur en psychologie sociale et médecin, qui restent des références majeures sur la question, ont tous deux détaillé des évolutions potentielles du monde du travail qui favorisent la solitude des salariés. Ils soulignent que le concept de soutien peut en effet être exploité par les acteurs du monde de l'entreprise comme une solution permettant de faire l'économie d'analyses plus complexes et d'une autocritique plus « gênante ».

Karasek et Theorell, dans leur ouvrage « *Healthy work – Stress, productivity, and the reconstruction of working life* », publié en 1990, s'intéressent à la santé au travail, et plus particulièrement aux maladies coronariennes et cardio-vasculaires. Ils étudient le lien de ces dernières avec l'état de stress généré dans le milieu de l'entreprise par l'absence d'autonomie, par des exigences qui dépassent les ressources et par le manque de soutien social. Le dernier chapitre de leur ouvrage, intitulé « *Jobs of the future and the global economy* », présente une approche « plus macro » de la question : il rappelle que les études au niveau micro menées dans le milieu du travail ne sont pas déconnectées du fonctionnement de l'économie globale. Ils s'appuient notamment sur les principes fondateurs d'Adam Smith, selon eux prégnants dans le modèle économique dominant à l'époque de l'écriture de l'ouvrage. Le modèle de maximisation de la production, du profit et de la spécialisation générerait deux conséquences majeures pour les salariés. La première conséquence concerne la spécialisation du travail, qui induit pour le salarié une moindre autonomie ainsi qu'une moindre maîtrise de l'enjeu de la tâche, des effets qui l'empêchent de rechercher les formes les plus adéquates pour atteindre ses objectifs. En outre, la spécialisation est à l'origine d'une sous-utilisation de ses compétences, du fait de marges de manœuvre amoindries qui ne lui permettent pas d'influer au mieux sur l'environnement de travail, au service d'un objectif compris et commun. Enfin, l'augmentation de la taille des structures dans un environnement international, opérée pour gagner en compétitivité, conduit à une « atomisation » croissante du salarié, qui se retrouve plus seul et moins soutenu.

“The continued unfettered industrial development of the type we have criticized in this book, leveraged by the rapidly escalating change to a global economy, is inconsistent with a healthy future for the human race.”, Karasek et Theorell, Healthy work – Stress, productivity, and the reconstruction of working life, 1990

La deuxième conséquence est l’insécurité au travail, qui rend le rôle de chacun dans la société dans laquelle il évolue incertain et instable (comme l’a spécifié Linhart en 2009 et en 2017), ce qui justement fait perdre à chacun le sens de l’intérêt général, tout comme la conscience d’occuper une place et d’avoir un rôle à jouer dans la société.

« any worker can be replaced at any time in the name of economic efficiency, for a price. This is certainly a much less stable basis for determining a person’s major social role than was found in primitive societies or precapitalist production », Karasek et Theorell, Healthy work – Stress, productivity, and the reconstruction of working life, 1990 - p305.

En partant globalement des mêmes constats macro-économiques, House adopte une approche sociologique du soutien social, en introduisant la nature collective du soutien (bien qu’il reconnaisse qu’il s’agit en fait d’une imbrication entre facteurs individuels et facteurs organisationnels). Il critique la conception individualiste de la société étasunienne dans son ensemble, qui altère les relations de soutien qui peuvent se développer entre les personnes.

« the instrumental, often competitive orientations of United States society and work organizations may mitigate against support. Both the values and the structure of work organizations affect the quality of supportive relations within them”, House, Work stress and social support, 1981 - p110

Ainsi fait-il le lien entre cette conception individualiste des relations, et la façon dont on aborde et on « gère » les problématiques relatives au stress dans les organisations de travail actuelles. En effet, sous couvert de traiter des problématiques de santé en prenant en compte les besoins

a priori spécifiques de chacun, on omet le rôle de l'organisation et celui des systèmes de production et de management qui sont pourtant bien à l'origine, eux aussi, des dérives du travail et de leurs impacts sur la santé.

“Stress management has become a growth industry in its own right. Individuals and organizations are increasingly undertaking preventive programs of exercise, meditation, relaxation, or biofeedback in an effort to reduce stress or its deleterious impact on health [...] these individually oriented programs can be of substantial value, but they also have a substantial limitation or blind spot: they fail to recognize and respond to the role of the social environment in producing stress and responses to stress”, House, Work stress and social support, 1981 - p113

“We need to recognize, however, that the source of, and solution to, many problems of stress and health can be, and sometimes must be, social or structural rather than individual”, House, Work stress and social support, 1981 - pxiii

House a bien attiré l'attention sur le point suivant relatif aux réflexions et aux applications du concept de soutien social :

“I fear that some of the current enthusiasm for social support stems from a desire to avoid the often more difficult problems of restructuring work organizations and environments to reduce levels of occupational stress [...] But we need to recognize that a great deal of occupational stress and the deleterious consequences thereof can and should be addressed by direct efforts at stress reduction, such as modifying stress-inducing organizational roles, practices, and policies to reduce or eliminate their stressful features”, House, Work stress and social support, 1981 - p114

Ainsi avons-nous mis en évidence l’inscription des recherches sur le soutien, selon les deux auteurs les plus cités, dans un contexte organisationnel qui peut en être à la fois la source de la dégradation et la cible développement. Les recherches sur le soutien social et leur déclinaison sur le terrain ne nous semblent pas exclusives des approches systémiques. Bien que le soutien n’apporte peut-être pas une solution aux tendances managériales dont il a été question aux paragraphes précédents, il offre la possibilité d’étudier ce qui peut répondre en partie à la solitude des salariés dans l’environnement social qui est celui du travail. Même si cela n’a d’effet que sur le court terme, même s’il y a le risque de « différer » les chantiers majeurs sous prétexte « qu’on peut tenir comme ça encore un peu », même s’il ne s’agit peut-être que d’une « série » de pansements sur un corps malade, le soutien peut apporter une aide utile, un réconfort qui, dans un contexte défavorable, permet de bénéficier de « coups de main », de moments de partage relationnel et social, contribuant ainsi au bien-être de chacun.

Les études complémentaires selon l’état des lieux académique : spécificités de l’environnement de soutien pour les managers de proximité, rôle de l’organisation dans le développement des relations d’entraide et exploration de terrains de recherche dans le secteur privé des assurances.

En nous appuyant sur ces premières références, en mettant en évidence la perte rapportée des liens d’entraide induits par les systèmes de management actuels, ainsi que le rôle du soutien social dans le bien-être des employés et dans le système organisationnel dans son ensemble, nous souhaiterions introduire trois points d’intérêts complémentaires, répondant à des problèmes identifiés dans la littérature. Tout d’abord, nous nous intéresserons à une population précise, celle des managers de proximité. Plusieurs écrits font référence à leurs difficultés spécifiques, sources de stress. Deuxièmement, nous approfondirons le concept de soutien social

selon une approche organisationnelle, afin d'identifier et de comprendre le rôle que joue ou pourrait jouer l'organisation, ou l'employeur et ses représentants, dans les mécanismes d'entraide impliquant les managers de proximité, notamment dans le cadre de la protection des salariés contre les risques psycho-sociaux. Nous mènerons enfin la recherche empirique sur le secteur des services, et celui de l'assurance en particulier, pour observer et analyser la richesse des phénomènes humains en jeu, dans un environnement où les ressources humaines sont des moyens de production et les services une « valeur marchande ».

Intérêt porté au manager de proximité dans son rôle de soutien plus que dans son besoin de soutien

Premièrement, notre intérêt se portera sur un acteur spécifique de l'entreprise : le manager de proximité, métier qualifié de « métier difficile et sous tension » par O'Donnell, Vesin et Perrier (2011). Encadrant de premier niveau hiérarchique, le manager de proximité joue « un rôle charnière » entre ceux qui développent la stratégie et ceux qui exécutent les actions qui en découlent (Hales, 2005; Mintzberg, 1990). Les difficultés rencontrées semblent partagées dans les écrits : injonctions contradictoires, stratégie à diffuser pas toujours partagée, manque de moyens pour assurer des objectifs parfois jugés irréalisables, gestion humaine complexe dans les équipes, lourdeur des tâches de reporting, manque de reconnaissance par les supérieurs (Hales, 2005; Bourion, 2006; Thévenet, 2015).

Une relative « solitude » des managers est également rapportée dans la littérature (Monneuse, 2014) : distance à « garder » avec les équipes, et distance subie par rapport au management décisionnaire. Ces difficultés, sources de stress, peuvent avoir des impacts sur la santé physique et mentale des managers de proximité, qui doivent donc être compris et suivis de près par l'entreprise, dans le cadre de son rôle dans la prévention des risques psychosociaux.

La notion de risques psychosociaux désigne l'ensemble des facteurs organisationnels et des relations interindividuelles qui peuvent avoir un impact sur la santé (Vézina et al, 2006), les trois facteurs les plus étudiés étant le stress, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel (Nasse et Légeron, 2008). Le rôle de l'employeur dans la prévention de ces risques est précisé dans la loi de 1991 (application de la directive européenne 98/391/CEE), dans le décret 2001-1016 du 5 novembre 2001 relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité au travail, puis la loi de modernisation de l'année suivante (Article. L.4121-1 du code du travail). L'employeur a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la protection de ses travailleurs, avec une obligation de résultats et pas seulement de moyens.

L'employeur a l'obligation d'identifier les risques psycho-sociaux, partie intégrante des risques professionnels, d'en établir le traçage et de mettre en place les actions nécessaires pour les prévenir.

Un intérêt grandissant pour l'étude du rôle de l'organisation dans l'environnement de soutien, via le soutien structurel et le soutien organisationnel

Comme spécifié, pour étudier les relations d'aide en entreprise, nous ferons appel au concept de soutien social et aux concepts proches permettant de comprendre le rôle joué par l'organisation dans le développement de cette aide : le soutien structurel et le soutien organisationnel notamment.

Le soutien social nous intéresse pour deux raisons : parce qu'il a été étudié pour son apport au bien-être globalement et au bien-être au travail en particulier, et parce qu'il intègre une composante interpersonnelle qui semble particulièrement importante dans les métiers des services et des organisations qui privilégient le travail en équipe et la transversalité (Dutton et Heaphy, 2008 ; Ragins et Dutton, 2007; Chiaburu et Harrison, 2008 ; Grant et Parker, 2009).

Si l'on peut supposer que le soutien social est un paramètre majeur dans le maintien ou l'amélioration du bien-être au travail, il le serait à fortiori pour les managers de proximité.

Comme nous l'avons spécifié plus haut, et comme le souligne House en particulier, le soutien ne doit pas être appréhendé à une échelle individuelle. Il doit pouvoir être traité structurellement à un niveau organisationnel.

Quels corpus théoriques nous permettraient donc d'étudier le sujet du soutien social à un niveau organisationnel et en quoi serait-il éventuellement plus bénéfique pour les employés d'aborder ce sujet à cette échelle ?

C'est d'abord dans le corpus théorique du soutien social que nous pouvons avoir un premier niveau de réponse. Nous remarquons à cet effet, que si plusieurs formes et types de soutien ont été observés, et différenciés selon les sources qui en fournissent ou les ressources partagées, une forme de soutien en particulier a fait l'objet de recherches spécifiques : le soutien structurel. A ce titre, une étude récente dans le milieu hospitalier conclut à un bénéfice supérieur si le soutien est à l'initiative d'une instance formelle représentant l'organisation (Parker et al, 2013)³,

³Parker S.K, Johnson A., Collins C., Nguyen N., (2013) - *Making the most of structural support: moderating influence of employees' clarity and negative affect*, Academy of Management Journal, 2013, Vol. 56, No. 3, p. 867-892.

de par une utilité supposée plus importante pour le receveur. Le soutien structurel se caractérise par le fait d'être à l'initiative de la « structure » dans son caractère institutionnel et formel, ainsi que par le fait d'être maîtrisé, reconnu, et de permettre de cibler plus précisément les besoins de ceux qu'elle regroupe.

C'est dans un autre courant de recherche en sciences de gestion, un courant qui est proche du soutien structurel, mais qui y est rarement rattaché : le soutien organisationnel, que le deuxième lien établi entre soutien et représentants de l'entreprise a été développé. Alors que le soutien structurel s'intéresse principalement au rôle du soutien dans l'amélioration de la santé mentale, le soutien organisationnel s'intéresse, lui, aux manifestations de soutien engagées à l'initiative de l'employeur dans le but d'assurer la sécurité de l'emploi, la formation, une rémunération et des promotions en phase avec les efforts fournis..., ou encore à l'initiative d'un supérieur hiérarchique qui valorise les réalisations et se préoccupe du bien-être de ses employés. Ces initiatives ont pour objet et conséquence d'améliorer l'implication des collaborateurs au travail, de réduire l'absentéisme, ou de combattre l'intention de quitter l'entreprise notamment (Eisenberger, 1986 ; Eisenberger et Rhoades, 2002 ; Kurtessis et al, 2015). En effet, selon la théorie de l'échange social, plus l'employé considère que l'employeur se préoccupe de son bien-être, plus il adopte des comportements allant dans le sens de l'intérêt de l'entreprise.

Bien que nous ayons tenté de donner des premiers éléments de compréhension des deux concepts de soutien social et soutien organisationnel, le lecteur peut légitimement à ce stade se poser la question d'une possible « redondance » dans le propos. Nous préciserons donc que les deux corpus théoriques nous paraissent complémentaires. Les recherches sur le « soutien social » s'intéressent aux relations interpersonnelles, et c'est ce que nous souhaitons étudier, au regard des éléments contextuels précisés plus haut dans cette introduction (approche socialisatrice et libératrice du travail dont parle Linhart en 2017 et importance des aspects relationnels dans la description des attributs de poste optimisant les résultats (Humphrey et al, 2007 ; Parker et al, 2013). Le soutien organisationnel, lui, s'intéresse au rôle de l'organisation, dans ce qu'elle représente de formel, et nous souhaitons porter une attention au rôle de l'employeur dans les liens d'entraide. Cependant, dans les recherches sur le soutien organisationnel, l'organisation est « personnifiée », sans faire un focus sur les personnes qui la représentent et sur les liens interpersonnels qu'elle sous-tend.

En complément de ces corpus théoriques, nous avons souhaité approfondir la littérature de la demande d'aide, tant du point de vue de la théorie de l'échange social que de celui des textes sur le processus de demande d'aide, pour les raisons détaillées ci-après.

Les recherches sur le processus de demande d'aide amènent des éléments de précision que les articles sur le soutien social n'apportent pas, à notre connaissance. La recherche d'aide est un processus interpersonnel, déclenché à l'initiative de celui qui a besoin d'aide dans le cadre professionnel (i.e. pairs, managers, employés). Les études de Nadler (1998, 2003); et Bamberger, (2009), que nous détaillerons par la suite, donnent des précisions méthodologiques permettant de décrire les mécanismes de demande d'aide dans les entreprises, en introduisant notamment les notions de coûts et bénéfices induits (issues des théories de l'échange social), de même que la notion de norme et de climat de l'environnement en question.

La théorie de *l'échange social* autorise à donner un point de vue complémentaire, qui aide à comprendre les processus à l'œuvre plus globalement dans le cadre d'un échange, et leurs implications pour celui qui donne et celui qui reçoit, chacun dans sa volonté de trouver « un équilibre ». Cela nous permettra de répondre à la question suivante : quels sont les apports et les implications de la demande ou de la réception d'aide par le manager de proximité, dans son milieu de travail et dans le cadre de cet « équilibre de l'échange » ?

Un type de terrain peu exploré : le secteur privé des assurances

Enfin, le troisième point d'intérêt spécifique concerne le secteur des services et le secteur assurantiel en particulier.

Si les recherches en sociologie et ergonomie du travail citées se sont principalement tenues dans des entreprises industrielles, les études empiriques portant sur le soutien social ont été principalement menées dans le secteur hospitalier, pour deux raisons principales. La première est certainement liée à une facilité d'accès au terrain. La deuxième est explicitement motivée par la spécificité du rôle des opérationnels (les infirmières et les jeunes médecins notamment), avec une composante relationnelle et émotionnelle forte, liée à un contact continu avec les patients et leurs propres émotions, dans un contexte de travail soutenu et éprouvant (horaires, rythme, etc.). En effet, le fait que le travail en milieu hospitalier et les métiers d'aide à la personne de manière générale (Lissandre, 2008 ; Colombat et al, 2011 ; Gamassou et al, 2012) soient des sources d'épuisement professionnel amène le soutien à y devenir rapidement une composante essentielle dans la réduction du stress, dans le maintien ou le développement du bien-être au travail, et dans la réponse aux exigences du travail.

Nous pensons que le secteur privé des services offre un terrain d'étude intéressant du fait d'une centralisation des préoccupations sur le facteur humain (*le « produit fini » étant délivré par les salariés sous forme de prestations de service, qui résultent elles-mêmes de comportements et*

d'interrelations que le client juge et auxquelles il réagit), et cela dans le cadre d'activités de plus en plus industrialisées, en raison d'une organisation du travail plus marquée par les rythmes, les cadences et l'automatisation des processus. Plus concrètement, dans le service de l'assurance en particulier, les salariés conçoivent des offres d'assurance pour couvrir un risque, puis sont confrontés au client qui, face à un risque qui se réalise, estime qu'il doit être financièrement couvert et bénéficier, selon son contrat, de services complémentaires éventuels. En d'autres termes, et en complément des décisions contractuellement orientées, il faut répondre, expliquer, justifier les choix qui sont pris, là où l'assuré a été plus ou moins impacté financièrement, matériellement ou encore dans son intégrité physique et mentale. La prestation et le service rendu sont donc fortement tributaires des comportements de chacune des parties, et de la capacité de l'entreprise à donner les moyens à chacun de répondre selon les bons termes, le bon positionnement, tout en gérant les aspects émotionnels et financiers de la perte liée au risque couvert.

Les éléments de contexte et les premières pistes de réflexions proposées ci-dessus nous permettent de formuler une problématique et des questions de recherche que nous allons préciser.

La problématique et les questions de recherche

Premièrement, nous avons relevé que le manager est sujet à des difficultés spécifiques, sources de stress. C'est pourtant son rôle en tant que fournisseur de soutien qui est le plus souvent étudié : comment est-il donc lui-même soutenu ?

Deuxièmement, nous avons évoqué plus haut « l'équilibre » recherché dans toute relation d'échange entre deux parties, selon les théories de l'échange social. Dans le cadre de la fourniture de soutien assurée par les représentants de l'organisation, qui serait a priori plus bénéfique selon les précisions apportées plus tôt, un certain nombre d'interrogations s'imposent à nous : comment l'équilibre de l'échange peut-il être assuré, sachant que l'on peut relever quelques paradoxes inhérents à la fonction ? Les représentants de l'organisation peuvent-ils aider les managers en défendant l'employeur et ses intérêts économiques ? Quel est l'impact de la demande d'aide adressée par le manager de proximité sur l'évaluation de son travail par l'employeur ? Comment s'articulent les concepts d'autonomie croissante du manager dans sa fonction d'encadrant et sa propension à demander de l'aide ?

Enfin, le troisième point rejoint les recommandations d' Hupcey⁴ dans sa revue de littérature de 1998, que nous aurions souhaité prendre en compte (et qui sont 20 ans plus tard toujours d'actualité à notre sens). En effet, il note que les résultats sur le sujet n'ont pas évolué depuis 25 ans : on démontre sur des populations diverses et variées que le soutien a un effet positif sur le recul du stress. Mais nous n'avons pas encore analysé dans quelle mesure le soutien peut être « manipulable » pour profiter de ses bénéfices. Comme le précise Hupcey, il ne s'agit plus de dire que le fait d'être marié a un certain effet protecteur sur la santé, mais bien de comprendre comment ces effets protecteurs peuvent être produits chez les individus non mariés. Bien que cette étude n'ait pas de visée prescriptive, elle nous permettra d'approfondir la connaissance des facteurs permettant de dessiner un environnement de soutien conforme à la perception des managers de proximité.

En partant de ces constats, nous souhaitons donc dans cette étude mieux comprendre les mécanismes de mobilisation de l'aide par les managers de proximité, et le rôle de l'organisation dans la mise à disposition d'un soutien jugé satisfaisant.

Cet objectif a été décliné selon deux questions plus précises, qui nous ont permis de structurer la recherche :

1. Dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide ?
2. Sous quelles formes le soutien est-il recherché et quels sont les facteurs qui favorisent une réponse satisfaisante de l'organisation aux besoins du manager de proximité ?

Les apports de la recherche

Les apports de la recherche pourraient se situer à deux niveaux :

Sur le plan théorique, nous avons évoqué le fait que la littérature s'est principalement intéressée aux apports du soutien aux « opérationnels » non encadrants, et moins au management de proximité, comme elle s'est intéressée à l'étude des mécanismes de soutien principalement pour les métiers « émotionnellement pénibles » comme dans les secteurs médicaux et les secteurs d'aide à la personne, et moins dans le secteur privé. Outre sur l'articulation des théories du soutien social, organisationnel principalement, nous souhaitons nous concentrer sur les relations interpersonnelles au travail, en distinguant les représentants de l'employeur des autres

⁴ Hupcey J.E. (1998) - *Clarifying the social support theory-research linkage*, Journal of Advanced Nursing 27, p. 1231-1241

acteurs, afin d'évaluer l'apport de la structure dans son caractère formel et institutionnel aux mécanismes d'aide des managers de proximité. Enfin, nous avons souligné un certain nombre de paradoxes que soulève la demande d'aide en entreprise et nous souhaitons en comprendre l'impact sur les processus d'aide et sur la gestion des problèmes - plus globalement, à ce propos, quand les managers ne peuvent simplement puiser dans leurs ressources personnelles.

Sur le plan managérial, seuls de rares écrits se sont intéressés à l'effort à déployer par les organisations en direction de cette population, afin de favoriser le développement des relations interpersonnelles d'entraide. Il est en revanche souvent rappelé qu'il est nécessaire d'enrichir les moyens mis à la disposition des managers de proximité pour qu'ils puissent eux-mêmes soutenir leurs équipes, comme il est nécessaire d'aligner l'offre de l'organisation avec leurs besoins, encore méconnus.

Le plan

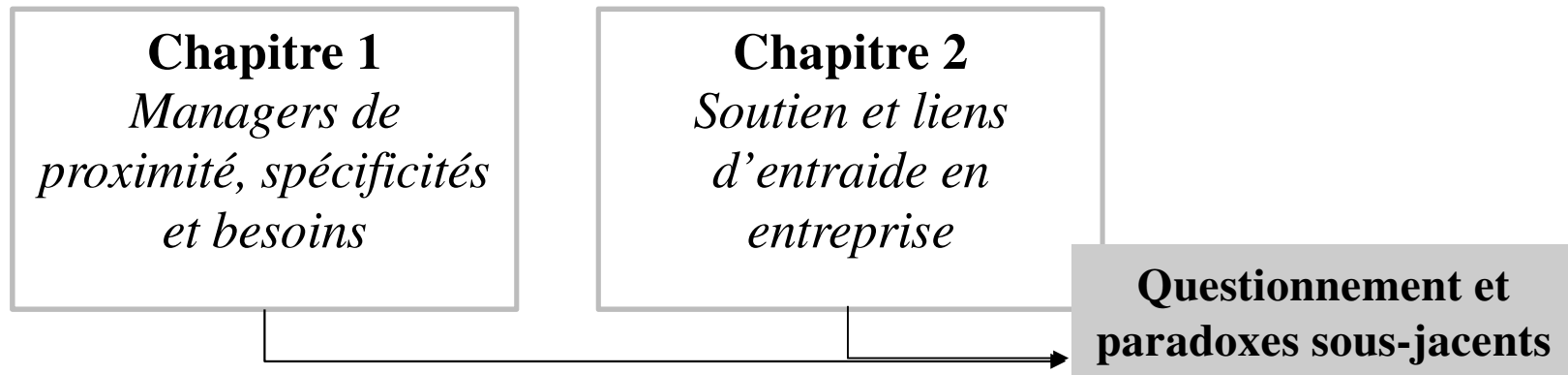
Dans cette introduction, nous avons détaillé les éléments contextuels et conceptuels qui donnent naissance à la problématique à laquelle tente de répondre cette étude, et les questions de recherche concrètes qu'elle soulève. Pour répondre à ces dernières, nous allons dans une première partie tenter de mettre en avant les apports de la littérature académique sur la fonction de « manager de proximité » et les concepts de soutien social et de soutien organisationnel. Un premier chapitre décrira l'activité du manager de proximité et les spécificités de son positionnement ainsi que ses évolutions durant les cinquante dernières années, permettant ainsi de comprendre ses difficultés propres et les tensions générées par son activité. Cela éclairera l'intérêt tout particulier qu'on lui porte pour mettre en avant ses besoins d'être aidé et la capacité des représentants de l'employeur et/ou d'autres acteurs à y répondre. Un deuxième chapitre se penchera plus précisément, lui, sur le concept de soutien en entreprise et les effets qui en sont attendus, en se concentrant par la suite sur les éventuels apports de l'organisation ou de l'employeur et de ses représentants, qu'il définira et décrira dans une approche toujours centrée sur les « personnes ». Ces deux chapitres nous permettront de conclure sur les paradoxes ou anomalies relevés dans la littérature qui, selon nous, laissent encore entièrement ouvertes les questions posées ci-dessus.

Dans une deuxième partie, plus orientée sur les travaux empiriques réalisés, nous commencerons dans un premier chapitre à décrire la démarche de recherche adoptée, le terrain choisi et le contexte spécifique de l'étude, favorisant toujours une réponse que nous voudrions aussi scientifiquement structurée que possible pour répondre à la problématique. Le chapitre

suivant se chargera de détailler les résultats en reprenant précisément chacune des questions posées dans la problématique. Enfin, dans un troisième chapitre de cette deuxième partie, il s'agira de discuter les résultats au regard des compléments apportés par la littérature aux éléments « nouveaux » recueillis sur le terrain et de formuler des propositions de réponse aux questions soulevées. Ce chapitre est le chapitre clef du document puisque nous tenterons d'y décrire ce que pourrait être un « climat de soutien » en entreprise pour le manager de proximité. Un dernier chapitre, enfin, nous permettra de synthétiser les contributions théoriques de la recherche, de même que les implications managériales ou ce que l'on pourrait en déduire pour les praticiens, ainsi que les perspectives de recherche complémentaires.

Partie 1

Soutien au manager de proximité en entreprise : revue de la littérature et problématique



Partie 2

Etude terrain et résultats : proposition de réponse aux questions posées

Chapitre 3
*Démarche
méthodologique*

Chapitre 4
Résultats

Chapitre 5
Discussion

Conclusion générale
*Contributions et
implications de la
recherche*

PARTIE I
LE SOUTIEN AU MANAGER DE PROXIMITÉ EN
ENTREPRISE -
REVUE DE LITTÉRATURE ET
PROBLÉMATIQUE POSÉE

INTRODUCTION DE LA PARTIE I

Dans cette partie nous proposons un passage en revue des corpus de recherche sur lesquels nous appuyons : le premier corpus concerne les managers de proximité, dont nous présenterons les spécificités. Le deuxième considère les relations d'entraide en entreprise, alimentant plusieurs traditions de recherche, le soutien social et le soutien organisationnel principalement.

Plus précisément, dans le chapitre I, « Managers de proximité, spécificités et besoins », nous tenterons d'explicitier la distinction entre les managers de proximité et les autres niveaux managériaux en faisant appel à plusieurs prismes d'études. Ainsi ferons-nous un focus sur la fonction, qui a évolué tout en conservant son caractère essentiel dans l'organisation. Enfin, nous conclurons en développant la prémisse de notre introduction : la position de manager de proximité constitue une position difficile qui pose des problématiques spécifiques et auxquelles on peut répondre en partie par le recours aux mécanismes de soutien.

Dans le chapitre II, « Le soutien ou les liens d'entraide en entreprise », nous développerons les corpus théoriques de soutien, dans leur composante interpersonnelle : le soutien social, dont le soutien structurel et le soutien organisationnel. Le soutien social, tout d'abord, fait référence à une tradition conceptuelle ancienne, liée aux relations d'aide interpersonnelles, réduisant notamment le stress en entreprise. Ensuite, comme dans les sociétés occidentales la réception d'aide est impulsée par une demande explicite, des compléments sont apportés par le corpus théorique de « la demande d'aide ». Sera ensuite développée la notion de soutien structurel, prenant appui sur les théories du soutien social, réorientant l'intérêt des études en passant d'une approche axée sur les individus et leur habileté à demander et à recevoir de l'aide, à l'intervention d'une instance structurelle. Nous finirons par une revue du soutien organisationnel (issu des théories de l'échange), ou des formes de soutien à l'initiative de l'employeur pour développer l'implication et la performance des employés. En articulant les différents concepts sur l'organisation et la composante interpersonnelle d'aide qu'elle peut revêtir, on précisera qui se cache « en personne » derrière le concept d'« organisation » dans l'entreprise.

Enfin, ces éléments nous permettront de mieux cerner la problématique et sa complexité latente. Il s'agira d'évaluer la mesure dans laquelle le soutien des représentants de l'employeur aiderait les managers à remplir leurs fonctions et répondrait à leurs objectifs, tout en traitant des

paradoxes sous-jacents : y-a-t-il des conflits d'intérêt dans le soutien organisationnel interpersonnel ? Quel est le coût du soutien ou quel est l'impact de la demande d'aide formulée par le manager de proximité sur l'évaluation par l'employeur du travail fourni ? Le soutien fait-il appel à des mécanismes exclusivement informels ou est-ce un possible levier de l'employeur ?

CHAPITRE I

MANAGERS DE PROXIMITÉ, SPÉCIFICITÉS ET BESOINS

<u>I.1</u>	<u>LES MANAGERS DE PROXIMITÉ : UNE UNITÉ QUI SE CHERCHE.....</u>	36
<u>I.1.1</u>	<u>La définition qui fait consensus.....</u>	36
<u>I.1.2</u>	<u>Le manager de proximité, d'abord un manager.....</u>	37
a.	Taylor et Fayol : ce que le management doit être, une approche normative	37
b.	Mintzberg : ce que le management est, une approche descriptive	39
<u>I.1.3</u>	<u>Le manager de proximité, un manager pas comme les autres.....</u>	46
a.	Une affaire de proximité	46
b.	Un rapport au temps spécifique	47
c.	Une diversité des statuts, des expériences et des aspirations	48
d.	Le manager de proximité, contenu et évolution de la fonction	48
<u>I.2</u>	<u>LES ORIGINES DES TENSIONS PROPRES AUX MANAGERS DE PROXIMITÉ.....</u>	58
<u>I.2.1</u>	<u>Le contexte de travail.....</u>	58
a.	Des moyens limités.....	58
b.	Appartenance double, manque d'appartenance.....	59
c.	Stratégie imposée et/ou pas claire.....	59
<u>I.2.2</u>	<u>Le contenu du poste.....</u>	60
a.	Fiche de poste inexistante	60
b.	Articulation difficile entre objectifs long-terme et contraintes court terme	60
c.	Articulation difficile entre objectifs organisationnels et aspirations individuelles.....	61
d.	Équilibre difficile entre management et tâches opérationnelles	61
<u>I.2.3</u>	<u>Les rapports interpersonnels.....</u>	63
<u>I.3</u>	<u>CONCLUSION DU CHAPITRE I.....</u>	65

I. CHAPITRE I – MANAGERS DE PROXIMITÉ, SPÉCIFICITÉS ET BESOINS

Dans ce chapitre, nous commencerons par préciser les spécificités de la fonction et de la position du manager de proximité par rapport aux autres niveaux de management, en faisant appel à des auteurs et à des approches d'études différentes. Dans un deuxième temps, nous expliciterons les causes et les conséquences de ce qui constitue des difficultés de travail communes et propres aux managers de proximité. Ce sont ces mêmes difficultés dont nous souhaitons étudier la résolution en référence aux mécanismes de soutien en jeu.

I.1 Les managers de proximité : une unité qui se cherche

I.1.1 La définition qui fait consensus

En 2013, dans le cadre des études menées par l'Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'APEC⁵ publie un article visant à décrire les perceptions croisées de managers de proximité interviewés (Pronier, R., Bouron, F., Legrand, C.)⁶. L'article précise qu'au-delà des spécificités de rôles et problématiques propres, les managers de proximité reportent une « absence d'identité collective », eux-mêmes ne se sentant pas appartenir à une même population (p. 23). Qu'englobe donc ce terme générique de manager de proximité ?

Selon cette même étude de l'APEC, le terme de « manager de proximité » devenant de plus en plus commun dans les entreprises, il y a un consensus sur la définition du terme. Dans les articles de recherche utilisant communément ce vocable, une définition simple est avancée, permettant de justifier l'unité de cette « population ». En effet, on peut considérer trois niveaux de management dans la littérature (Mintzberg, 1990, 2009; Paolillo, 1981) : les dirigeants, le management intermédiaire et le manager de proximité. Alors que le premier est impliqué dans la prise de décision stratégique, le deuxième fait le lien entre les décisionnaires et les managers de proximité. Ce dernier, qui nous intéresse ici, représente le « lien final entre la hiérarchie et

⁵ APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

⁶ Pronier, R., Bouron, F., Legrand, C. (Département Études et recherches de l'APEC) - *Management de proximité, regards croisés*, n° 2013-12

les opérationnels » (Hales, 2005 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) : le manager de proximité est le tout premier niveau d'encadrement que l'entreprise reconnaît comme tel. Ce qu'on nomme ici « opérationnels » représente le personnel n'ayant pas de fonction d'encadrement reconnue statutairement par l'employeur. Au-delà de cette définition simplifiée, la notion de manager de proximité renvoie à une diversité de situations qui rend certainement l'exercice de recherche et de généralisation plus complexe.

I.1.2 Le manager de proximité, d'abord un manager

Le manager de proximité est avant tout un manager. Il nous paraît important ici d'étayer ce concept en faisant appel aux auteurs « classiques » du début du XX^{ème} siècle, puis à des auteurs plus contemporains fréquemment cités. Nous retiendrons de ces écrits deux éléments principaux pour la suite de l'étude : si tous les auteurs sont d'accord sur le caractère essentiel de la fonction pour mener à bien le projet de l'organisation, ils vont appréhender l'étude différemment, selon qu'ils s'intéressent à ce que devrait être le manager idéal (approche normative), ou à ce que fait le manager « réellement ». Ces premiers éclairages nous paraissent indispensables, car révélateurs encore aujourd'hui de la difficulté de définir ce qu'est le manager.

a. Taylor et Fayol : ce que le management doit être, une approche normative

i. Taylor ou l'organisation scientifique du travail

Taylor (1916) met en évidence trois nouvelles missions du management, qui rendront le travail sur les chaînes plus efficace : les ouvriers développent et enrichissent leurs pratiques dans le temps, mais sans éléments concrets et précis sur lesquels s'appuyer, ils apprennent « sur le tas » des « règles générales » et « approximatives », à la source de désaccords et d'incompréhensions entre les ouvriers et la hiérarchie. Il faudrait pour y pallier, et rendre le travail sur les chaînes plus efficace⁵, adopter des méthodes rigoureuses, « scientifiques », formaliser et structurer les attendus. Deuxièmement, le manager, ayant collecté et ordonné le savoir traditionnellement détenu par les ouvriers, qui devient donc un ensemble de règles et de préceptes, il doit former ses ouvriers, et les accompagner dans l'appropriation des pratiques souhaitées. Troisièmement, le manager doit suivre et vérifier le travail réalisé pour s'assurer qu'il est conforme à ce qui a

été prescrit. Enfin, les trois premiers points permettront un partage égal des responsabilités entre le management et les ouvriers.

Cependant, Taylor précise que cette nouvelle organisation du travail implique un travail supplémentaire pour le management, et des compétences si variées qu'un seul homme ne peut assumer à lui seul la fonction. Il établit donc un partage « horizontal » de la fonction, avec 8 responsabilités : responsable du cheminement, responsable des cartes d'instruction, responsable des coûts et du temps, chef d'équipe, chef de vitesse, inspecteur, chef de maintenance et responsable de la discipline.⁷ Le responsable du cheminement se prononce sur l'ordre des tâches à réaliser et sur les modalités d'acheminement du matériel. Le responsable des cartes d'instruction s'assure de la bonne compréhension par les ouvriers des directives et instructions formalisées. Le responsable des coûts et du temps communique les informations nécessaires sur le mode de paie et les rapports à réaliser. Ces trois premières fonctions sont positionnées sur le volet de la planification. Le chef d'équipe s'assure de la bonne préparation des machines et des pièces à positionner, et de la réalisation des tâches de la façon la plus efficace. Le chef de vitesse s'assure que les bons outils sont utilisés. L'inspecteur s'assure de la qualité des livrables et le chef de maintenance donne les directives de maintien des moyens de production. Ces quatre responsables sont chargés d'instruire les ouvriers sur la meilleure façon de réaliser le travail et de le contrôler. Enfin, le responsable de la discipline, outre son intervention en cas de problème entre les ouvriers et les contremaîtres, en cas d'insubordination ou d'erreurs répétées, suit aussi les modalités de paie selon la qualité de travail des ouvriers.

Suite à ses recherches empiriques, Taylor fera déjà le constat que la fonction managériale, même tenue par plusieurs personnes, est complexe, et qu'il est plus facile de former un ouvrier sur les tâches techniques qu'un manager sur ses fonctions.

Fayol : de la prévision au contrôle, mais une gouvernance unicéphale

Fayol, souvent présenté comme le père du management, veut rendre rationnelle la gestion de l'entreprise : ainsi apparaît la notion d'« administration » qui s'apparentera à celle du management aujourd'hui. Selon Fayol, la fonction d'administration implique de prévoir (programmer l'action pour atteindre un objectif défini), organiser (se doter des moyens nécessaires à la mise en place du plan d'action), commander (amener les salariés à faire ce qui

⁷ « (1) Route clerks, (2) Instruction card clerks (3) Cost and time clerks (4) Gang bosses (5) Speed bosses (6) Inspectors (7) Repair bosses (8) the Shop disciplinarian » Shop management, p. 104, Taylor, 1911

est souhaité), coordonner (mettre du liant entre les actions) et contrôler (que les réalisations et la manière de réaliser sont conformes aux règles définies).

Tout comme Taylor, Fayol pense que la fonction de management est une fonction qui doit se répartir entre plusieurs hommes, sur l'ensemble de la ligne hiérarchique. Mais Fayol défend une unité de commandement : à la différence de Taylor, il pense que la figure du « chef » reste essentielle pour assurer une fluidité des rouages, car un homme ne peut recevoir d'ordres de plusieurs personnes en même temps, au risque d'amener contradictions et confusions.

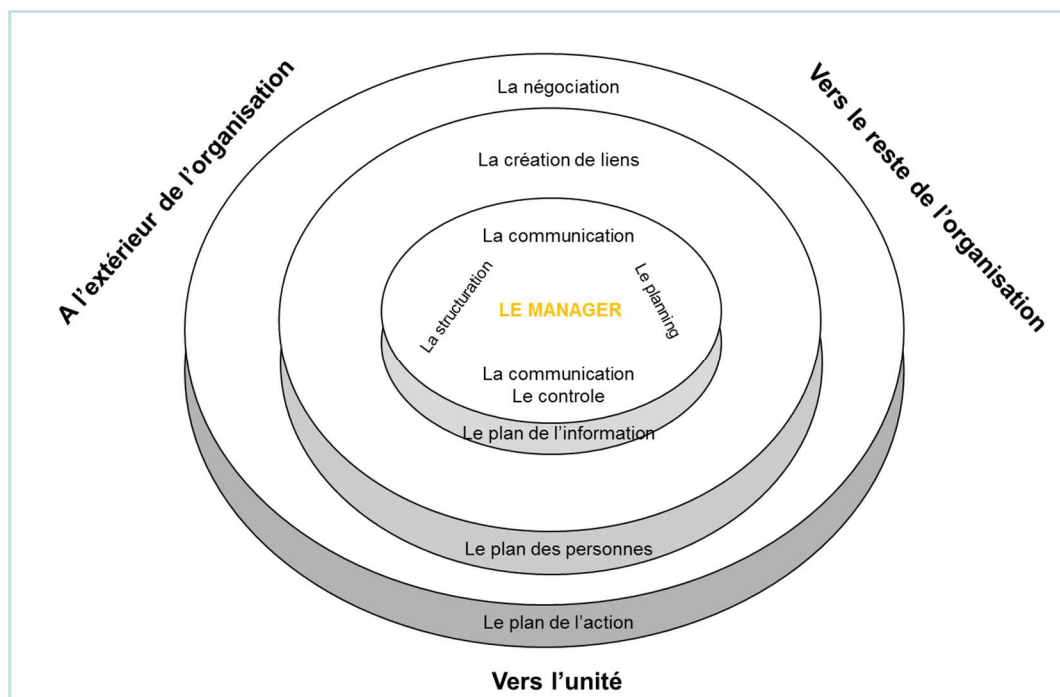
b. Mintzberg : ce que le management est, une approche descriptive

Dans une approche plus contemporaine, contrairement à Taylor et Fayol qui s'intéressent à ce que le manager « devrait faire », Mintzberg s'intéresse lui à « la vraie vie » des managers, à ce qu'ils font vraiment. Le manager, loin des schémas dichotomiques de Taylor, n'est pas un « concepteur » mais un homme de terrain, qui embrasse plusieurs tâches, à la fois diverses et homogènes, d'une structure à l'autre, et même d'un niveau hiérarchique à l'autre.

Dans son ouvrage de 2009, Mintzberg identifie pour le manager 23 rôles, catégorisés selon 3 niveaux d'intervention (une précédente formalisation du même auteur en 1995 comprenait 10 rôles, catégorisés selon les mêmes niveaux d'intervention), des rôles tenus par tous les managers dès lors qu'on leur a conféré une autorité reconnue au sein de l'organisation.

Figure 1 : « Un modèle de la fonction de manager », Mintzberg, Manager : ce que font vraiment les managers, 2009 – p. 61⁸

⁸ Mintzberg H. (2011) - Manager : ce que font vraiment les managers, Editions Vuibert, 2011 (publié en anglais en 2009), 352 pages



Voici une proposition de synthèse des différents niveaux d'intervention managériaux selon Mintzberg (2009).

Tableau 1 : la fonction managériale selon Mintzberg, Manager : ce que font vraiment les managers, 2009

<i>Le plan</i>	<i>Activités majeures</i>	<i>Activités détaillées</i>	<i>Description</i>
<u><i>Sur le plan de l'information</i></u>	Le manager manage par l'information. « Le manager passe du temps à communiquer, à collecter et à diffuser des informations ». Il s'agit alors dans l'unité d'exercer une forme de contrôle en orientant les comportements et réalisations de l'équipe, en instaurant des normes, en s'assurant qu'elles sont respectées, et que les rendements correspondent à ce qui est attendu.		
	<i>Communication interne</i>	Suivi des activités	En tant qu'observateur actif, le manager capte l'information dans son cercle de relations, son réseau, Il « capte » l'information officielle comme l'information parallèle qui lui sert de jauge.
		Centre nerveux	Le manager doit être « le mieux informé » de l'unité, et « incarner la plus vaste base de données de l'unité ».

	<i>Communication externe</i>	Diffuseur des informations	Le manager diffuse l'information collectée dans l'unité à l'extérieur de l'unité, selon le contexte et ses besoins.
		Porte-parole	Le manager est aussi porte-parole « officiel » de ses équipes, qu'il représente, qu'il défend et dont il valorise les réalisations auprès des acteurs externes à l'unité.
		L'oral, le visuel et le viscéral	Les informations sont entendues mais surtout « vues et senties », interprétées, et cela représente une valeur ajoutée pour le manager (les informations avérées, sont, elles, déjà accessibles de tous).
	<i>Le contrôle à l'intérieur de l'unité</i>		
		Conception	Le manager intervient « pour créer ou modifier quelque chose ». Il conçoit des stratégies, ou il met sur papier ce qui sera mis en place par les acteurs de l'unité, il conçoit des structures dans le sens où il répartit les tâches et les responsabilités, dont il doit contrôler la réalisation. Il conçoit des systèmes « de contrôle » notamment, en mettant en place des processus à suivre pour tracer et rendre compte.

		Délégation	Si le manager a identifié un besoin d’agir, il laisse le soin de la mise en place des actions adéquates à un membre de l’unité.
		Arbitrage	Cela concerne l’adoption de décisions, ou leur validation, selon un mode formel ou informel.
		Affectation des ressources	Le manager organise les ressources, qu’elles soient humaines, financières ou matérielles, attribuées selon ses objectifs et les activités associées.
		Prescription d’objectifs	Le manager précise les objectifs à poursuivre, en donnant des références chiffrées quand cela est nécessaire, tout en étant capable d’analyser et de réfléchir à la meilleure façon de les atteindre.
<u>Sur le plan des personnes</u>	Il s’agit ici d’encourager les individus à s’engager dans des voies : le manager a le pouvoir de faire participer à la prise de décision, de déléguer les responsabilités, mais aussi d’établir les liens et de les développer avec l’environnement externe à l’unité.		
	<i>Le leadership au sein de l’unité</i>	Motivation des individus	Dans le but de motiver les membres de son unité, le leader doit « laisser libre cours à leur énergie naturelle », leur donner l’envie d’accomplir les tâches assignées dans leur intérêt et celui des objectifs de l’organisation.
		Participation au développement des individus	Le manager aide les membres de son unité à se développer eux-mêmes, il doit les connaître et les amener à se réaliser tel un « catalyseur » permettant de les aider à révéler ce qui est déjà en eux

		Formation et préservation des équipes	Le manager doit faire travailler les acteurs ensemble et résoudre les conflits qui se développent entre eux ou avec d'autres acteurs externes afin que le travail puisse se faire.
		Création et renforcement de la culture	Le manager doit incarner et rappeler la culture de l'organisation, ses valeurs, ses convictions, dans lesquelles s'inscrivent la prise de décision et le sens global donné aux actions concrètes menées.
	<i>La création de liens</i>	Réseautage	Le manager crée des liens avec les acteurs externes à l'unité en tant qu'« agent de liaison ». Il construit et développe son réseau avec les autres unités ou à l'extérieur de l'organisation.
		Représentation	Il est le symbole de son unité, qu'il représente officiellement à l'extérieur.
		Communication-persuasion	Le manager utilise son influence, son statut, son réseau, pour soutenir les membres de son unité et les valoriser.
		Transmission	Comme lui, les autres managers défendent leurs intérêts et utilisent et développent leur réseau. Dans ce cadre, le manager transmet et participe à la gestion des tentatives d'influence exercées par les autres unités.
		Protection	Le manager joue un rôle de « filtre », capable de gérer la pertinence et l'utilité de l'information diffusée, sans « bloquer » ce qui peut être utile à l'unité, sans déverser toute la pression sur l'équipe ou à l'inverse la garder exclusivement pour lui, ce qui aurait des effets délétères sur l'équipe et

			sur le manager lui-même. Il faut « protéger l'unité tout en étant réactif et offensif ».
<u><i>Sur le plan de l'action</i></u>	Le manager « doit faire bouger les choses », en s'impliquant personnellement et concrètement dans cette voie, tant en interne qu'avec les entités externes à l'unité.		
	<i>L'action en interne</i>	Gestion proactive des projets	Le manager s'implique dans la conduite ou la réalisation des projets pour s'informer, pour « enseigner », ou montrer comment les choses doivent être faites, ou pour connaître et influencer sur les résultats. Le manager peut élaborer des stratégies parce qu'il a des expériences concrètes.
		Traitement des imprévus	Le manager compose avec les aléas et imprévus du quotidien, conflits ou problèmes de personnes, au-delà des tentatives de planification. Tous les membres de son unité sont amenés à le faire mais le manager intervient soit quand on a besoin de « son autorité formelle, » ou de sa capacité à être un « centre nerveux », soit en usant des informations à sa disposition.
	<i>Négociation avec les parties externes à l'unité</i>	Constitution de coalitions et mobilisation des soutiens	Afin d'obtenir les moyens nécessaires au fonctionnement de l'unité et d'atteindre ses objectifs, le manager négocie ses ressources, ses contrats, établit des accords avec les prestataires ou autres intervenants, tels que le gouvernement. Il est en capacité de le faire en apportant une crédibilité de par son autorité formelle (et le symbole qu'il représente) et par les informations qu'il pourra donner en échange.

Le management est à l'interface de tous les rôles cités. Les activités sont réalisées selon un « chevauchement » de ses rôles, qui se concrétisent de manière « brouillée ». Le manager doit en fait pratiquer un management « équilibré » entre les 3 typologies de rôles selon les besoins de l'unité. Pour Mintzberg, et bien que nous ayons spécifié plus haut que cette formalisation de la fonction s'applique à tous les managers, il faut noter le caractère variable de la fréquence, ou les modalités de mobilisation selon 12 variables liées au contexte, catégorisées selon 5 types de contextes. L'auteur note « le contexte externe » (le milieu culturel, le secteur d'activité), « le contexte organisationnel » (la forme d'organisation entrepreneuriale, professionnelle, son âge, sa taille, etc.), « le contexte du poste occupé » (le niveau hiérarchique, la nature du travail supervisé), « le contexte conjoncturel » (les pressions externes comme la concurrence ou les crises économiques, mais aussi les tendances « à la mode » en matière de management) et le contexte personnel du management lui-même (antécédents, ancienneté ou style personnel de management). Nous n'allons pas détailler ces variables dans cette étude, simplement souligner la diversité du management et des managers. Pour introduire le paragraphe suivant, attardons-nous seulement sur l'impact du niveau hiérarchique sur ces rôles, que Mintzberg inclut dans « le contexte du poste occupé ».

En 1990, Mintzberg spécifie que plus son niveau hiérarchique est bas, plus le manager est axé sur les flux de production en temps réel ; que moins le travail est structuré, plus les tâches sont brèves, et que plus le travail est fragmenté, plus la portée de ces tâches est courte. Il a aussi spécifié alors que les niveaux hiérarchiques plus élevés travaillaient plus longtemps. Ce dernier point a été remis en question dans les résultats de son étude de terrain de 2009, ce qui lui permet d'attirer l'attention sur le caractère faussé de ce type de généralisations car d'autres variables peuvent rentrer en compte, comme la taille de l'entreprise : un dirigeant d'une petite entreprise peut faire des tâches d'un manager de proximité dans une grande entreprise et vice-versa.

I.1.3 Le manager de proximité, un manager pas comme les autres

a. Une affaire de proximité

« Premier encadrant, il n'encadre que des non-managers, mais constitue un point de passage obligé pour « atteindre » les salariés car le management est avant tout affaire de proximité », Dietrich, Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, Management et Avenir, 2009 – p. 200

i. Proximité géographique, structurelle et sociale

La notion de proximité est avant tout organisationnelle selon la définition que nous avons adoptée : le manager de proximité est hiérarchiquement rattaché à un certain nombre de personnes, son équipe, selon l'organigramme et donc l'organisation structurelle de l'entreprise. Mais la notion de proximité renvoie aussi à d'autres acceptions. Ainsi peut-elle rappeler l'idée d'être proche des membres supervisés, proche géographiquement pour commencer. Bien que loin d'être fausse, cette « proximité » est discutable puisqu'avec l'élargissement de la notion d'espace de travail, et l'introduction du travail à distance (télétravail, multinationales), les managers de premier niveau ne sont pas toujours sur le même lieu que leurs équipes. Un troisième type de proximité est lié aux catégories socio-professionnelles. Le manager de proximité est un ancien collaborateur de terrain, qui s'est particulièrement « fait remarquer » pour sa maîtrise du contenu technique du poste et qui, du fait de sa promotion, a (éventuellement) acquis une augmentation, sans pour autant changer de catégorie socio-professionnelle. Ce terme couvre aussi le partage avec ses équipes des références et valeurs similaires (Srajek, 2003; Bellini, 2005).

La proximité peut aussi renvoyer à la proximité opérationnelle, ou à une meilleure maîtrise des compétences opérationnelles demandées aux collaborateurs eux-mêmes.

ii. Proximité de l'appareil de production opérationnel

Plusieurs auteurs se sont intéressés au rôle du manager de proximité et à son évolution. En s'appuyant sur Drucker (1983), qui décrit les tâches quotidiennes de ce manager dans le secteur

industriel et ouvrier, Kerr et al (1986)⁹ font un point sur l'évolution de la fonction, en définissant un premier ensemble de tâches traditionnellement attribuées au manager de proximité : « 1- *Planification et programmation, formalisation des registres et rapports*, 2- *Accompagnement et gestion des relations humaines*, 3- *Coordination et contrôle, organisation du travail*, 4- *Maintien des relations externes*, 5- *Management de la performance, gestion de la récompense selon les résultats*, 6- *Maintien de la qualité et de l'efficacité*, 7- *Maintien de la sécurité et de l'hygiène*, 8- *Maintien des machines et de l'équipement*, 9- *Sélection des employés*, 10- *Formation des employés*, 10- *Encouragement des propositions*, 11- *Assurance de bonnes relations syndicats-patronat*. »¹⁰

A ce même titre, comme le soulignera aussi Mintzberg (2009), le niveau des tâches opérées par le manager de proximité est axé sur les « workflows » ou les processus de production opérationnels dont il doit assurer le bon déroulement.

b. Un rapport au temps spécifique

Hales (2005) et Mintzberg (2009) soulignent que la spécificité de la fonction de manager de proximité peut d'abord se concrétiser dans le temps passé sur les différentes grandes tâches citées plus haut. Le manager de proximité passerait plus de temps sur le contrôle et la coordination de l'équipe que sur les niveaux supérieurs, et moins sur la planification et/ou l'organisation par exemple. La deuxième précision concerne plus globalement le rapport au temps, et ses implications sur les objectifs de la fonction. En effet, les processus de résolution de problèmes et de décisions s'inscrivent principalement sur le court terme (Hales, 2005; Mintzberg, 1990, 2009), et son travail au quotidien est plus « fractionné » (Mintzberg, 1990, 2009). Les actions réalisées sont diverses et organisées sur des intervalles courts, rythmés par des interruptions fréquentes.

⁹ Kerr, S. Hill, KD. Broedling, L. - *The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here To Stay ?* Academy of Management Review. 1986. Vol. 11. No. 1. 103-117.

¹⁰ "1. Planning and scheduling; documentation of records and reports, 2. Carrying out "human relations" counselling, 3. Coordination and control ; organizing work, 4. Maintaining external relations, 5. Managing performance - reward contingencies, 6. Maintaining quality and efficiency, 7. Maintaining safety and cleanliness, 8. Maintaining machinery and equipment, 9. Selecting employees, 10. Training employees, 11. Stimulating, suggestions, 12. Maintaining union-management relations" Kerr, S. Hill, KD. Broedling, L. - *The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here To Stay?* Academy of Management Review. 1986. Vol. 11. No. 1. 103-117.

Néanmoins, cette description somme toute générique ne doit pas faire oublier la diversité des situations énoncée plus haut. La taille de l'organisation, par exemple, peut éclipser le niveau hiérarchique dans la pratique du management. (Mintzberg, 2009)

c. Une diversité des statuts, des expériences et des aspirations

La diversité des situations du management de proximité peut se lire selon une catégorisation des statuts (cadres ou non cadres, agents de maîtrise, contremaîtres). En effet, la discussion se focalise en France sur la notion de cadre ou non cadre, à supposer que « le cadre » lui-même soit un concept clair. En effet, parmi les managers de proximité, et notamment dans les plus grandes entreprises, on pourra retrouver des agents de maîtrise et des contremaîtres (dans les entreprises industrielles notamment), qui travaillent selon un schéma horaire avec des personnes non cadres aussi, mais qui, pourtant, seront amenés à les « encadrer », et à réaliser les tâches définies plus haut.

La diversité peut aussi être rapportée aux contextes de l'entreprise, sa taille, son secteur et son métier, et à sa politique hiérarchique et fonctionnelle.

Enfin, des facteurs individuels peuvent être mis en avant, du fait de la diversité des niveaux d'expérience du manager, son parcours de formation, ses compétences et ses attentes, mais aussi la taille et les profils des collaborateurs encadrés, leur dispersion géographique, ce qui fait de chaque « manager de proximité » un cas unique.

d. Le manager de proximité, contenu et évolution de la fonction

Pour alimenter l'analyse présentée sur l'évolution du contenu de la fonction des managers de proximité, nous nous sommes principalement appuyée sur l'étude de Kerr et al (1986), laquelle Hales (2005) se réfère lui-même dans le cadre de ses écrits, ce dernier ayant largement été cité par des chercheurs tels que Mintzberg (2009).

i. Le manager de proximité des années 1980,

Drucker (1983) cité par Kerr et al notait alors qu'aucune fonction ne connaîtrait d'évolution aussi importante que celle de manager de proximité dans la prochaine décennie, ajoutant que peu de professionnels seraient aussi peu préparés et moins aptes à accueillir une telle fonction pour les raisons notées ci-dessous :

"no job is going to change more in the next decade than that of the first-line supervisor), and few people in the work force are less prepared for the changes and less likely to welcome them", Peter Drucker, cité par Kerr, S. Hill, K. et Broedling, L. The first-line supervisor: phasing out or here to stay?, Academy of Management review, 1986 – p103

Le taylorisme puis le fordisme ont concouru à limiter le périmètre d'intervention des managers de proximité en préconisant une séparation des travaux d'exécution et de contrôle, ce qui par conséquent transfère les tâches de contrôle aux niveaux de management plus élevés. De même, les tâches de recrutement et de formation ont été récupérées par des fonctions organisationnelles transverses.

Le développement des organisations syndicales a aussi rendu le travail de manager plus complexe : outre la nécessité de gérer une structure de plus en plus puissante, comme le soulignent Sasser et Leonard, cités par Kerr et al (1986), « le prestige » du manager de proximité" a été érodé du fait de l'augmentation générale des salaires, la sécurité au travail, et de meilleures conditions de travail pour tous.

La croissance des effectifs a aussi mis à mal l'autorité du manager de proximité, du fait de la croissance des organisations, de la multiplication des échelons et de la distance qui ne cesse de croître entre les managers de proximité et les niveaux de management plus élevés.

Encore, le développement technologique et les changements qui y sont associés ont affaibli le manager de proximité qui ne maîtrise plus l'outil de travail dont il est responsable.

Enfin, les deux derniers points, bien que liés à l'évolution de la société américaine spécifiquement, restent à noter du fait d'une tendance proche dans les pays occidentaux. En effet, Kerr et al mettent en évidence les directives étatiques (Cummings, 1975) qui ont réduit l'autorité des managers de proximité, ces derniers devant surtout en assurer l'application. D'autre part, la composition de la masse des salariés (américains) a évolué : plus diversifiés et mieux formés, les salariés sont devenus plus exigeants vis-à-vis de leurs conditions de travail. Ils manifestent de l'intérêt pour les activités de loisir et une attitude critique face à la hiérarchie et à l'autorité (Zie'rdon, 1980). Aussi, la diversification des profils se concrétise-t-elle avec une plus grande disparité des âges, des expériences et des aspirations, du fait du travail des femmes

et des couches sociales nommées minorités aux États-Unis. Le manager de proximité doit assurer la réponse aux besoins de tous ces salariés et les satisfaire, aussi différents soient-ils.

ii. Les évolutions présagées en 1986 par Kerr et al

Il y a 30 ans, la fonction de manager de proximité du futur devait évoluer vers « un décrochage de la base pour animer des collaborateurs qui « s’auto-managent ».

Kerr et al décrivent le futur du manager de proximité, en mettant en évidence les impacts de certaines tendances phares sur son rôle, « son autonomie et influence ». Les 4 principales tendances étant se déclinant ainsi : (a) introduction et développement souhaité des techniques de management participatif, afin de donner plus de voix aux employés dans les décisions d’entreprise ; (b) développement de groupes auto- managés, autonomes dans leur gestion ; (c) application croissante des technologies de l’information et de la communication, et numérisation des processus sur le lieu de travail; (d) croissance continue de la spécialisation des effectifs. Pour chacune de ces tendances, Kerr et al décrivent les impacts sur le rôle du manager.

Le management participatif

Le manager de proximité doit faire participer les salariés à la prise de décision. Cela va leur poser le problème de gérer le temps et les moyens alloués, de s’appuyer sur des objectifs partagés à tous les niveaux de l’entreprise et de s’habituer à travailler ensemble (et cela sur des chaînes où le travail est fractionné et fortement encadré, soit avec peu d’interactions entre les personnes).

Appui sur des groupes qui s’auto-managent « Use of Autonomous Work Groups »

Quel est le rôle du manager de proximité dans des équipes qui “s’auto-managent” ? Deux responsabilités clefs ont été proposées par les auteurs : développer les équipes en en sélectionnant les membres et aider le groupe à clarifier ses règles et à les faire respecter. Ces responsabilités ne sont pas l’apanage des managers de proximité à la fin des années 1980; ceux-ci, selon les auteurs, n’auraient pas su les mener avec les compétences qui leur étaient répertoriées alors.

Automatisation des processus et gestion de l’information numérique

Les ordinateurs seraient en mesure de prendre la relève sur les fonctions spécialisées et sur les lignes d'assemblage. Simplement, la numérisation des processus et leur intégration nécessitera plus d'interactions entre pairs, et entre managers et membres d'autres équipes. De même, l'informatisation de la production renforcera les liens avec des personnes externes à l'organisation, pour la maintenance et la réparation, pour l'analyse et pour la sécurisation des ressources permettant que le travail soit fait.

Croissance de la part des salariés spécialisés

L'accroissement du nombre de salariés employés dans le domaine des régulations gouvernementales, des organisations syndicales, des politiques managériales et des innovations technologiques va nécessiter l'intervention d'experts, de spécialistes plus à même de gérer les problématiques complexes et la pression associée. Le travail du manager de proximité s'en trouvera modifié, avec des interactions croissantes avec des personnes extérieures à l'équipe managée et l'unité de travail. Cette nouvelle donne impliquera le développement de relations non hiérarchiques, ainsi qu'une réduction de l'autorité et de l'influence de ce manager du fait de la mise en place de programmes hautement spécialisés, créés « par d'autres ».

Pour résumer, selon Kerr et al, les activités des managers de proximité seront réduites et principalement focalisées sur la représentation externe et les relations internes. Au sein de leur équipe de travail, ces managers se positionneront davantage sur des aspects d'accompagnement, d'encadrement et d'animation de l'équipe.

Par ailleurs, les managers de proximité devront être plus *compétents (proficient)*, mais ils seront aussi tenus de témoigner de compétences relationnelles plus pointues que celles de leur prédécesseurs. De ce fait, ils s'attendent à une rétribution en phase avec l'évolution de leur poste.

Selon les auteurs, même avec un recrutement et une formation adéquats, le métier ne sera pas facile. Le poste de manager de proximité restera un poste soumis aux exigences parfois divergentes du management supérieur, d'une part, et à celles des employés, d'autre part.

iii. Le manager de proximité aujourd'hui

Un rôle qui se stabilise, avec des exigences fortes sur la gestion des résultats et la gestion des hommes.

En 2005, Hales s'appuie sur l'étude de Kerr et al (1986), et démontre que, contrairement à leurs prédictions, le rôle n'a pas foncièrement changé dans les grandes lignes. Ainsi, le manager de proximité n'abandonne-t-il pas les tâches opérationnelles, bien qu'on lui demande aussi un effort considérable sur d'autres activités de reporting et de « business ».

Les résultats des travaux de Hales en 2005 convergent vers un rôle relativement stable et assez similaire de ce poste d'une organisation à l'autre. Ses activités sont principalement orientées vers les objectifs opérationnels, avec plusieurs « petites tâches » additionnelles, liées à la gestion (*stewardship*), à la traduction de la stratégie en tâches opérationnelles, au management de l'unité, et exceptionnellement à la gestion commerciale. Le manager de premier niveau reste un maillon important d'un système hiérarchique de responsabilité verticale (*vertical accountability*), avec un périmètre de contrôle limité aux membres de son équipe, et avec une autorité et une participation aux décisions liées aux opérations de routine.

Dans la grande majorité des organisations, la responsabilité principale des managers de proximité reste la gestion et le contrôle de l'équipe concernant les travaux du quotidien : on attend d'eux une fluidité dans la délivrance des processus opérationnels (plus rarement une intervention sur des questions stratégiques) et non, comme l'avait prédit Kerr et al, le management de groupes qui s'autogèrent. Selon Hales, la persistance des tâches de supervision et de contrôle reflète la difficulté pour le management supérieur de croire en la capacité des équipes à se manager elles-mêmes, comme elle reflète la conviction que l'effort et la qualité du travail peuvent seulement être garantis par un contrôle de proximité. Le manager de proximité n'a donc pas été affaibli par « l'empowerment » de ses équipes.

Ses activités n'ont pas non plus été réduites, du fait d'un besoin croissant en reporting et en contrôle du respect de la régulation étatique. En effet, avec la réduction de niveaux intermédiaires de management, le manager de proximité doit non seulement assurer la performance opérationnelle mais aussi suivre l'activité et rendre des comptes aux niveaux supérieurs.

Ces variations ne sont d'ailleurs pas liées à des décisions stratégiques, mais plutôt à des évolutions opportunistes liées à une nouvelle division du travail.

“Thus, rather than exemplifying decisive changes to managerial work as a consequence of radical organizational change, the role of FLM is testimony to continuities in managerial work, the stubborn persistence of hierarchy and external supervision as features of work organizations, a lingering absence of trust in the workplace, the winnowing of middle management and a crisis re-division of managerial labour. Rooted in supervision, staked to performance but here and there compelled to branch into management, the FLM is the resilient, but put-upon, survivor of organizational change”, Hales, Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager, Journal of management studies, 2005 – p. 502

Néanmoins, nous pensons que les prédictions de Kerr et al relatives à une plus forte exigence en termes de développement de relations internes et externes, concordent avec certains écrits qui axent les évolutions de l'exercice managérial sur l'aspect relationnel.

Dans son article « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? », Martin (2013) effectue une étude sur les managers de proximité chez EDF : il présente leurs activités, leurs difficultés et la manière dont ils appréhendent leur environnement, soit ce qui fait toute leur utilité dans l'entreprise.

Parmi ses missions clefs, le manager de proximité travaille au maintien de « relations de travail harmonieuses », ce qui permet d'assurer la continuité du travail au quotidien : une « fonction cruciale, quoique parfois peu gratifiante » et peu pourvue de moyens en vue de récompenser, reconnaître et sévir. Ainsi Martin cite-t-il une personne interrogée :

« On n'a ni bâton ni carotte, ou très peu, il faut faire autrement : c'est un mix entre du paternalisme, de l'affectivité, de la directivité et de la reconnaissance » (*Bruno, responsable d'équipe, 43 ans, entré à EDF comme conseiller clientèle après plusieurs années d'expérience de représentant commercial*). »

Thévenet (2003), pour décrire les acteurs du management intermédiaire, et ceux du management de proximité en particulier, utilise des termes du type : « *des communicateurs* », « *des thérapeutes* », « *des funambules* » ; ce sont des termes qui se focalisent principalement sur des compétences comportementales et relationnelles où des activités liées à la gestion des

aspects RH du travail dominant les aspects opérationnels liés à la chaîne de production. Alors, le rôle du manager de proximité a-t-il évolué ou mettons-nous simplement l'accent sur des compétences déjà à l'œuvre à l'époque mais qui n'avaient pas encore généré les écrits correspondants ? En tout état de cause, ce changement de vision est certainement dû aussi au basculement de l'activité économique vers le secteur des services, où le produit final n'est autre lui-même que le produit de comportements et de relations.

Aujourd'hui, la littérature consacrée au manager de proximité va se concentrer et développer certains rôles et attributions dont il n'a pas été question dans les écrits consultés plus haut, des rôles et attributions qui n'avaient pas bénéficié alors de la place qu'ils ont acquise de nos jours dans le répertoire des exigences des employeurs envers les managers de proximité.

Le manager de proximité, ce mouton à 5 pattes

Le traducteur de stratégie

Selon Martin (2013), le manager de proximité joue un rôle « symbolique [...] de relais entre les collectifs de métier et le reste de la hiérarchie ».¹¹

A ce titre, on confère au manager la mission particulière de communication et de « traduction » de la stratégie (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010, ; Hales, 2005), adaptant les directives encore « théoriques », dans une optique moyen-long termes, à des objectifs opérationnels concrets, dans un cadre temporel plus court, tout en veillant à donner du sens à la stratégie telle que comprise afin qu'elle fasse sens pour les équipes.

Ils ne font pas que « traduire la stratégie » mais ils doivent aussi gérer « ses faiblesses », ses « inexactitudes », les périodes « d'ambiguïté ». Bolduc et Baril-Gingras (2010) mentionnent une étude de Skagert et al (2008) sur la façon dont les encadrants intermédiaires et encadrants de premier niveau dans des hôpitaux gèrent le stress dans leurs équipes. Les auteurs rapportent que « ces cadres agissent comme des « amortisseurs » en maintenant une direction, malgré les changements continus, et cela en structurant le travail et en stabilisant la situation quant aux effectifs, de manière à réduire le roulement du personnel et à assurer la présence de compétences suffisantes ». En d'autres termes, il n'est pas juste question de traduire des éléments diffusés, communiqués, mais aussi de gérer l'absence de communication ou d'adapter des messages qui

¹¹ Martin, E. (2013) - *Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF*, La revue de l'IRES, N° 76 - 2013/1 p. 1-27

peuvent être sources de stress à un niveau opérationnel, plus exigeant en termes de clarté et de précision.

Pierre angulaire dans l'appropriation du changement

Principalement cité dans les travaux relatifs à la conduite du changement comme maillon essentiel du processus de passage d'un état existant à un état cible (Balogun, 2003), le lien entre les cadres intermédiaires et le changement de manière générale en entreprise a été largement étudié dans la littérature (Burgelman, 1991; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2005 ; Balogun, Gleadle, Hope Hailey et Willmott, 2005 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Colin, Grasser et Oiry, 2009 ; Guilmot et Vas, 2012, 2013). Les écrits ont pointé du doigt d'une part leur rôle primordial dans l'appropriation du changement par les opérationnels et d'autre part les difficultés spécifiques du management intermédiaire en situation de changement.

En effet, le manager est un acteur clef en phase de changement puisqu'il assure la compréhension des nouveaux enjeux, mais aussi l'appropriation et la mise en œuvre des nouvelles pratiques, processus et comportements. Il donne corps à la transition, en articulant les objectifs organisationnels impulsés par la hiérarchie, avec les contraintes et ressources de l'équipe.

Ce rôle est nécessaire mais difficile : le manager en situation de changement doit endosser plusieurs rôles. Il doit pouvoir assurer l'atteinte des objectifs opérationnels « du quotidien » d'une part, et gérer et mettre en œuvre le changement d'autre part. Ce dernier point demande un investissement et un effort d'adaptation supplémentaire pour construire et s'approprier le changement, et le faire porter par les équipes. Ces difficultés ont un impact sur son bien-être au travail et ses performances.

Si le rôle du supérieur hiérarchique est primordial pour donner de la visibilité sur les changements à venir et les impacts sur le quotidien (Loretto, Platt et Popham, 2010), alors ceci s'appliquerait aussi aux managers de proximité (Cinite, Duxbury et Higgins, 2009). Les managers de première ligne doivent eux-mêmes être alimentés par leur propre management, pour assurer la démultiplication de l'information et s'appuyer sur des modalités de soutien des collaborateurs. C'est d'abord là où le « bâtiblesse », car ces « agents du changement » semblent désarçonnés dans certains cas face à un management qui « continue de réfléchir » et des équipes en attente de directives claires sur les sujets en cours.

Le gestionnaire de ressources humaines

Le manager de proximité gère des hommes, en tant qu' « évaluateur ». Selon l'étude de Martin évoquée plus haut (2013), une des raisons qui rendent le manager de proximité « indispensable », c'est son positionnement idéal pour évaluer le travail des salariés de la façon la plus « juste » possible, et non seulement au regard de données comptables et chiffrées. En parlant des systèmes d'information et de leur capacité à évaluer le rendu chiffré du travail effectué, il précise : « il lui est impossible de dire s'il s'agit d'un « bon travail », et encore moins d'affirmer qu'il s'agit d'un « vrai travail ». Toutes les expressions qui marquent, au-delà de la conformité à une norme (ou à un objectif assigné), l'engagement des agents dans leur travail, sont solidaires d'un jugement sur la qualité du travail effectué, et par là, sur la qualité de la personne qui l'effectue »

Le manager de proximité gère aussi des hommes, en tant que « recruteur, et formateur ». De plus en plus d'écrits font la part belle au rôle du manager dans la gestion des ressources humaines (Peretti, 2006; Dietrich, 2009), puisqu'il est question d'établir dans quelle mesure le manager de proximité peut prendre à son niveau certaines activités traditionnellement dévolues au personnel RH comme le recrutement, la gestion des carrières, la formation des collaborateurs.

Enfin, le manager de proximité gère les risques psycho-sociaux des ressources qu'il manage. Dans le rapport Lachmann notamment (2010), intitulé « Bien-être et efficacité au travail », il est spécifié que « c'est dans la proximité, dans les collectifs de travail que les solutions pour améliorer le bien-être et l'efficacité peuvent être trouvées ». Parmi les 10 propositions faites dans ce rapport pour améliorer la santé psychologique au travail, deux concernent directement les managers de proximité : « les managers de proximité sont les premiers acteurs de la santé » (proposition 2), il faut « former les cadres au rôle de manager » (proposition 6). Quatre propositions concernent implicitement les managers : « instaurer des espaces de discussion » (proposition 3), « valoriser la performance collective » (proposition 7), « anticiper au plan humain les changements » (proposition 8) et « ne pas laisser le salarié seul face à ses difficultés » (proposition 10).

« Le conformationniste »

Toujours dans l'article de Martin (2013) cité quelques lignes plus haut, le manager de proximité doit « réduire l'écart entre le travail réel et le travail prescrit », en ce sens qu'il assure la mise en place et le bon déroulement des processus opérationnels mais pas seulement de la façon la

plus « orthodoxe ». Comme précisé aussi plus tôt, les prescriptions peuvent être imparfaites, insuffisantes, ou tout bonnement inadaptées à une situation concrète donnée qui n'a pas été prise en compte dans leur définition. Soucieux de faire malgré tout le nécessaire, il est amené à contourner les règles et utiliser des processus improvisés ou construits à une échelle opérationnelle. Ceci étant dit, il n'en est pas moins qu'il faut malgré tout renseigner les reportings, mettre en avant les éléments réalisés au regard des objectifs assignés à un niveau formel et tracé. C'est là que le manager intervient, dans sa mission de « conformation » pour reprendre son terme, et tenter d'allier ce qui a été fait à ce qui est demandé.

Les missions des managers de proximité se sont élargies. Ils doivent à la fois être des experts techniciens en charge de la performance opérationnelle, mais aussi responsables des conditions de travail des employés qu'ils encadrent. Il est rarement mentionné néanmoins les modalités de gestion des conditions de travail des managers de proximité eux-mêmes, bien que la littérature se soit déjà intéressée à leurs difficultés propres, que nous avons déjà partiellement évoquées ci-dessus, dont la gestion fait partie intégrante de leurs missions.

I.2 Les origines des tensions propres aux managers de proximité

La littérature en sciences de gestion pointe depuis quelques années des difficultés propres : une « position duale génératrice de tensions » (Bellini et Labit, 2005) ou encore « un métier difficile » et « sous tension » (O'Donnell, Vesin et Perrier, 2011). Les notions d'« entre-deux » qualifient aussi la position des managers de proximité : « Homme du milieu, pris entre deux feux » (Roethlisberger, 1976), « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2004).

Les difficultés des managers de proximité ont surtout été développées dans les recherches relatives aux fonctions de management intermédiaire globalement, et dans une moindre mesure dans des études propres au management de proximité. Nous allons emprunter à la littérature du stress la typologie de tensions pouvant le générer pour catégoriser les typologies de difficultés rencontrées par les managers. Le stress au travail est traditionnellement lié à 4 principales sources, issues de facteurs internes et externes (Kahn et Byosièrè, 1992; Légeron, 2004). Les sources de stress peuvent être liées au contexte de travail (changements organisationnels, incertitudes sur le poste, l'emploi, conflits de valeur), au contenu du travail ou contenu de la tâche (conditions de travail, sur ou sous charge de travail, pression sur les délais, sentiment de responsabilité, conflit ou ambiguïté de rôle), des caractéristiques de carrière (perspectives de carrière, promotions), aux difficultés relationnelles (avec la hiérarchie, avec les pairs, manque de reconnaissance, de considération, climat de compétition, harcèlement...) et aux difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Voici les points majeurs issus de la littérature, organisés selon cette typologie.

I.2.1 Le contexte de travail

a. Des moyens limités

En termes de contexte, l'inadéquation croissante entre les objectifs et les moyens à disposition est souvent soulevée, en ligne avec l'adage « faire plus avec moins » (Bourion 2006; Tessier 2006). À ce titre, Bolduc et Baril-Gingras (2010) avancent que les cadres de proximité sont moins nombreux. Ils doivent superviser un plus grand nombre de personnes, avec des moyens qui sont restés inchangés.

Autre tendance relativement récente, le rapport au temps a aussi évolué dans les dernières années, avec une notion « d'urgence » presque systématique (Thoemmes, 2011).

b. Appartenance double, manque d'appartenance

Le manager de proximité n'est pas comme les équipes, les statuts diffèrent (il peut être non-cadre et encadrer des intérimaires, il peut être cadre et encadrer des non-cadres). Pourtant, il n'aurait pas les attributs symboliques d'une position soi-disant plus avantageuse (places de parking, assistante, etc.) (Kerr et al, 1986; Guilmot et Vas, 2013). Le manager de proximité ne fait pas partie des circuits de communication informels mais il ne fait pas non plus partie des circuits de décision. Cette idée avait été relevée par Patten (1968) mais elle a été reprise plus récemment par Guilmot et Vas (2013), dans leur étude sur les paradoxes de l'encadrement intermédiaire. Ils parlent de « paradoxe d'appartenance » au regard de la dualité « dirigeant » et « opérationnel ».

C'est précisé par Martin (2013) : « tous les encadrants ont du mal à vivre leur position intermédiaire [...] sachant que leurs ressources et leur latitude d'action sont limitées. Ceux qui ne peuvent plus s'en accommoder, et qui vivent cet inconfort comme une atteinte à leur dignité, sont ceux dont la fonction se trouve niée par l'organisation actuelle du travail – ceux qui ont l'impression que l'on n'a plus besoin d'eux. » p. 21.

c. Stratégie imposée et/ou pas claire

Enfin, nous avons parlé de son rôle de « traducteur de la stratégie » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) et « relais du changement ». Une des problématiques notables pour le manager de proximité, car dernier maillon de la ligne hiérarchique, c'est qu'il doit faire adhérer son équipe à une stratégie d'entreprise, qu'il ne partage pas toujours car jugée inadaptée, non pertinente, ou porteuse de valeurs avec lesquelles il est en conflit. En plus (ou par conséquent, selon le lien de causalité qu'on peut établir), le manager serait généralement exclu des processus de réflexion et de décision stratégique (Bourion, 2006; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) entre une hiérarchie qui fixe des objectifs, contrôle le travail et ses résultats, impose des moyens, des façons de faire et des subordonnés à mobiliser.

La stratégie peut aussi être pas claire, non communiquée, ambiguë, ce qui empêche les managers de proximité de faire leur travail de planification et d'organisation à court terme, ou de travailler dans un environnement qui « sécurise » l'avenir du service dans lequel ils œuvrent.

1.2.2 Le contenu du poste

En termes de contenu de poste, quatre points seront développés en particulier : la fiche de poste, le rapport au temps, la délégation et la responsabilité.

a. Fiche de poste inexistante

Le premier point concerne « le flou » qui entoure le rôle de manager, qui n'est pas propre au manager de proximité, mais à la fonction managériale globalement. Le manager évolue et apprend « sur le tas » : pas de fiche de poste sur laquelle le management peut s'appuyer (Mintzberg, 2009).

Selon Hill (citée par Mintzberg, 2009), qui fait une étude sur les managers nouvellement promus, le manager n'a « aucun repère tangible pour se dire [...] ma tâche est accomplie ». Encore, étant donnés les aléas constants, il n'a pas « le loisir de s'arrêter car il ne sait jamais si l'affaire est dans le sac ou sur le point de mal tourner » (Mintzberg, 2009).

b. Articulation difficile entre objectifs long-terme et contraintes court terme

Au titre du dernier point du paragraphe précédent, il est à noter que le manager n'est pas un « planificateur » : il y a même une part importante de son activité qu'il ne peut planifier, avec laquelle il doit composer pour assurer les objectifs opérationnels aux contraintes du présent : pannes informatiques, absentéisme des salariés, conflits (Mintzberg 2009; Guilmot et Vas, 2013). Les managers restructurent continuellement leur journée de travail au regard des objectifs qu'ils se sont fixés et des sollicitations des membres de leurs équipes et de leurs contacts externes (Bolduc et Baril-Gingras, 2010).

La conséquence concrète, comme le précise Mintzberg, c'est la fragmentation et les interruptions constantes de leur temps de travail au quotidien. « Les activités les plus importantes sont entrecoupées, sans ordre apparent, de brouilles. Le manager doit donc être disposé à changer rapidement, et souvent, d'état d'esprit. » (Mintzberg, 2009, p. 34).

Les interruptions sont aussi liées comme le montrent certaines recherches (Thoemmes, Kanzari, Escarboutel, 2011) à leur participation à des réunions ponctuelles diverses, à leur implication sur des « projets transverses », qui permettent d'inclure les managers sur des sujets clefs, mais qui les aident rarement à « résoudre » ou « corriger » leurs problèmes de « tous les jours ». De

même, elles peuvent aussi être liées à des tâches qu'ils estiment « ne pas faire partie de leur rôle », pour pallier à un manque de ressources notamment (faire des photocopies, ranger des dossiers, renseigner des tableaux, etc.) (Bolduc et Baril-Gingras, 2010).

Mintzberg ajoutera que ces interruptions sont « tolérées » parce qu'elles peuvent apporter bien souvent des éléments d'information dont le manager de proximité a besoin pour alimenter l'équipe et atteindre les objectifs fixés.

c. Articulation difficile entre objectifs organisationnels et aspirations individuelles

Un autre point nous paraît intéressant à développer pour la difficulté qu'il représente, c'est celui de la recherche d'équilibre entre les aspirations individuelles des membres de l'équipe et les contraintes de l'organisation. Les sujets les plus « classiques » cités en exemple sont ceux de la rémunération ou encore de la promotion ou l'évolution de carrière. En effet, le manager de proximité doit pouvoir se montrer empathique, reconnaissant, tout en faisant avec les moyens et possibilités que l'organisation lui permet de proposer ou d'offrir (Guilmot et Vas, 2013 ; Martin, 2013) : effort considérable de l'employé alors que l'enveloppe d'augmentation de salaires est limitée, un salarié performant qui demande plus de responsabilités mais pas de poste lui permettant d'évoluer, ou encore expression d'un besoin d'autonomie élevé alors que l'organisation exige un contrôle rapproché strict.

d. Équilibre difficile entre management et tâches opérationnelles

i. La délégation

En plus des activités classiques du manager citées plus haut, le manager de proximité est souvent « encore » un représentant « métier ». Il doit allier à ses compétences managériales des compétences techniques et métier (plus que ses supérieurs) : il doit continuer très souvent à faire ce qu'il faisait, même s'il y consacre moins de temps ou que c'est à un niveau plus expérimenté. La notion d'expertise assure encore sa légitimité et il est souvent lui-même promu du fait du développement de son expertise technique. Un équilibre difficile entre le « faire » et le « faire faire ». Il fait encore, de par sa proximité de l'activité opérationnelle. Il aura tendance à absorber ce qui ne peut être réalisé par l'équipe, faute de moyens ou de compétences pour

assurer les objectifs dont il a la responsabilité, au détriment parfois, de ses missions managériales.

ii. La responsabilité

En ce qui concerne la responsabilité du manager de proximité, on peut noter deux tendances soulevées dans la littérature, qui paraissent contradictoires.

Kerr et al avaient pointé en 1986 une autonomie de plus en plus limitée pour les managers de proximité. Pour rappel, deux raisons avaient été mises en avant : un nécessaire partage horizontal des responsabilités, dont la nécessité a été théorisée par Taylor, et des organisations de plus en plus grandes, augmentant la distance entre les différents niveaux de management.

En effet, dans une certaine mesure, il semblerait que les managers de proximité « manquent » d'autonomie, et souffrent d'une latitude limitée (Bellini et Labit, 2005; Monneuse, 2014). Le terme même de « responsable » ou « manager » peut poser question pour cette population, puisque les managers estiment qu'ils « ne [gardent] de responsable que le nom » (O'Donnell, Vesin et Perrier, 2011). Ils seraient selon eux « des exécutants » qui se doivent d'appliquer les directives et consignes communiquées. Ce qui rejoint aussi l'idée développée plus tôt par les sociologues du travail concernant une « tendance » de l'organisation à la prescription ; ce qui laisserait une latitude décisionnelle très limitée.

D'autre part, nous l'avons spécifié plus tôt dans les « nouvelles missions » du manager de proximité, ce dernier semble avoir « récupéré » de nouvelles responsabilités sur certains sujets plutôt « graves » et « lourds », dont il ne maîtrise pas les leviers : dans les 30 dernières années, et depuis que la notion de « risques psycho-sociaux » a été introduite, la responsabilité des managers de proximité est notable dans la protection de leurs employés du stress, épuisement ou burnout : ils sont des « acteurs de la santé » (Quick, M. Macik-Frey, C.L. Cooper, 2008). Outre une lourde responsabilité pour des problématiques qu'ils ne maîtrisent pas, les conséquences paraissent aussi angoissantes : Légeron notait dans son rapport de 2004 que les responsabilités impliquent maintenant plus de conséquences sur la pérennité du contrat de travail, voire des conséquences pénales. De plus, la répartition des tâches selon les objectifs semble les amener à négliger la communication, les temps d'échange avec l'équipe, et le soutien, primordiaux pour la prévention des risques.

I.2.3 Les rapports interpersonnels

Enfin, en termes de rapports interpersonnels, les relations peuvent se tendre avec les différents acteurs.

Avec l'équipe, la tendance est à l'évolution des rapports à l'autorité, aux outils de travail utilisés. Les subordonnés peuvent remettre en question, voire refuser la légitimité du manager (Bourion, 2006). Une autorité remise en question par des collaborateurs avec de meilleurs niveaux de formation, et plus regardants sur la qualité du travail et l'importance de leur temps libre. (Kerr et al, 1986; Bolduc et Baril-Gingras, 2010). Sur le volet « outils », les nouveaux arrivant peuvent aussi être « plus à l'aise » plus « à la pointe » des outils numériques, de plus en plus répandus dans le quotidien des employés.

Enfin, les tensions avec l'équipe peuvent aussi être dues à la diversité des profils (âges, expériences, formations), dans des équipes plus nombreuses, où les divergences et aspirations introduisent de la complexité dans le travail du manager qui doit jongler avec les exigences de chacun et son obligation « d'équité ».

Avec le supérieur hiérarchique, et la direction plus globalement, Monneuse parle de « rupture » (2014) : le haut management, pensant que les managers de proximité ne savent pas défendre les intérêts de l'entreprise, car en prise avec les demandes de leurs équipes et réticents aux changements, les managers de proximité jugeant de leur côté que leurs supérieurs sont trop « distants » de ce qui passe « réellement » sur le terrain, ce qui expliquerait leurs erreurs de jugement et erreurs de décisions.

Plus globalement, le manager de proximité garde une position « exposée », entre des acteurs aux intérêts divergents en interne (Bellini et Labit, 2005 ; O'Donnell, Vesin et Perrier, 2011) mais aussi entre les acteurs internes et les clients et partenaires dont il doit gérer les mécontentements ou les frustrations quand l'entreprise ne peut ou ne sait pas répondre aux attentes.

Enfin, bien que connecté à plusieurs acteurs, le manager de proximité supporte paradoxalement une certaine solitude (Enquête APEC, 2013; Monneuse, 2014) : une distance a priori nécessaire vis-à-vis de leur équipe, un manque d'identification aux supérieurs ou encore aux pairs, avec lesquels ils peuvent avoir des relations concurrentielles. À ce titre, rappelons une citation de Roethlisberger, qui date de 1945, mais qui nous paraît encore « bien actuelle » :

“Separated from management and separated from his men, dependent and insecure in his relation to his superiors and uncertain in his relations to his men, asked to give cooperation but in turn receiving none, expected to be friendly but provided with tools which only allow him to be "fair"—in this situation of social deprivation our modern foreman is asked to deliver the goods”, Roethlisberger, 1945, cité par Kerr et al, The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here To Stay ?, Academy of Management review, 1986 – p. 106

Face à leurs spécificités et leurs difficultés propres, le soutien social représenterait une forme de réponse à comprendre, voire à développer pour amener les managers à atteindre leurs objectifs tant opérationnels que managériaux et humains.

I.3 Conclusion du chapitre I

Dans les articles de recherche visant à étudier les managers de proximité en tant que population spécifique, une définition simple est avancée, permettant de justifier son unité : « lien final entre la hiérarchie et les opérationnels » (Hales, 2005 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) : le manager de proximité est le tout premier niveau d'encadrement que l'entreprise reconnaît comme tel. Au-delà de cette définition simplifiée, la fonction rend compte d'une diversité de situations.

Le manager de proximité est avant tout un manager, avec tout ce que le terme recouvre comme approches d'études différentes. Les deux premiers auteurs « classiques » étudiés ont une approche prescriptive. Selon Taylor (1911, 1916), les objectifs et compétences nécessaires des encadrants étant multiples et élevés, les fonctions doivent être partagées entre plusieurs personnes, qui conçoivent les processus, forment les travailleurs et s'assurent de la bonne application de ce qui a été rigoureusement pensé. Selon Fayol (1916), le manager a cinq rôles majeurs : la planification de l'activité, la gestion des membres de l'équipe et la gestion administrative associée, le contrôle, le suivi et le pilotage de la performance et l'organisation du travail. Mintzberg s'intéresse, lui, à ce que le manager « fait réellement », et conceptualise ses activités selon trois niveaux d'intervention. Le premier consiste à récupérer, utiliser et relayer l'information entre l'équipe et les autres parties prenantes. Le deuxième concerne la gestion des aspects relationnels, en fédérant les équipes, mais aussi en développant des réseaux relationnels en interne et en externe. Enfin, il peut lancer, organiser et ajuster l'action selon les objectifs assignés et les aléas opérationnels.

Le manager de proximité se distingue par son attribut de « proximité », renvoyant à une proximité des équipes, ou des opérationnels, qui peut être organisationnelle et hiérarchique, géographique, sociale, et opérationnelle de par sa proximité de l'appareil de production. Hales (2005) et Mintzberg (1990, 2009) soulignent que le manager de proximité se distingue des autres managers par un temps passé plus important sur les flux de production et la « gestion des membres de l'équipe », avec un mode de travail plus fractionné (tâches courtes) et une approche court-termiste dans la gestion des problèmes.

Kerr et al, en 1986, présageaient pour les managers de proximité des activités plus réduites sur les prochaines années, principalement focalisées sur la représentation externe et les relations internes. En 2005, Hales précise que le contenu de la fonction se stabilise avec néanmoins une

plus forte responsabilité sur les ressources humaines « de terrain », un temps passé sur le reporting plus élevé, et dans certains cas un rôle plus « commercial » à jouer auprès des clients finaux de l'entreprise. Les récentes recherches confortent le caractère plus stratégique, relationnel et complexe de leur rôle. Les managers de proximité sont des médiateurs stratégiques, « traducteurs » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010), permettant de prendre en compte le contexte, donner du sens, et faire passer son équipe à l'action, en traitant les incohérences et contradictions. Ils sont des « initiateurs de changement [...] des communicateurs, [...], des thérapeutes [...] des funambules » pour reprendre la formule de Thévenet (2003). Leur activité se veut plus orientée vers la gestion des hommes. Ainsi leur rôle est-il « devenu » clef dans la concrétisation des changements dans un monde en perpétuel mouvement (Balogun, 2003). Mais aussi, il serait le seul à pouvoir évaluer le travail au-delà de données chiffrées, protéger ses équipes des risques psycho-sociaux, et articuler le « prescrit » et « le réel » qui permette l'atteinte des objectifs opérationnels en donnant aux équipes la flexibilité d'action nécessaire, et aux supérieurs les retours demandés (Martin, 2013).

Quelques problématiques semblent inhérentes au positionnement du manager de proximité. En termes de contexte, il peut être confrontés à une inadéquation entre objectifs et moyens, avec une notion d'« urgence » presque systématique, une appartenance double aux niveaux opérationnels et aux niveaux plus élevés de direction, sans être au fait des flux informels dans chacune des parties, comme il doit faire adhérer l'équipe à une stratégie peu partagée, en étant exclu des réflexions sur le sujet. En termes de contenu de poste, le manager de proximité n'a pas vraiment de fiche de poste, il doit « jongler » entre objectifs à long-terme et contraintes à court-terme, mais aussi entre aspirations individuelles des membres de l'équipe et contraintes de l'organisation. Il doit aussi composer avec les tâches opérationnelles et les bonnes pratiques managériales : la délégation semble encore difficile, car il est avant tout un expert techniques, encore « beaucoup dans le faire » avec un niveau de responsabilité peu clair : manque d'autonomie croissant du fait d'une approche prescriptive à l'échelle de la direction, mais une responsabilité plus marquée sur des sujets liés au bien-être des employés et aux risques psycho-sociaux, sur lesquels il a peu d'emprise (Bourion 2006; Tessier, 2006 ; Bellini et Labit, 2005 ; Monneuse, 2014). Enfin, le manager de proximité peut avoir des difficultés relationnelles. Une rupture est possible avec l'équipe - évolution des rapports d'autorité et attribution de légitimité des acteurs (Bourion, 2006) -, comme il peut y avoir rupture avec les supérieurs, considérés par les managers comme « déconnectés du terrain » là où les supérieurs considèrent leurs managers de proximité comme réfractaires au changement (Monneuse, 2014). En externe, il doit gérer le

conflit avec les prestataires et les clients, notamment quand l'organisation dans son ensemble ne peut répondre aux attentes et besoins de ces derniers.

Face à leurs spécificités et à leurs difficultés propres, nous allons tenter de démontrer en quoi le soutien social englobe des mécanismes et génère des effets à comprendre et à développer pour aider les managers à les surmonter.

CHAPITRE II

LE SOUTIEN ET LES LIENS D'ENTRAIDE EN ENTREPRISE

II.1 DU SOUTIEN SOCIAL AU SOUTIEN STRUCTUREL : LES TRANSACTIONS

INTERPERSONNELLES AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS 70

<i>II.1.1 Le soutien social, « un vieux vin dans une nouvelle bouteille »</i>	<i>70</i>
a. Le soutien social : définitions et fondements	70
b. Les bienfaits du soutien social	75
<i>II.1.2 Le processus de recherche d'aide</i>	<i>82</i>
a. Les définitions	82
b. Les différents types de demandes d'aide	83
c. Les facteurs situationnels	84
<i>II.1.3 Le soutien structurel : l'aide à l'échelle du groupe, de la structure</i>	<i>86</i>

II.2 LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL À L'AUNE

DU RAPPORT EMPLOYÉ-EMPLOYEUR..... 89

<i>II.2.1 Les théories de l'échange social</i>	<i>89</i>
<i>II.2.2 Le soutien organisationnel</i>	<i>93</i>

II.3 L'ORGANISATION, UN CONCEPT « FROID » POUR UNE RELATION D'AIDE

« CHAUDE » : QUI EST-ELLE ?..... 96

<i>II.3.1 Le supérieur hiérarchique : son caractère soutenant selon les différentes théories</i>	<i>96</i>
a. Théories du soutien social et du soutien organisationnel	96
b. Théories de l'échange Manager-Employé (LME).....	97
c. Le supérieur hiérarchique : un soutien organisationnel ?.....	98
<i>II.3.2 Les représentants des Ressources Humaines</i>	<i>99</i>
a. Les formes du soutien organisationnel RH : quid de l'interpersonnel ?.....	99
b. Les programmes d'assistance aux employés dans les études empiriques	100
<i>II.3.3 Les collègues</i>	<i>102</i>
<i>II.3.4 Les intervenants externes ou experts.....</i>	<i>104</i>
<i>II.3.5 Le cercle personnel, le soutien à l'extérieur de l'organisation.....</i>	<i>104</i>

II.4 LE QUESTIONNEMENT GÉNÉRAL 106

<i>II.4.1 Les anomalies et les écarts relevés.....</i>	<i>106</i>
--	------------

PLAN DU CHAPITRE II – LE SOUTIEN ET LES LIENS D’ENTRAIDE EN ENTREPRISE

a.	Un recouplement encore limité entre une population et un concept.....	106
b.	Le rôle potentiel des représentants de l’employeur dans le soutien au manager de proximité : un paradoxe ? 107	
c.	Le soutien comme levier et non comme paramètre donné.....	111
<u>II.4.2</u>	<u>La problématique</u>	112
<u>II.5</u>	<u>CONCLUSION DU CHAPITRE II</u>	113

II. CHAPITRE II : LE SOUTIEN OU LES LIENS D'ENTRAIDE EN ENTREPRISE

Dans ce chapitre, nous développerons la littérature et les recherches relatives au concept du soutien social, dans sa composante interpersonnelle et protectrice, avec une attention particulière à la dimension organisationnelle, notamment celle portée par les concepts de soutien structurel et soutien organisationnel, dont nous tenterons d'expliciter la déclinaison opérationnelle dans l'environnement de l'entreprise. Ceci nous aidera à mettre en évidence les questions de recherche au regard des constats issus de la littérature et d'expliciter la problématique traitée dans la suite du document.

II.1 Du soutien social au soutien structurel : les transactions interpersonnelles au service du bien-être des employés

II.1.1 Le soutien social, « un vieux vin dans une nouvelle bouteille »

a. Le soutien social : définitions et fondements

C'est ainsi que House commence son ouvrage « Work stress and social support », écrit en 1981, qui est encore aujourd'hui une des références majeures dans le domaine.

“Social support has been implicitly or explicitly central in earlier literary, religious, sociological, psychological, and medical thought; it has just had different names: love, caring, friendship, a sense of community, and social integration. Thus, in some ways social support is really old wine in a new bottle. What is distinctive about this wine bottled under the social support label, however, is the claim that support may reduce stress, improve health, and, especially, buffer the impact of stress on health”, House, Work stress and social support, 1981 – p. 14¹²

Le soutien social est un concept d’abord mis en évidence en psychologie sociale et psychologie de la santé par Caplan (1974) et Cobb (1974) et sera développé au regard de son importance démontrée sur la santé physique et mentale.

C’est House en 1981 qui étudiera le premier le concept de soutien social dans le milieu de l’entreprise. House note d’abord la difficulté à définir le soutien social et rapporte les 3 recherches majeures réalisées en amont. Cobb définit le soutien social comme une information appartenant à l’une ou plusieurs de ces catégories : 1- information qui conduit le sujet à croire que l’on prend soin de lui, qu’il est aimé, 2- information qui conduit le sujet à croire qu’il est estimé, qu’il a de la valeur. 3- information qui conduit le sujet à croire qu’il fait partie d’un réseau d’obligations mutuelles. Cobb parlera alors déjà de plusieurs natures de soutien : soutien émotionnel (1), soutien d’estime (2) et réseau de soutien (3). Cobb exclut les soutiens matériels et les conseils de cette définition.

Caplan en 1976 ajoute une autre notion, avec l’introduction dans la définition des professionnels de l’« aide » (psychologues, assistants sociaux, etc.), les institutions communautaires formelles, et les institutions plus « naturelles » comme la famille. Il inclut toutes les initiatives d’aide spontanées ou organisées pour faire face à un problème ponctuel, sur une durée plus longue. Caplan aborde le soutien émotionnel mais il considère aussi comme soutien ce qui est de l’ordre de l’information utile pour résoudre un problème, ou encore un « feedback » ou une

¹² Le soutien social a été implicitement ou explicitement central dans la littérature, dans les réflexions religieuses, sociologiques, psychologiques et médicales. Il a juste revêtu des noms différents : amour, soin, amitié, sens de la communauté, intégration sociale. En quelque sorte, le soutien social est un vieux vin dans une nouvelle bouteille. Ce qui est spécifique à propos de ce vin embouteillé sous le label de soutien social, néanmoins, c’est l’idée selon laquelle le soutien pourrait réduire le stress, améliorer la santé et plus particulièrement, atténuer l’impact du stress sur la santé

évaluation de la personne l'amenant à adapter son comportement pour mieux répondre à son besoin (House, 1981, p17).¹³

« Attachment among individuals or between individuals and groups that serve to improve adaptive competence in dealing with short-term crises and life transitions as well as long-term challenges, stresses and privations through (a) promoting emotional mastery (b) offering guidance regarding the field of relevant forces involved in expectable problems and methods of dealing with them, and (c) providing feedback about an individual's behavior that validates his conception of his own identity and fosters improved performance based on adequate self-evaluation. (Caplan et Killilea 1976, p. 41)

House enfin note le caractère « abstrait » des définitions et des études jusqu'alors menées, pour mettre en avant l'étude de Gottlieb, publiée en 1978.

Gottlieb interroge 40 mères célibataires recevant une assistance sociale au Canada. Il leur demande de « citer des problèmes importants et personnels qui les ont préoccupées, ainsi que les personnes qui ont aidé à leur résolution », en complétant avec les questions suivantes : « *comment X s'est trouvé impliqué ou quel est votre sentiment sur le sujet ?* », « *Est-ce qu'il y a quelque chose chez X, dans sa personne ou dans sa façon de gérer le problème, qui lui est spécifique ?*¹⁴. Gottlieb fait alors une revue détaillée de leurs réponses, en les classant par type d'aide, pour donner cette fois un caractère plus concret et plus « terre-à-terre » de ce que l'on pourrait considérer comme étant « le soutien des autres ».

La première catégorie, et la plus fournie et riche en verbatim, est relative au soutien émotionnel, à la personne qui vit son problème : réassurance, respect, encouragement, empathie, etc. La deuxième concerne les aides qui sont directement liées au problème en lui-même, qui peut être de l'ordre de l'information, l'expérience (clarifications, suggestions, directives, références, etc.), ou encore une aide matérielle (argent, vêtements, alimentation, babysitting, transport).

Tableau 2 : « Classification scheme of informal helping behaviour », Gottlieb, 1978, cité par House, Work stress and social support, 1981 – p. 19-21

¹³ « Social support is conceived to be information belonging to one or more of the following three classes: 1-information leading the subject to believe that he is cared and loved. 2-Information leading the subject to believe that he is esteemed and valued.3-Information leading the subject to believe that he belongs to a network of mutual obligation". Cobb, 1976, cité par House, 1981, p 14

¹⁴ « personal and important problems which you are experiencing and which are of concern to you and the persons who had been helpful to them in dealing with this problems. » (a) « How has X become involved in helping you deal with the problem or your feeling about it? (b) « Is there anything about X as a person or about his/her way of dealing with the problem that stands out for you ? Gottlieb, 1978, cité par House, 1981, p. 18

Table 2.1 A classification scheme of informal helping behaviour		
Category	Definition	Example
A. Emotionally sustaining behaviours		
A1 Talking (unfocused)	Airing or ventilation of general concerns without reference to problem specifics	"she'll talk things over with me"
A2 Provides reassurance	Expresses confidence in R as a person, in some aspect of R's past or present behaviour, or with regard to the future course of events	"he seems to have faith in me"
A3 Provides encouragement	Stimulates or motivates R to engage in some future behaviour	"she pushed me a lot of times when I was saying, 'oh, to heck with it' "
A4 Listens	Listening only, without reference to dialogue	"he listens to me when I talk to him about things"
A5 Reflects understanding	Signals understanding of the facts of R's problem or of R's feelings	"she would know what I was saying"
A6 Reflects respect	Expresses respect or esteem for R	"Some people look down on you; well, she doesn't"
A7 Reflects concern	Expresses concern about the importance or severity of the problem's impact on R or for the problem itself	"just by telling me how worried or afraid she is" (for me)
A8 Reflects trust	Reflects assurance of the confidentiality of shared information	"she's someone I trust and I knew that it was confidential"
A9 Reflects intimacy	Provides or reflects interpersonal intimacy	"he's just close to me"
A10 Provides companionship	Offers simple companionship or access to new companions	"I've always got her and I really don't feel alone"
A11 Provides accompaniment in stressful situation	Accompanies R in a stressful situation	"She took the time to be there with me so I didn't have to face it alone"
A12 Provides extended period of care	Maintains a supportive relationship to R over what R considers an extended period of time	"she was with me the whole ay"

Table 2.1 A classification scheme of informal helping behaviour		
Category	Definition	Example
B. Problem-solving behaviours		
B1 Talking (focused)	Airing or ventilation of specific problem details	"I'm able to tell him what's bugging me and we discuss it"
B2 Provides clarification	Discussion of problem details which aims to promote new understanding or new perspective	"making me more aware of what I was actually saying other than just having the words come out"
B3 Provides suggestions	Provides suggestions or advice about the means of problem solving	"he offered suggestions of what I could do"
B4 Provides directive	Commands, orders, or directs R about the means of problem solving	"All Rose told me was to be more assertive"
B5 Provides information about source of stress	Definition same as category name	"She keeps me in touch with what my child's doing"
B6 Provided referral	Refers R to alternative helping ressource(s)	"financially, he put me on to a car mechanic who gave me a tune-up for less than I would pay in a garage"
B7 Monitors directive	Attempts to ensure that R complies with problem-solving directive	"making sure that I follow through with their orders"
B8 Buffers S from source of stress	Engages in behaviour which prevents contact between R and stressor	"he doesn't offer it (alcohol) to me anymore"
B9 Models/provides testimony of own experience	Models behaviours or provides oral testimony related to the helpers own experience in a similar situation	"just even watching her and how confident she seems has taught me something"
B10 Provides material aid and/or direct service	Lends or gives tangibles (e.g. food, clothing, money) or provides service (e.g. babysitting, transportation) to R	"he brought his truck and moved me so I wouldn't have to rent a truck"
B11 Distracts from problem focus	Temporarily diverts R's attention through initiating activity (verbal or action-oriented) unrelated to the problem	"or he'll say, 'Let's go for a drive'...some little thing to get my mind off it"

Category	Definition	Example
C. Indirect personal influence		
C1 Reflects un conditional access	Helper conveys an unconditional availability to R (without reference to problem-solving actions)	"she's there when I need her"
C2 Reflects readiness to act	Helper conveys to R readiness to engage in future problem-solving behaviour	"he'll do all he can do"
D. Environmental action		
D1 Intervenes in the environment to reduce source of stress	Intervenes in the environment to remove or diminish the source(s) of stress	"She helped by talking to the owners and convincing them to wait for the money a while"

Ainsi House arrive à la définition simplifiée suivante :

« Le soutien social est donc un flux entre les gens de préoccupations émotionnelles, d'aide instrumentale, d'information, et/ou d'appréciation (éléments permettant l'auto-évaluation)»

« Social support then is a flow of emotional concern, instrumental aid, information, and/or appraisal (information relevant to self-evaluation) between people», House, Work stress and social support, 1981, p26

Le soutien peut-être de trois natures. Il peut d'abord être de nature tangible pour faire face à des problèmes pratiques : il se traduira alors par un soutien informationnel (connaissance, conseils) ou instrumental (biens ou services). Le soutien instrumental permet la résolution ou l'aide directe dans le cadre d'un problème : aider dans la réalisation d'un travail, payer les factures, etc. Le soutien informationnel, contrairement au soutien instrumental, permet de récupérer de l'information, qui n'est pas une fin en soi mais un moyen permettant de répondre à un problème. Le soutien peut être de nature « intangible » : comme le soutien émotionnel ou le soutien d'estime.

Le soutien émotionnel semble être, selon House, « le plus important », car, avance-t-il, quand on pense à des personnes qui nous soutiennent, on pense à des personnes qui nous fournissent un soutien émotionnel, ce dernier étant donc une caractéristique clef dans le caractère soutenant d'une personne. Il englobe les démonstrations d'estime, d'affection, de confiance, de préoccupation et d'écoute. Le soutien d'estime renvoie principalement aux éléments d'appréciation donnés par une personne, qui permettent « de se comparer » socialement et de « s'autoévaluer » : le feedback, l'appréciation d'un travail, d'un comportement.

Le soutien social au travail plus spécifiquement peut aussi être attendu de/ou fourni par différentes sources : externes au monde de l'entreprise (amis, familles, spécialistes de la santé) ou internes : le supérieur hiérarchique et les collègues, qui seront les plus étudiés dans la littérature de soutien (bien qu'ils ne soient pas les seuls qui seront détaillés dans notre recherche, comme cela sera spécifié plus tard).

Hupcey (1998) fait une critique poussée des définitions du concept, en s'appuyant sur des résultats empiriques qui paraissent contradictoires dans la littérature. Il précise notamment que le manque d'harmonisation des définitions vient du caractère « multidimensionnel », et donc complexe à appréhender, du soutien social. Si la plupart des définitions impliquent une interrelation positive ou un comportement aidant fourni à une personne qui a besoin de soutien (Rook, Dooley, 1985, cités par Hupcey), il y a des nuances à relever qui expliquent les écarts de résultats relevés dans les articles sur le concept. Les définitions peuvent évoluer selon que l'on se place du côté du receveur, de son réseau relationnel, de son besoin réel, ou du côté du fournisseur, selon son intention de soutien ou ce qui est effectivement fourni. On peut s'intéresser aux ressources échangées entre les deux acteurs du processus ou encore mesurer l'adéquation du premier avec le deuxième. Pour Hupcey, c'est la combinaison des trois facteurs qui permet de saisir la complexité et l'intérêt du sujet : il y a le réseau de soutien, les comportements de soutien et la perception que l'on peut en avoir.

Les comportements de soutien renvoient aux éléments tangibles déjà détaillés dans les définitions relatives aux types de soutien pouvant être apportées (soutien émotionnel, instrumental, informationnel).

Le réseau de soutien fait référence au réseau social dans lequel un individu peut être intégré, avec des attributs objectifs : nombre de liens, fréquence et profondeur des contacts (intimité) et type d'aide reçue.

En psychologie sociale néanmoins, c'est la perception qu'en a l'individu et l'appréciation qu'il en fait qui compte, car le réseau peut être riche sans pour autant que les liens qui le composent soient souteneurs, et c'est bien cela qui aurait un impact sur le bien-être.

b. Les bienfaits du soutien social

Le soutien social est un concept qui fait couler beaucoup d'encre, près de 1100 articles écrits chaque année selon la revue de littérature de Taylor (2011). Plusieurs recherches, empiriques notamment, se sont focalisées sur les résultats concrets des environnements considérés comme

plus « soutenant » : la réduction du stress, le bien-être au travail et la performance. Cette étude ne vise pas à participer aux débats visant l'articulation des deux concepts « bien-être » et « performances ». Nous allons supposer dans cette étude que ce sont deux objectifs que les entreprises et leurs salariés souhaitent atteindre. Par ailleurs, bien que notre recherche se focalise sur le lien avec le bien-être au travail, le lien entre soutien social et performances au travail nous paraît important à souligner, pour mettre en avant l'importance qu'on a accordée à ce concept dans la littérature.

i. Soutien social, stress et bien-être

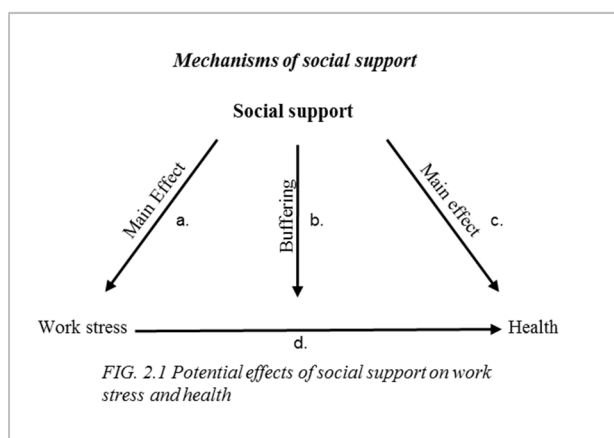
Des liens ont été mis en évidence entre le soutien et certains processus psychologiques tels que le stress, la dépression, ainsi que sur les maladies graves et la mortalité (Cohen et Wills, 1985; Karasek et Theorell, 1990; Cohen, Gottlieb, Underwood, 2000; Taylor, 2011)

Le concept a été largement étudié dans le monde du travail pour démontrer un lien positif avec la baisse de l'épuisement au travail (Karasek et al, 1990; Viswesvaran, Sanchez, et Fisher, 1999) et le bien-être au travail plus globalement (Thoits, 1995), et ce selon différentes formes et sources (House, 1981; Hill et al, 1989; Karasek, 1990; Hupcey, 1998) et selon différents liens : liens direct, modérateur ou médiateur.

Nature du lien entre soutien, stress et bien-être

House illustre les liens possibles de la façon suivante :

Figure 2 : « Potential effects of social support on work stress and health¹⁵ », House, Work stress and social support, 1981 – p31



¹⁵ Les effets potentiels du soutien social sur le stress au travail et la santé

Le soutien social pourrait avoir un effet direct sur le stress (flèche a) et indirect sur la santé (flèche d), en influençant les comportements de gestion du stress « coping » (Thoits, 1995). De ce fait, le soutien social serait une ressource de « coping » ou de gestion de problème. Le soutien apporté aide l'employé à prendre le contrôle sur une situation en la réinterprétant, pour qu'elle soit moins menaçante, ou en donnant des feedbacks qui laissent entendre au sujet un intérêt pour lui et une confiance en ses capacités, minimisant ainsi les impacts du stress.

Il pourrait aussi avoir un effet sur la santé au travail parce qu'il répond tout bonnement à des besoins « primaires » de l'être humain, en termes d'appartenance, de lien social et d'affection (Baumeister et Leary, 1995) (flèche c).

Troisièmement, le soutien peut avoir un effet modérateur ou médiateur, en influant sur le lien entre la cause, le stress, et la conséquence, le bien-être (flèche b). Dans le premier cas (effet modérateur), le concept de soutien social n'aurait en fait de « sens » ou d'impact que dans le cas particulier de la survenue d'un événement stressant. Le soutien permettrait alors d'en minimiser les conséquences. Il aurait d'autant plus d'impact que l'événement est stressant. Dans le deuxième cas (effet médiateur), le soutien social protégerait l'individu des événements stressants, indépendamment de la survenue du stress.

Les recherches de House ne lui avaient pas permis de conclure à la prédominance d'un effet sur l'autre. Dans les méta-analyses de Thoits (1995) puis de Viswesvaran (1999), le lien entre le soutien social et le stress est principalement médiateur. Le soutien a bien un lien direct, mais n'est pas « mobilisé » en tant que tel dans le seul cas de la survenue d'un événement stressant. L'octroi de soutien dans un environnement soutenant, ou le fait de se savoir soutenu, permet en effet de réduire la perception de la gravité du problème. Viswesvaran et al mitigent toutefois cette conclusion : bien que le lien médiateur soit établi dans plusieurs recherches empiriques alimentant leur étude, ils ne peuvent réellement savoir si le stress en lui-même est mitigé du fait de l'importance du soutien à disposition, ou si le niveau même de stress est lié à une difficulté à le mobiliser.

Apport du soutien selon les sources qui le fournissent et la nature de soutien proposée

Les recherches se sont focalisées sur les sources les plus à même de fournir le soutien au travail, le supérieur hiérarchique et les collègues étant les principaux acteurs sollicités en cas de problème (Karasek et Theorell, 1990; Pines 2002), avec des résultats empiriques plus mitigés sur l'efficacité du soutien des collègues. Ce point sera détaillé au paragraphe II.3.3.

Les formes de soutien les plus « efficaces » ont aussi été étudiées : le soutien émotionnel étant le plus efficace pour House (1981) et le soutien instrumental étant le plus recherché pour Karasek (1990).

Les effets du soutien sur le bien-être ont aussi été étudiés à l'aune des écarts entre soutiens fourni et perçu (Hupcey, 1998). Le soutien perçu est un jugement sur le soutien potentiellement disponible en cas de besoin (Pierce, Sarason et Sarason 1996) et la mobilisation effective du soutien est définie comme la mesure dans laquelle un individu cherche et utilise des transactions de soutien (Lazarus et Folkman, 1984, 1986).

Quelques recherches empiriques ont tenté d'enrichir le rapport de cause à effet entre le soutien et la réduction de stress, en intégrant d'autres variables qui pourraient changer le sens ou l'intensité du lien.

Nahum-Shani et Bamberger (2011) ont tenté d'expliquer les résultats mitigés des relations « tampon » du soutien social (lien médiateur décrit plus haut). Ils ont alors introduit une variable complémentaire, la mesure dans laquelle le sujet considère qu'il donne autant qu'il reçoit dans son environnement de soutien. Si le rapport est jugé déséquilibré, la relation entre le soutien reçu et les effets du stress seront amoindris, ce qui s'est confirmé au regard de leur étude de terrain.

De même d'autres variables ont été introduites, comme l'adéquation entre la source et le type de soutien fourni : ainsi des recherches ont-elles conclu à un effet bénéfique du soutien informationnel octroyé par les groupes de soutien, pour aider à l'orientation des participants et pouvoir gérer concrètement le problème, contrairement au soutien émotionnel qui serait « non adapté » dans ce contexte. En effet, les relations dans un groupe de soutien ne sont pas « intimes », elles peuvent paraître artificielles, pas « naturelles ». La famille ou les amis peuvent être de meilleures sources de soutien émotionnel (Taylor, 2011).

Dans la méta-analyse de Taylor (2011), le facteur culturel influence aussi les effets du soutien, dans la façon dont il est mis à disposition notamment : l'exemple cité concerne une comparaison entre l'Asie de l'Est, les Nord-américains provenant d'Europe et les Européens de l'ouest. En Europe on exprime formellement une demande d'aide en cas de besoin. En Asie, la demande explicite d'aide est « inappropriée », voire un stress à part entière : le soutien attendu est implicite, basé sur la conviction qu'en cas de besoin des personnes pourraient venir en aide (Taylor, 2011).

Point sur l'étude de Karasek et Theorell (1991)

L'ouvrage de Karasek et Theorell, publié en 1990¹⁶, a été évoqué en introduction du document. La contribution de Karasek et Theorell est notable dans le domaine du stress au travail, dans les approches interactionnistes notamment, selon lesquelles le contexte et l'environnement du travail influencent la perception du stress par l'employé. Karasek introduit notamment le modèle « demand/control » en 1979. En effet, parmi les déterminants clefs du niveau de stress des salariés, Karasek et Theorell notent les exigences, la charge de travail et la latitude décisionnelle, ou le niveau d'autonomie. Plus l'employé dispose de marges de manœuvre pour atteindre ses objectifs, comme de possibilités d'exploiter ses compétences selon des modalités dont il peut décider, moins il est stressé. Par ailleurs, plus la charge de travail est perçue comme importante, plus le stress est important. La combinaison de ces deux variables donne alors un niveau de stress de l'employé dans l'entreprise. En 1990, Karasek enrichit son modèle en introduisant le concept de soutien social, variable interpersonnelle influençant positivement l'impact du stress sur les personnes¹⁷. L'auteur complète alors l'échelle du stress initialement proposée en intégrant dix nouvelles questions relatives à cette variable. Il distingue le soutien émotionnel, instrumental, des collègues et de la hiérarchie principalement, en mettant en évidence les rapports « amicaux » ou « hostiles » dans le milieu du travail.

ii. Soutien social et performances

Liens entre soutien social et performances – remarques générales

Selon la méta-analyse de Viswesvaran et al (1999), la perception du soutien par le supérieur hiérarchique et les collègues favorise une meilleure perception de son métier, des attitudes au travail, des comportements, de même qu'une probabilité moindre de désinvestissement ou de démission, ce qui est d'autant plus notable pour les métiers à forte sollicitation émotionnelle (Chiaburu et Harrison, 2008; AbuAlRub, 2004 ; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004 ; Madjar, Oldham et Pratt, 2002 ; Parker et al, 2013). A noter néanmoins que très peu de recherches se sont intéressées aux variables qui génèrent les effets positifs du soutien. A ce propos, Rees et Freeman (2009) ont proposé par exemple le sentiment d'efficacité au travail. Selon Parker et al (2013), l'amélioration de la performance sera effective si les rôles sont clairs et si l'affect vis-à-vis du travail est positif. Nous n'avons pas non plus une vision plus précise du type de

¹⁶ Karasek, R. Theorell, T. (1990) - *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.

¹⁷ Concept qu'il définit brièvement d'ailleurs : "Social support at work refers to overall levels of helpful social interaction available on the job, from both co-workers and supervisors" (Karasek et Theorell, 1990, p. 69)

performances réellement améliorées selon la distinction de Borman et Motowildo (1997) par exemple, entre les performances de tâches (niveau de réalisation des tâches “techniques” liées au cœur de métier de l’organisation) et la performance contextuelle ou performance citoyenne (caractère consciencieux, altruisme, et autres critères comportementaux valorisés par l’entreprise).

Nous avons décidé dans ce volet de détailler deux théories visant à mieux comprendre les antécédents de la performance au travail, qui font explicitement référence au soutien, ou à des concepts qui nous en paraissent proches : le « work design theory » et « la citoyenneté organisationnelle ».

Point sur le soutien et la performance dans d’autres corpus théoriques

Work design theory

Les théories du « work design » ou « job design » décrivent la manière dont les postes, tâches, rôles sont structurés, mis en place et modifiés, et l’impact sur l’individu, le groupe et les organisations. Ces études initialement lancées pour évaluer l’efficacité de la spécialisation et la division du travail (Babbage, 1835 ; Smith, 1776; Herzberg et al., 1967), ont proposé un élargissement et un enrichissement des postes pour améliorer la motivation et la satisfaction. Ces théories ont amené les chercheurs et praticiens à décrire, expliquer et modifier les expériences selon leurs effets sur les comportements des employés. Hackman et Oldham (1976) ont suggéré 5 caractéristiques du poste qui aboutissent à une satisfaction plus importante : l’*autonomie* (la liberté perçue quant à la façon de réaliser la fonction), la *variété* des compétences mobilisées (la mesure dans laquelle un individu fait appel à plusieurs compétences pour réaliser la fonction), l’*identité de tâche-task identity* (la mesure dans laquelle un individu peut compléter un travail dans sa totalité - et pas de manière parcellaire), la *signification de la tâche* (la mesure dans laquelle le travail réalisé impacte la vie des autres) et le *feedback généré par la réalisation de la fonction* (la mesure dans laquelle un travail peut donner de l’information sur la performance de l’individu qui le réalise). Humphrey et ses collègues (1997) reprennent les travaux d’Hackman et Oldham (1976), et y ajoutent quatre caractéristiques liées à l’environnement social : la contingence des opérations menées avec les autres opérations de l’entreprise, la propension des autres à amener du feedback sur la qualité du travail réalisé, le soutien social, et la mesure dans laquelle le poste demande des interactions avec des personnes à l’extérieur de l’organisation, comme gage d’« utilité » du poste plus largement. Selon leur étude, les meilleurs « prédicteurs » de la satisfaction sont

l'autonomie et le soutien social. Ils précisent néanmoins que l'augmentation de l'autonomie s'accompagne d'une nécessaire meilleure rétribution et formation, ce qui est coûteux pour l'entreprise, alors que le soutien social n'a pas de pendant « négatif » pour l'organisation.

Comportements de citoyenneté organisationnelle

En 1988, Organ qualifie les comportements de citoyenneté organisationnelle comme des comportements « optionnels », qui n'ont pas de caractère obligatoire dans le cadre de la fonction exercée, ne sont pas directement ou explicitement reconnus par le système de récompense formel, mais permettant de promouvoir le fonctionnement effectif de l'organisation¹⁸.

Il identifie 5 types de comportements : la courtoisie (comportements lié à la politesse, mais aussi au caractère prévenant vis-à-vis de ses collègues - ex : faire attention à communiquer sur un travail qui peut impacter les autres), la conscience professionnelle « *consciousness* » (comportements qui montrent que les employés adhèrent aux règles, procédures de l'organisation), la « vertu civique » (comportements des employés qui prennent « un intérêt actif » à la vie de leur organisation) et le fair play « *sportsmanship* » (comportements des employés qui peuvent tolérer des conditions de travail non idéales, sans se plaindre ou créer des problèmes qui seraient plus importants qu'ils ne le sont déjà. Le dernier point est « l'altruisme » selon le terme utilisé par Organ, qui regroupe tous les comportements aidants vis-à-vis des collègues. Ce type de comportements peut tout à fait être associé aux comportements de soutien dont on peut faire preuve en entreprise, et qui serviraient sa performance, selon Organ et tous ceux qui ont approfondi le sujet par la suite.

Comme précisé, et étant donné la spécificité de la mobilisation de l'aide dans les sociétés occidentales, nous pouvons compléter cette revue par les apports théoriques de l'étude du processus « de demande d'aide » au travail développé par Nadler (1998, 2003) et Bamberger (2009). En effet, dans les sociétés occidentales, la grande majorité des interactions d'aide commencent par une demande explicite d'aide (Taylor, Sherman, Kim, Jarcho, Takagi, and Dunagan, 2004 ; Taylor, Welch, Kim, et Sherman, 2007).

¹⁸ Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization (Organ, 1988)

II.1.2 Le processus de recherche d'aide

Bamberger, en 2009, a noté qu'on gagnerait à mieux comprendre les processus de recherche d'aide pour mettre en place des programmes plus efficaces favorisant la recherche d'aide auprès des ressources adéquates.

a. Les définitions

La recherche d'aide selon Nadler (1991, 1997) et Lee (2002), cités par Bamberger (2009), est un processus interpersonnel qui implique la sollicitation d'une aide émotionnelle ou instrumentale au travail, pour des problèmes professionnels ou personnels (ex : pairs, managers, employés).

Selon Nadler (1991), la recherche d'aide est un concept qui implique trois prérequis : une personne qui a besoin d'aide, une source d'aide et un besoin spécifique. En partant de ces éléments, Lee (1997) note que pour qualifier une action de demande d'aide, il faut qu'il y ait :

- (a) un problème, une difficulté pour laquelle on voudrait trouver une solution, une issue (parce qu'on peut tout à fait chercher des informations ou des ressources de manière proactive sans qu'il y ait de problématique dans l'immédiat)
- (b) au moins deux parties impliquées et une partie qui sollicite l'aide de quelqu'un d'autre, dans ce qui est un échange interpersonnel
- (c) une action proactive de la part du chercheur d'aide pour obtenir la solution
- d) pas d' « obligation » à fournir cette aide, de la part du fournisseur (point discutable notamment quand il s'agit de demande d'aide à un supérieur)

Dans son article, Bamberger souligne la notion de « dilemme du chercheur d'aide » ('help-seeker's dilemma') comme faisant partie intégrante de la « définition du concept ». En effet, ce qui différencie le processus d'aide d'autres processus de recherche d'informations ou d'autres biens dans l'entreprise, en complément des éléments de définition notés plus haut, c'est la tension entre le coût psychologique de la demande et ses apports. En effet, le rapport s'inscrivant dans la théorie de l'échange social, les termes de la relation ne sont pas connus ou formalisés, laissant donc le demandeur jauger subjectivement de ce qu'il devrait « rendre en échange » (la théorie de l'échange social est développée au paragraphe II.2.1).

Les bénéfices seraient la résolution du problème à proprement parler, ou encore la capitalisation des connaissances et l'apprentissage issus de l'aide fournie.

Parmi les coûts traditionnellement considérés, trois points sont mis en évidence : (a) le temps et l'énergie dans l'identification de la source adéquate, (b) le coût financier éventuel, et (c), peut-être de manière plus significative, les coûts émotionnels et sociaux liés au risque que l'on remette en question l'efficacité et l'expertise du demandeur, de par le fait que celui qui cherche de l'aide donne une information sur « une infériorité » éventuelle à ceux à qui il demande, reconnaissant ainsi son « incompetence » sur un sujet, ou du moins son incapacité à le gérer.

b. Les différents types de demandes d'aide

i. Nature d'aide demandée

Bamberger (2009) distingue aussi les différentes natures d'aide telles que présentées plus haut : instrumentale, informationnelle et émotionnelle. Il note que le soutien émotionnel, bien qu'il puisse avoir un effet positif sur la santé du salarié et sur la réalisation du travail, il amène le chercheur d'aide à s'exposer : il s'expose en partageant ses émotions et ce qui l'affecte. Cela réduit à la fois sa fréquence de mobilisation et le nombre de personnes auprès desquelles ce type de soutien sera mobilisé.

ii. Processus et finalité

Deux processus distincts de demande d'aide sont relevés par Nadler (1998) : l'un consistant à demander de l'aide pour la résolution du problème en se focalisant sur la solution, un autre en se focalisant sur les modalités de résolution, sur les moyens d'arriver à la solution, permettant notamment de pouvoir gérer des cas similaires dans le futur. Nadler (1998) distingue les deux processus en parlant de recherche d'aide « dépendante » et « autonome » (qui vise à être plus autonome par la suite).

iii. Les antécédents de la demande d'aide.

Dans sa méta-analyse, Bamberger distingue des antécédents liés à l'environnement dans lequel la relation s'opère et des facteurs individuels (genre, âge, condition sociale, etc.). Nous allons préciser les éléments environnementaux ou « situationnels » seulement car, sans nier

l'influence certaine des facteurs individuels, notre intérêt porte principalement sur les éléments organisationnels que nous pouvons appréhender.

c. Les facteurs situationnels

i. Caractéristiques du problème

Le degré de gravité du problème, « la place » ou le rôle du demandeur dans la survenue ou le développement du problème et sa temporalité peuvent influencer sur le processus de recherche d'aide.

Le problème peut varier en gravité, telle que cette dernière est perçue par l'intéressé. Selon Bamberger (2009), il n'y a pas consensus sur la question. Certains indiqueraient que la demande d'aide augmenterait linéairement avec la gravité du problème. D'autres recherches ont montré une relation curvilinéaire entre la demande d'aide et la gravité du besoin. Selon l'auteur, ce dernier résultat est lié à la nature de l'aide recherchée étudiée dans les relevés empiriques. Dans le premier cas, l'étude a concerné un soutien émotionnel (plus l'impact émotionnel est important moins il est possible pour la personne de « gérer seule »). Dans le deuxième cas il s'agissait de soutien instrumental, et une des pistes avancées est que le coût de la demande augmentait avec la gravité du problème, du fait d'un impact plus important sur l'estime de soi, ce qui limite la propension à demander de l'aide dans le cas où le problème est plus grave.

Il y a aussi un lien avec la mesure dans laquelle le problème est considéré comme « égocentrique », n'impliquant que la personne du demandeur, et lié à des caractéristiques qui lui sont propres. Un problème « égocentrique » reflète une inadéquation de « la personne », du demandeur, dans sa capacité à gérer le problème, du fait de facteurs individuels. La demande d'aide étant alors menaçante pour son image, stigmatisante ou embarrassante, la personne va alors éviter la recherche d'aide ou du moins en percevoir le coût comme très élevé (Lee, 2002). Si le problème est partagé par les autres, cela suggérerait que le besoin est partagé, qu'il n'est pas lié à la personne, ce qui faciliterait la demande d'aide. Ce point peut aussi générer un autre effet : comme le problème est partagé ce n'est plus « un problème ».

Enfin, les aspects temporels peuvent jouer sur la teneur et la gravité du problème. En effet, le problème peut s'aggraver dans le temps : il y a une différence entre chercher de l'aide quand le problème est naissant et quand il a déjà causé des dégâts et que la personne a attendu « trop longtemps ».

ii. Proximité du fournisseur

La théorie suggère que les individus préfèrent chercher de l'aide auprès des « gens proches » pour réduire le risque de refus et éviter le risque d'apparaître incompetents auprès de ceux qui sont capables de le faire, qui doivent prendre des dispositions si une incompetance est identifiée et qui peuvent faire « des comparaisons » qui ne joueraient pas en leur faveur (Lee, 1997).

iii. « Contexte » ou niveau de confidentialité

Par « contexte », Bamberger (2009) entend le niveau de confidentialité que l'environnement ou la relation assure. Aussi, si la demande d'aide ne doit pas être exposée, le demandeur souhaitera exposer son problème dans un cadre qui lui assure la discrétion. Certains ne souhaiteraient pas discuter de problèmes avec des collègues qui pourraient en parler au management par exemple.

Ce point pourrait expliquer que les gens se tournent vers des services d'aide anonymes comme la hotline, selon les auteurs. Mais les avantages de l'anonymat seraient réduits si le problème est considéré comme étant vraiment sérieux.

iv. Climat et normes

Selon Bamberger (2009), la perception de la légitimité de certains types de comportements est influencée par des normes suggérant la perception du besoin et donc l'utilité de la recherche d'aide.

Le facteur « climat » peut-il ainsi jouer un rôle dans la capacité, la facilité à demander, et donc sur les comportements d'aide qui en découlent ? Bamberger cite Bennett et Lehman (2001) qui ont identifié 3 types de climats pouvant influencer selon lui sur les comportements in situ : le climat de contrôle (ou la mesure dans laquelle les employés se sentent autonomes et ont des leviers décisionnels), le climat de régulation de la confidentialité (*confidentiality regulation climate*) (ou la mesure dans laquelle les employés peuvent garder ce qui est « raconté » pour eux) et le climat de régulation de la vie privée (*privacy regulation climate*) (ou la mesure dans laquelle les problèmes personnels sont censés rester à l'extérieur du milieu du travail). L'auteur introduit aussi la notion de « normes », ou ce qui est considéré comme « acceptable » et « légitime » dans un environnement donné (qu'il distingue du concept de climat). Par exemple, le caractère « individualiste » de rapports de travail ou à l'inverse plus « collectif », va influencer sur la propension à demander de l'aide. Plus précisément, Nadler (1998) distingue les formes

« adaptées » et « mal adaptées », définies par un excès ou une insuffisance de demande d'aide par rapport à une référence implicite commune dans un groupe et un contexte donnés. Dans l'excès, on supposera que le demandeur manque « d'autonomie » ou de « confiance en soi ». A l'inverse, quand on a tendance à ne pas demander d'aide, cela peut être perçu comme une difficulté à aller vers les autres au point de fragiliser ce qui est à faire.

II.1.3 Le soutien structurel : l'aide à l'échelle du groupe, de la structure

Si le soutien social a majoritairement été appréhendé dans sa dimension individuelle depuis le milieu des années 1990 et encore dans la littérature récente, les chercheurs ont encouragé le développement de recherches sur la fourniture de soutien au niveau de la communauté, du groupe, ou plus globalement d'une structure, formelle et reconnue. Cette structure développerait les comportements de soutien et l'amélioration de leur perception (Thoits, 1995; Parker et al, 2013; Viswesvaran, Sanchez, Fisher, 1999). En ce qui concerne les groupes de soutien et les environnements dans lesquels ils se développent, Thoits (1995) cite quelques exemples dans sa méta-analyse : les maisons de retraite, les associations, les groupes de soutien, les lieux de culte, etc. Nous pouvons aussi retrouver les groupes qui rassemblent via une similarité d'expériences à partager, sources de soutien dans des situations stressantes : addictions, pertes d'un proche, maladies graves, etc. Gottlieb (1991) ne met pas seulement en avant les groupes de soutien « orientés » sur une problématique donnée, mais aussi les organisations qui ont pour rôle d'aider en enseignant comment demander de l'aide et orienter les demandeurs vers les bons acteurs selon le besoin. Gottlieb ajoute aussi que la force du soutien résidera dans son intégration dans l'écologie sociale de tous les jours, avec la prise en compte des croyances et normes.

Felton et Shinn (1992) ont noté la mention dans 30% des cas de formes de soutien représentant une entité groupe (bien que ceux-ci ne soient pas cités le plus spontanément parmi les premières sources de soutien disponibles).

Parker, Johnson, Collins et Nguyen (2013), précédemment cités, vont d'ailleurs partir de ce constat pour rappeler l'importance du soutien dit structurel, soutien mis en place par un groupe, une organisation légitime et reconnue, qui positionnera une aide spécifique, selon des besoins spécifiques, toujours basée sur la relation interpersonnelle. Le cas empirique étudié dans leur article mentionne un hôpital qui a recruté une infirmière de nuit pour « soutenir », se tenir disponible afin d'aider en cas de besoin les jeunes médecins de garde. Il est bien question de

soutien social puisqu'il s'agit d'un soutien interpersonnel (jeune médecin et infirmière), mais mis en place par la structure, formel et reconnu en tant que tel.

Une autre expérience plus ancienne peut être citée pour concrétiser ces propos :

En 1995, un article de Heaney, Price et Rafferty rapporte une expérience d'introduction d'un programme d'amélioration du soutien social dans une organisation d'assistantat social¹⁹. Le programme « Caregiver Support Program » avait un objectif global, qui était d'améliorer le soutien social, le climat organisationnel de participation et de décision, et la confiance des employés dans leur habileté à gérer les problèmes professionnels. Le programme abordait sous forme de formations deux points majeurs :

- 1- Apprendre aux employés le potentiel de soutien et développer des compétences de mobilisation du soutien auprès des autres au travail (écoute, partage d'expériences, conseils, etc.)
- 2- Apprendre aux employés à participer à la résolution de problèmes, de manière coopérative

Deux groupes tests ont été mis en place (bénéficiant du programme ou pas), et ont permis d'en déduire des résultats décrits comme suit. L'étude a montré un impact limité de ces formations sur l'ambiance au travail, mais elle a montré aussi que le programme en question a permis d'améliorer la confiance des employés dans leur capacité à mobiliser le soutien, notamment pour le personnel travaillant à domicile (donc loin des centres de décision et de concentration des employés). Les auteurs ont aussi rapporté un meilleur soutien par le supérieur hiérarchique et de meilleurs feedback de soutien au travail. Enfin, il semblerait que l'impact positif a été notable pour les salariés qui avaient l'intention de partir. Dans le groupe bénéficiant de ce programme, les personnes interrogées ont rapporté une amélioration de leur bien-être, alors que celui-ci s'est stabilisé, voire dégradé, dans le groupe n'en bénéficiant pas.

Le soutien structurel se définit par opposition au soutien informellement apporté par un individu. Ce dernier est par ailleurs « épuisant » pour le fournisseur, car souvent « informel », non reconnu et non récompensé. Pour celui qui le reçoit, nous le verrons par la suite dans le

¹⁹ *Increasing coping resources at work : a field experiment to increase social support, improve work team functioning and enhance employee mental health – Heaney Rafferty 1995*

cadre du soutien des collègues, le soutien serait même source de stress s'il génère « une dette » pour le salarié avec une éventuelle incapacité à s'en acquitter.

Enfin, Parker et al (2013), via Atkinson, Liem et Liem, (1986) et Norris et Kaniasty (1996) soulignent que le soutien informel se détériore avec le temps dans des situations de stress chroniques.

Le soutien structurel présente donc l'avantage d'être mis en place par « l'organisation » comme une activité « de soutien » à part entière, réduisant le stress et permettant au collaborateur de réaliser son travail plus sereinement. Elle ne laisse parallèlement pas les effets du soutien à la main des individus et selon les mécanismes informels non maîtrisés, dépendant largement de la personnalité des individus, leur capacité à donner, à recevoir, et la conformité de ce qui est proposé par rapport aux attentes de celui qui en a besoin.

A noter néanmoins que dans sa revue de littérature, Thoits (1995) avait noté une difficulté à conclure, à partir d'expériences de soutien de groupes, à des résultats probants quant à leur capacité à répondre aux besoins (Gottlieb, 1985, 1991). En effet, les résultats restent fluctuants, avec un lien positif sur le bien-être assez faible. L'auteur explique que cela est certainement dû à la faiblesse de la recherche sur les modalités de mise en place de ces programmes de manière réussie, comme d'une compréhension encore limitée de l'environnement « naturel » dans lequel les transactions de soutien se tiennent.

Nous allons analyser les évolutions sur le sujet dans le paragraphe « les programmes d'assistance aux employés » mis en place dans les années 2000 dans les organisations.

Bien qu'issu d'un autre corpus théorique, le concept de soutien structurel peut être rapproché

II.2 Le soutien organisationnel et la théorie de l'échange social à l'aune du rapport employé-employeur

II.2.1 Les théories de l'échange social

Le soutien organisationnel est ancré dans la théorie de l'échange social et une revue des principes fondateurs clefs paraît indispensable pour comprendre les fondements mêmes des implications théoriques du soutien et les paradoxes qui peuvent se poser.

Gouldner, en 1960, a la conviction que le caractère durable d'une relation ne se construit que dans la réciprocité : « les gens doivent aider ceux qui les ont aidés et les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés ». Blau, en 1964, en s'appuyant sur l'étude de Gouldner, va faire connaître la théorie de l'échange social, en la définissant par les « *faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* ». Selon la revue de littérature de Mitchell, Quisenberry et Cropanzano (2012)²⁰, l'échange social a fait l'objet de plusieurs développements théoriques et empiriques qui ont permis d'appréhender les différentes facettes de l'échange diadique/interpersonnel dans la construction des relations. Selon eux, ce qui différencie les théories, c'est la mesure dans laquelle elles prennent en compte les facteurs contextuels, culturels, la nature de la relation, les ressources échangées et la symbolique qu'elles sous-tendent.

Selon Mitchell et al (2012), on peut distinguer trois approches dans le corpus théorique de l'échange social. La première approche s'intéresse à la manière dont la relation se forme ou évolue. La deuxième considère que la nature de la relation existante ou souhaitée est elle-même une ressource à échanger, les ressources échangées étant donc elles-mêmes « des attributs de la relation ». Enfin, une troisième approche considère que la nature de la relation, définit un contexte, qui lui-même influe sur la perception que les parties peuvent avoir de l'échange.

²⁰ Mitchell, MS. Cropanzano, RS. Quisenberry, DM.. (2012) - *Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties* Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, 99 Empirical Insights, and Social Applications, Critical Issues in Social Justice, Chapitre 6, January 2012, p. 99-118

La première approche s'intéresse à la façon dont se forment les relations, selon le type d'échange engagé entre les parties : la relation est le résultat des ressources échangées.

Molm et al (Molm, 1994, 2003) distinguent deux formes de relations qui se différencient par le niveau de « formalisme » attribué à l'échange : les échanges « négociés » et « réciproques ». Les échanges négociés s'appuient sur des arrangements formalisés. A l'inverse, les échanges réciproques engagent des échanges volontaires et non négociés à l'avance, sans arrangement préalable sur le contenu ou les modalités d'échange (ex : pas d'engagement lié à la rétribution, la temporalité, etc.). Selon les auteurs, une relation négociée peut évoluer en relation réciproque si les deux parties sont responsables du résultat de l'échange.

Lewicki et al (1995, 1996, 2006) étudient les relations à l'aune du niveau de confiance échangé. Ils distinguent trois niveaux de confiance : la confiance calculée (calculus-based), la confiance basée sur la connaissance (knowledge based) et la confiance basée sur l'identité (identity based). La confiance calculée s'appuie sur un contrat et des termes précis. La confiance de connaissance implique une meilleure connaissance de l'autre, permettant une meilleure anticipation des comportements et réactions probables, tout en gardant une prudence notable, et donc un certain degré de formalisme.

Enfin, la *confiance basée sur l'identité* implique cette fois un attachement affectif, chaque partie agissant selon l'intérêt de l'autre partie. La réciprocité n'est pas exigée ici et maintenant, et on peut accepter un déséquilibre temporaire.

Ballinger et Rockmann (2010), à l'origine du modèle d'ancrage « anchoring », suggèrent que ce sont des événements majeurs et la signification que les parties leur donnent qui peuvent renforcer, ou à l'inverse détériorer la relation. Chaque expérience peut donc modifier les règles selon lesquelles la relation est régie. Les auteurs estiment que dans le monde professionnel, « la réciprocité est présumée jusqu'à preuve du contraire ».

Michell et al soulignent toujours dans cette première approche le rôle des modérateurs environnementaux : les mêmes ressources échangées ne vont pas aboutir au même type de relations du fait notamment de contraintes (Gouldner, 1960) liées aux motivations des parties, au temps et à la disponibilité des ressources.

Les motivations peuvent être de 3 types (Sahlins, 1972, cité par Michell et al) : l'intérêt personnel, l'intérêt mutuel (équilibre coûts/bénéfices pour chacune des parties) ou une

préoccupation générale pour l'autre (privilégier les gains pour l'autre partie plutôt que son propre intérêt).

En ce qui concerne le temps, il peut être déterminant dans la définition de la relation et la perception que chacun en a. Selon Blau (1964), les échanges se concrétisent dans un cadre de temps indéfini mais le temps de remise du contre-don peut lui-même signifier quelque chose. Ainsi, Mauss (1925), dans son étude anthropologique, a observé que les objets échangés qui sont retournés immédiatement suggèrent un manque de confiance. À l'inverse, quand le retour est tardif, il peut générer frustration et frictions.

La disponibilité des ressources renvoie à la possibilité pour chacune des parties de donner ou de « rendre » une ressource attendue ou souhaitée. Par exemple, l'employé désirant une certaine augmentation de salaire peut-être moins frustré s'il sait que l'enveloppe globale est limitée.

Dans la deuxième approche de Michell et al, les ressources échangées sont elles-mêmes des attributs de la relation ou le type de relation est une ressource échangeable à part entière.

Alors que dans la première approche la relation est un résultat des échanges, dans la deuxième la relation peut-elle-même donner lieu à des transactions particulières : les ressources échangées sont elles-mêmes des attributs de la relation.

Nous allons retrouver dans cette approche les théories plus traditionnelles du don/contre-don : on distingue le bien échangé de la signification qu'il peut revêtir et donc de la relation qu'il sous-tend. Selon Mauss, les tribus échangeaient des objets lors de cérémonies, communiquant ainsi le sens symbolique de l'implication dans l'échange. Un exemple plus contemporain de ce phénomène peut être le don de la bague pour une demande en mariage. Ce n'est pas l'objet qui importe, mais le message qu'il porte. Une ressource échangée peut soit affirmer une relation existante, soit suggérer la possibilité d'un nouveau type de relation (la bague pour le mariage). L'échange de ressources concrètes, avec une portée symbolique, doit être contextuellement et culturellement compris et adapté.

D'autres théoriciens distinguent les ressources économiques des ressources socio-émotionnelles changeant aussi la nature de la relation.

Les ressources tangibles sont monnayables, mesurables, échangées dans le monde du travail dans le cadre de tâches concrètes ou de processus opérationnels. Les ressources émotionnelles en revanche envoient un message plus implicite sur la place que tient l'autre pour celui qui les fournit.

Enfin, une troisième approche se concentre sur le contexte social de la relation. Les modèles associés suggèrent que le type de relation construit va définir la manière dont sont perçues les ressources échangées. Quand les individus sont dans une relation de haute qualité, ils deviennent plus généreux et plus tolérants en cas d'erreur.

Mansour-Cole et Scott (1998) ont exploré les réactions en cas de restructurations d'entreprise. Par exemple, les employés ayant une relation de bonne qualité avec leur supérieur ont reporté moins de réactions négatives (étude qui s'inscrit dans le cadre de la théorie « Leader Member Exchange » qui sera abordée plus tard dans le document).

Ces études montrent que les caractéristiques de la relation modèrent la façon dont chacun perçoit les échanges.

Les recherches de Mills et Clark (1979, 1982, 2004) s'inscrivent dans ce cadre de réflexion. Ces auteurs distinguent les relations basées sur des échanges « communaux » (*communal relationships*) et les relations basées sur les échanges formels (*exchange relationships*).

Les relations basées sur les échanges formels impliquent souvent des personnes qui se connaissent peu ou pas, ou qui font des affaires d'ordre économiques (même si l'association est de longue durée). Les transactions d'échange ont tendance à être courtes, et impliquent des bénéfices spécifiques pour les services rendus.

Les relations communales ne sont pas limitées dans le temps et sont gouvernées par des normes communales : le cœur de l'échange n'est pas dans l'objet de l'échange mais dans le besoin de l'autre partie. Une rétribution immédiate et directe est moins susceptible d'être demandée (Mills et Clark, 1982, 2004). La mesure dans laquelle on se sent impliqué dans une relation de ce type a été nommée la « *force communale* » (« *communal strenght* »). Les relations à haute « *force communale* » sont plus susceptibles de se retrouver au sein de familles et amis proches (Mills et al, 2004).

Dans la revue de littérature de Mitchell, Russel, Cropanzano et Quisenberry (2012), résumée ci-dessus, force est de constater qu'il y a certains recoupements dans les différentes approches, ou du moins qu'on décrit une même relation en plaçant l'accent sur des variables différentes. Dans les trois cas de figure, on distingue les échanges économiques, courts et donnant lieu à rétribution égale, des échanges de longue durée, sans rétribution négociée et immédiate, avec une intensité variable du lien affectif ou lien de confiance. Les échanges négociés, contractuels, sont présentés comme ressources à part entière, attributs de la relation, ou contexte de la relation

donnant lieu à un type de ressources, mais nous parlons bien de la même chose, nous semble-t-il.

Il nous paraissait important de donner ces précisions conceptuelles car ils sont le fondement du corpus théorique du soutien organisationnel qui sera discuté ci-après, mais aussi parce que certaines théories seront amenées à être « réutilisées » pour mettre en avant des paradoxes ou des compléments relatifs à la problématique présentée.

II.2.2 Le soutien organisationnel

Le soutien organisationnel prend racine dans la théorie de l'échange social et étudie les rapports dyadiques entre l'organisation personnifiée et ses employés, et la mesure dans laquelle chacune des parties donne et reçoit. Le soutien organisationnel ne va pas s'intéresser à la relation purement contractuelle qui lie l'employé et l'employeur, un travail défini en échange d'un salaire, mais bien à ce qui va au-delà de ce qui est formel et formalisé. Il s'agit d'évaluer les apports et les implications des échanges « optionnels » dans l'intérêt de l'employeur et dans l'intérêt de l'employé (Eisenberger et al, 1986, 2002; Wayne et al, 1997; Kurtessis et al, 2015).

Le concept de soutien organisationnel est mis en évidence par Eisenberger (1986). Il suppose que l'employé a une idée générale de la manière dont l'organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être. Ce phénomène vient d'une « personnalisation » de l'organisation (Eisenberger, 1986, cite à ce propos Levinson, 1965). Ceux qui reçoivent plus de leur organisation sont censés donner plus en termes de performances (Eisenberger et al, 2015)

Plusieurs recherches empiriques ont permis d'approfondir les manifestations du soutien et ses apports pour le niveau d'engagement des salariés ainsi que les antécédents du soutien perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002, Kurtessis et al, 2015). Eisenberger (1986) fera une distinction entre le soutien organisationnel « fourni » et le soutien « perçu ». Ce dernier étant la perception qu'a le salarié de la mesure dans laquelle l'organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être au travail. Le soutien organisationnel perçu ne va pas désigner une caractéristique objective des relations sociales de l'individu, mais une transaction entre l'individu et son environnement, telle que le collaborateur la perçoit. Schwartzer et ses collègues (2003) souligneront l'approche prospective du soutien perçu par rapport au soutien reçu, car il fait référence au soutien dont on peut espérer bénéficier dans le futur en cas de besoin.

Ce qui nous intéressera particulièrement, ce sont les différentes formes que peut prendre le soutien organisationnel en entreprise. Ce dernier sera fonction de la perception qu'a l'employé de la capacité de l'entreprise à répondre à ses exigences sur les points suivants, selon la liste établie par Rhoades et Eisenberger (2002).

- La justice, ou le caractère juste des modalités de distribution des ressources parmi les employés (Greenberg, 1990; Shore and Shore, 1995, cités par Eisenberger et Rhoades en 2002).
- Le soutien du supérieur hiérarchique, selon que le collaborateur considère que le supérieur valorise ses contributions et se préoccupe de son bien-être (Kottke et Sharafinski, 1988; Hofmann et Morgeson, 1999, cités par Eisenberger et Rhoades en 2002).
- Les politiques RH, ou les récompenses et avantages octroyés aux employés selon les efforts fournis (Shore and Shore, 1995, cités par Eisenberger et Rhoades en 2002).
- La reconnaissance du travail fourni suivant le salaire et les promotions octroyés.
- La sécurité de l'emploi, particulièrement dans un contexte où les restructurations et le « downsizing » sont nombreux et médiatisés (Allen, Shore, et Griffeth, 1999, cités par Eisenberger et Rhoades en 2002).
- L'autonomie, ou la capacité à gérer son travail, son temps, les procédures et la variété des tâches.
- L'environnement, ou les exigences liés au rôle (Lazarus et Folkman, 1986) : la charge de travail, la clarté (ou l'ambiguïté) des responsabilités liées au poste, et le caractère cohérent (ou contradictoire) des injonctions.
- La formation qui va concrétiser la volonté de l'organisation d'accroître les compétences de ses employés et donc la bonne prise en main des caractéristiques de leur poste (Wayne et al, 1997, cités par Rhoades et Eisenberger en 2002).
- La taille de l'organisation, qui laisse d'autant moins de place à la flexibilité et donc à l'adaptation aux besoins spécifiques d'un employé, qu'elle est importante et « procédurière » (Dekker et Barling, 1995, cités par Eisenberger et Rhoades en 2002).

Même si on peut penser que les deux concepts de soutien social et de soutien organisationnel sont « redondants », la prise en compte de leurs apports respectifs est essentielle. Au regard des questions de recherche posées, les études associées nous apportent des pistes de réponses qui se complètent. Nous allons nous intéresser aux ressources échangées dans le cadre de relations

interpersonnelles pouvant diminuer l'intensité du stress des managers de proximité (sujet étudié dans le cadre du soutien social). Parallèlement, nous essaierons de comprendre le rôle de l'entreprise dans la mise à disposition et le développement de soutien interpersonnel (sujet traité par les études sur le soutien organisationnel). Les relations interpersonnelles informelles, même hors de l'organisation (famille, amis) sont incluses dans l'étude car elles pourraient aussi expliquer le recours ou pas à l'organisation (sources étudiées dans le cadre du soutien social).

II.3 L'organisation, un concept « froid » pour une relation d'aide « chaude » : qui est-elle ?

Dans le corpus théorique du soutien organisationnel, l'organisation est « personnifiée » (Rhoades et Eisenberger, 2002, Kurtessis et al, 2015). Cependant, il est bien question dans notre étude de mettre l'accent sur les relations interpersonnelles dans l'entreprise. Bien que nous prenions l'hypothèse d'une personnification partagée, nous ne pouvons décrire précisément les relations créées avec les employés sans expliciter l'identité des personnes qui peuvent la représenter au quotidien. L'organisation est en fait un concept « froid », et nous souhaitons, plutôt que la personnifier, lui donner vie en nous demandant : qui donc représente l'organisation ?

Il y a deux « fonctions » qui semblent d'abord se distinguer dans les recherches sur le soutien organisationnel: le supérieur hiérarchique et les fonctions RH.

II.3.1 Le supérieur hiérarchique : son caractère soutenant selon les différentes théories

a. Théories du soutien social et du soutien organisationnel

Le rôle du supérieur hiérarchique dans la fourniture de soutien a reçu une attention particulière dans plusieurs recherches, dont le soutien social (House, 1981), le stress au travail (Kahn et Byosiére, 1992) et le tutorat (mentoring) (Allen, Eby, 2008).

Globalement, dans les recherches empiriques relatives au concept de soutien social au travail, le soutien du supérieur hiérarchique est le plus sollicité et le plus bénéfique. Il est à la fois l'interlocuteur privilégié selon les codes organisationnels, et celui qui est a priori le plus à même de comprendre et de répondre au besoin remonté (House, 1981; Karasek, 1991; Beehr et al, 2003; Lindorff, 2005). Ce soutien est préféré à celui des pairs, vis-à-vis desquels un sentiment d'infériorité ou de dette (impression de devoir donner quelque chose en échange de l'aide accordée) pourrait s'installer, appréhension pouvant être elle-même à l'origine de stress (Cohen et Wills, 1985; Lindorff, 2005).

D'après Lindorff (2005), pour les managers en particulier, c'est de la même façon principalement le supérieur hiérarchique qui apporte le soutien professionnel instrumental ou informationnel escompté.

Le soutien du supérieur hiérarchique peut être spontané, sollicité et fourni au quotidien selon la situation rencontrée.

b. Théories de l'échange Manager-Employé (LME)

Nous l'avons vu aux paragraphes précédents, la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique est un antécédent du soutien organisationnel. Cet éclairage sera complété en faisant appel à un corpus théorique complémentaire : l'échange Manager-Employé (le Leader Member exchange, LME). Nous nous sommes principalement appuyée sur la méta-analyse de Gerstner et Day, 1997²¹, sur le sujet.

Comme le soutien organisationnel, la théorie LME prend ses racines dans la théorie de l'échange social. Les relations dans une organisation sont le fruit d'actes de négociation, grâce auxquels les deux parties doivent trouver un équilibre entre ce qui est donné, valorisable pour l'autre, et ce qui pourrait être reçu, avec l'attente d'un bénéfice mutuel. Le concept d'abord proposé par Graen et al (1975, 1977) fait référence à la qualité des échanges développés entre les managers et leurs employés, déterminant la mesure dans laquelle cette qualité va influencer sur les résultats à l'échelle individuelle et à l'échelle de l'organisation. L'employé va s'impliquer dans l'entreprise, développer des comportements citoyens ou améliorer sa performance, au-delà de ce qu'exige strictement la fonction. Les théories LME se distinguent des autres théories sur le leadership par un niveau d'analyse différent, lié à « la relation dyadique » entre le manager et son employé (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997).

Les managers développent des relations uniques avec leurs subordonnés ou certains de leurs subordonnés. Les relations de « bonne qualité » impliquent confiance mutuelle, appréciation (liking), autonomie et soutien (Graen et Uhl-Bien, 1995), ce qui offre aux subordonnés des ressources privilégiées, et au manager performance et loyauté (Yukl et Van Fleet, 1999, 2012). À l'inverse, des relations manager-employé de mauvaise qualité vont se limiter à des échanges « contractuels » (Erdogan et Liden, 2002 ; Liden et Graen, 1980).

²¹ Gerstner, CR. Day, DV. (1997) - Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, Journal of Applied Psychology 1997, Vol. 82. No. 6, p. 827-844

Parmi les effets attendus et les plus étudiés du LME, il y a l'attachement affectif à l'organisation (Liden, Wayne et Sparrowe, 1997 ; Dulebohn et al, 2012 ; Casimir et al, 2014), qui serait à l'origine de plus de performance et de moins d'absentéisme et de turnover (Klein, Becker et Meyer, 2009, cités par Kurtessis et al, 2015) ou encore le bien-être physique et psychologique (Meyer, 2009).

La théorie de LME intègre le soutien des employés dans les critères participant à la construction d'une relation « de bonne qualité » entre le manager et l'employé. Dans notre étude, les employés sont les managers de proximité, et on peut supposer que ces propositions peuvent être étendues à la relation entre le manager de proximité et son supérieur hiérarchique.

c. Le supérieur hiérarchique : un soutien organisationnel ?

La plupart des théories majeures qui étudient le lien entre l'employé et son organisation considèrent le manager comme un agent de l'organisation. La théorie du contrat social va stipuler par exemple que les promesses du manager sont considérées comme des promesses de l'organisation (Rousseau, 1989, 1998).

Selon la théorie du soutien organisationnel, pour les employés, les directives, évaluations et fonctions d'accompagnement du manager sont menées au nom de l'organisation, ce qui conduit donc les employés à généraliser leur perception de leur manager à l'organisation dans son ensemble (Eisenberger et Rhoades, 2002; Eisenberger, Aselage, Sucharski et Jones, 2004 ; Shore et Shore, 1995).

Cependant, certaines recherches ont pu noter une variation des liens entre LME et attachement affectif à l'organisation. Eisenberger et al (2010) tentent d'expliquer pourquoi un lien d'échange riche entre le supérieur et l'employé élevé peut aussi aboutir à une implication au travail basse. Il conclut que l'association du supérieur à l'organisation n'est pas systématique et que la représentativité de l'organisation par le supérieur hiérarchique est l'un des antécédents du lien positif entre LME et attachement affectif. Selon l'étude, l'identification du manager à l'organisation dépendrait de la formulation par celui-ci de considérations ou de jugements positifs sur l'organisation, de son positionnement vis-à-vis des choix faits à plus haut niveau, de son discours quant aux directives organisationnelles.

Si le manager exprime et tient un positionnement divergeant avec celui de l'organisation, il ne sera pas assimilé à un représentant de celle-ci. Si cette précision nous paraît importante à noter, on estimera qu'elle reste liée à des cas qui peuvent expliquer des résultats divergents dans les

études empiriques mais qu'elle reste marginale, du fait que l'on peut considérer que le manager doit communiquer et faire appliquer les choix de la direction, en son nom.

II.3.2 Les représentants des Ressources Humaines

a. Les formes du soutien organisationnel RH : quid de l'interpersonnel ?

Plusieurs recherches dans les dernières années ont tenté de catégoriser les pratiques RH, pour faire le lien avec la performance de l'organisation dans son ensemble. Elles s'inscrivent dans la lignée des recherches réalisées sur les systèmes de management des ressources humaines (Huselid, 1995 ; Becker et Gerhart, 1996; Wright, Dunford, et Snell, 2001 ; Wright, Gardner, Moynihan et Allen, 2005).

Pour prendre un exemple, un modèle a été particulièrement cité et utilisé : le modèle AMO, « ability-motivation-opportunity ». Dans le cadre de ce modèle, Lepak and colleagues (2006) ont suggéré de conceptualiser les pratiques RH selon trois objectifs : les pratiques orientées vers l'amélioration des compétences selon les besoins de l'entreprise (avec la sélection et le recrutement, ou encore la formation), l'amélioration de la motivation (rétributions à la performance, récompenses, autres incitations...) et l'amélioration des opportunités (donner l'occasion de mettre en pratique ses acquis, d'utiliser ses compétences, de travailler en équipe, etc.).

Certains auteurs ont tenté de positionner ces réflexions en se basant sur la théorie de l'échange social :

Selon Tsui et al (1997), cités par Jiang et al (2012)²², les pratiques des Ressources humaines reflètent l'investissement de l'organisation pour ses employés, mais aussi les comportements attendus des employés et les incitations offertes pour générer les contributions souhaitées (Tsui et al; 1997). Comme la théorie de l'échange social suggère que les individus sont amenés à s'investir dans des relations équilibrées, pour lesquelles ils peuvent recevoir et offrir un élément équivalent en retour, la mise en place des pratiques RH contribue à la perception par l'employé d'un environnement soutenant (Eisenberger et al, 2002).

²² Jiang, K. Lepak, DP. Hu, J. Baer, JC. (2012) - *How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms*, Academy of Management Journal, 2012, Vol. 55, No. 6, p. 1264-1294.

Selon Tsui, cette relation peut être équilibrée ou déséquilibrée. L'organisation peut attendre beaucoup de ses employés mais les incitations et investissements associés sont limités. A l'inverse, le surinvestissement est caractérisé par de hauts niveaux d'investissement et des incitations mises à disposition, mais une performance basse.

Il est donc bien question dans la littérature de l'importance des pratiques RH, de la stratégie dans laquelle elles s'inscrivent, pour soutenir les employés dans la réalisation des performances souhaitées par l'entreprise en offrant un environnement qui favorise la concrétisation de ces performances. Cependant, dans ce cadre, à notre connaissance, on ne fait pas référence à l'importance des relations interpersonnelles entre les membres des services RH et les salariés. Ces conceptualisations, si elles tentent de penser les pratiques RH en tant que macro-politiques, presque en tant qu'initiatives « froides », n'intègrent pas cependant ces pratiques dans le quotidien, dans leur rôle d'expertise en ressources humaines, expertise portée au jour le jour par les employés des départements RH en relation avec les autres employés. Ces pratiques ne peuvent-elles pas aussi contribuer à développer une perception positive de ce que l'organisation en tant qu'employeur est prête à faire pour ses employés ?

b. Les programmes d'assistance aux employés dans les études empiriques

Dans le cadre d'un lien établi entre le bien-être au travail et la performance, les programmes d'aide aux employés (Employee Assistance Programs) se sont développés dans les dernières décennies. Rhéaume (1993)²³ puis Seelig (2014)²⁴ en font une revue détaillée que nous utilisons ici pour clarifier le propos.

Les programmes de soutien aux employés sont des pratiques formelles mises en place pour améliorer l'expérience des employés au travail en fournissant une aide émotionnelle, financière et instrumentale, au-delà du périmètre plus classique des Ressources humaines (rémunération, bénéfices, reconnaissance, formation et carrière).

C'est aux Etats-Unis que les premiers programmes d'aide aux employés sont apparus, dès les années 1940, suivis de près par le Canada (Rhéaume, 1993). Il s'agissait tout d'abord d'accompagner les salariés sujets à des addictions (drogue, alcool...) affectant leur travail. La pratique s'est ensuite étendue aux problématiques psychologiques, liées aux difficultés

²³ Rhéaume, J. (1993) - *La santé mentale, aux frontières de l'organisation. Le cas des programmes d'aide aux employés*, Sociologie et sociétés, vol. 25, n° 1, 1993, p. 39-59.

²⁴ Seelig, S. (2014) - *Les Programmes d'Aide aux Employés, un remède à la souffrance au travail ? Etudes et pratiques en psychologie*, Vol. 2 N°3, Juin 2014, p. 62-69.

professionnelles ou privées, ayant un impact sur leur travail. L'aide peut être variée, focalisée sur le stress, l'équilibre vie-travail, ou encore les détresses psychologiques liées à des conflits relationnels au travail ou dans la famille, une maladie, etc. Les chercheurs considèrent que ces programmes développent l'implication. Les employés au courant de la mise en place de ce type de programmes sont plus à même de sentir que l'entreprise se préoccupe de leur bien-être, et ils souhaitent en échange s'y impliquer d'avantage (Grant et al, 2008 ; Cascio, 2003 ; Goodstein, 1995).

Ces programmes peuvent se concrétiser de manières variées. Ils prennent le plus souvent la forme de hotlines, de numéros verts, accessibles sept jours sur sept ou à toutes les heures de la journée, permettant le contact anonyme avec des professionnels de la santé au travail (psychologues principalement), ou encore des entretiens en face à face avec des professionnels ou des volontaires internes, toujours sous couvert d'anonymat.

Le développement de ces programmes (EAP) a été notable en Amérique du Nord : aux EU, ils passent de 50 programmes en 1950 à 10 000 dans les années 1990. En Angleterre, entre 2005 et 2013, le nombre d'EAP a crû de 300% (EAP 2013 Market watch) (études citées par Seelig, 2014).

En 2014, 94% des entreprises recensées dans le magazine Fortune auraient un programme de ce type.

En France, les programmes d'aide aux employés se sont développés dès les années 2000, suite aux cas de suicide chez Orange et France télécom, avec leur portée médiatique et l'introduction légale progressive des risques psycho-sociaux, qui rappelle la responsabilité de l'employeur dans la protection de ses employés au travail.

En Angleterre, un cas de jurisprudence a donné raison à l'employeur, qui avait mis en place un programme de ce type, considérant qu'on ne pouvait lui reprocher de ce fait un manquement à son devoir de protection de la santé de ses salariés.

Nous n'avons pas trouvé de recherches académiques traitant de l'efficacité de ces programmes en France. Aux États-Unis, les recherches concentrent les conclusions sur l'apport de ces programmes dans l'implication au travail (Bacharach et al, 2010), et ils contribueraient à améliorer quelques indicateurs clefs de performance : baisse de 45% des arrêts maladie, de 18% de turnover, et gains de 8% de productivité (Robertson et Cooper, 2011, cités par Seelig, 2014).

Selon « *Sunday times 100 best companies in 2013* », sur les 25 entreprises les plus performantes en Angleterre, 23 font appel à ce type de programmes (Seelig, 2014).

Deux critiques sont traditionnellement soulevées : premièrement, l'approche est individuelle et individualisée. « On adapte l'homme au travail » et non l'inverse, ce qui va à contre-sens des directives législatives. Deuxièmement, l'approche est curative et non préventive. Ces points souligneraient de fait le manque de prise en compte de l'approche organisationnelle, sauf à considérer que l'ensemble des appels sont analysés de par leur motif, leur gravité, donnant lieu à une articulation avec des facteurs organisationnels qui vont au-delà de l'individu, et sur lesquels l'organisation pourrait agir.

Le texte de Parker et al (2013) souligne l'importance de l'approche systémique du soutien social, par le concept de soutien structurel. Cela semble rejoindre les approches privilégiant les approches systémiques, permettant de traiter les problématiques à la source et non d'en traiter les symptômes se répercutant au niveau individuel. De même, bien que la revue de la littérature soit limitée sur le sujet, les critiques adressées par les professionnels en entreprises suggèrent les mêmes conclusions : les initiatives d'ordre individuel empêchent la réflexion sur les leviers organisationnels, plus durables et généralisés sur la façon d'éviter les cas extrêmes conduisant à la sollicitation de ce type de programmes.

II.3.3 Les collègues

Nous entendons par « collègues » les personnes avec lesquelles le manager travaille, autres que le supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe. Ils peuvent être des pairs, des homologues ou appartenir à d'autres niveaux hiérarchiques dans d'autres services.

On peut tout d'abord se poser la question de la place des collègues dans la dichotomie soutien « organisationnel » et « soutien informel ». Nous avons choisi de les inclure dans le soutien organisationnel, car leur intervention à titre de « collègues » est associée à leur présence dans l'organisation sans pour autant qu'ils ne représentent « l'employeur ». En effet, les théories du soutien organisationnel ne mentionnent pas le soutien des collègues, car il n'est pas représentatif d'un soutien apporté par « l'employeur ». Dans le corpus théorique du soutien social, les collègues comme le supérieur hiérarchique représentent classiquement le soutien disponible dans le cadre du travail.

Aussi, le soutien fourni par les collègues notamment présente-t-il bien souvent empiriquement des résultats contre-intuitifs, car pouvant démontrer un effet inverse de celui du soutien sur le bien-être au travail. D'un côté, certains écrits mettent en avant un soutien précieux des collègues tant au niveau du bien-être qu'à celui de l'implication et de la performance au travail (House, 1981; Beehr et al, 2000 ; Fernet et al, 2010 ; Schieman, 2006 ; Basford, Offerman, 2012). En effet, sans lien hiérarchique, avec peu d'enjeu en termes d'évaluation et plus « proches » au quotidien les collègues seraient selon ces recherches plus à même d'apporter un soutien émotionnel notamment. D'un autre côté, certaines études aboutissent à des résultats inverses et jugés dans ces cas « contre-intuitifs », puisque le soutien des collègues ne serait pas a priori nécessairement et systématiquement bénéfique. Ceci vient du fait probable de souffrir de l'impression d'avoir reçu « trop de soutien » et donc de ne pas avoir pu gérer « en autonomie » une situation donnée, mais aussi probablement de par le poids d'une dette à rendre pour celui qui le reçoit (inequity hypothesis) (Greenberg 1980 ; Walster, Walster and Bersheid, 1978 ; Pierce, Sarason et Sarason, 1990, cités par Lawrence et Callan (2011). Une autre piste serait liée à une tendance à « ressasser » avec les collègues des événements négatifs qui n'améliorent pas l'état émotionnel du salarié (Colins et Bell, 2003, cités par Ruiller, 2008).

On peut ajouter un troisième point, celui de la concurrence probable avec les pairs au sein de l'entreprise, dans le cadre d'une évaluation et d'une gestion individualisée des salariés dans un environnement économique défavorable, qui pourrait limiter les échanges supposés bienveillants. C'est l'une des idées maîtresses de Linhart (2009, 2017), comme présenté en introduction du document.

En ce qui concerne les managers de proximité, et la sollicitation des pairs en particulier, l'étude de l'APEC²⁵ mentionnée plus haut mentionne un quatrième point, lié à l'absence d' « identité commune » : les managers n'auraient pas de « raison » de partager des choses ou de s'entraider, sauf s'il y a des affinités, qui font basculer la relation professionnelle vers une relation personnelle. Selon l'étude de Lindorff (2005) se rapportant au soutien des managers, les pairs et collègues apparaissent comme ceux qui fournissent le moins de soutien instrumental et informationnel, en comparaison avec le supérieur hiérarchique et avec l'équipe managée ; mais ils peuvent néanmoins fournir du soutien émotionnel plus aisément que les membres de l'équipe managée, mais toujours moins que les supérieurs hiérarchiques.

²⁵Pronier, R., Bouron, F., Legrand, C. (Département Études et recherches de l'APEC) - *Management de proximité, regards croisés*, n° 2013-12

II.3.4 Les intervenants externes ou experts

Les experts sont mentionnés comme des connaisseurs expérimentés sur un sujet donné. Ils peuvent être introduits dans l'organisation par des initiatives d'entreprises comme l'accompagnement par le coaching, la formation, ou encore l'intégration de consultants dans l'entreprise sur des problématiques données. Des personnes externes sont censées soutenir par l'écoute, permettant la prise de recul (coaching par exemple) ou un soutien informationnel (théorique) ou tangible (outils managériaux ou autres) pour aider à dépasser un problème, via la formation notamment.

Si l'on fait un focus sur la politique de formation indiquée plus haut, elle a bien été traitée dans la littérature sur le soutien organisationnel. En revanche, elle a été traitée comme une initiative d'accompagnement du salarié dans son évolution de carrière et c'est cette contribution qui est valorisée. Elle a moins été étudiée dans sa dimension interpersonnelle, du fait que c'est l'occasion d'interagir avec un expert du domaine étudié, ainsi qu'avec des pairs qui partagent des expériences pouvant à la fois constituer un soutien informationnel et un soutien émotionnel, par le rapprochement des expériences.

II.3.5 Le cercle personnel, le soutien à l'extérieur de l'organisation

Nous avons trouvé peu de recherches traitant du soutien de la famille face à des problèmes professionnels. Les résultats paraissent par ailleurs contradictoires. Alors que certaines recherches démontrent un impact positif du soutien de la famille sur le bien-être globalement (Adams et al, 1996 ; Halbesleben et al, 2010), d'autres sont plus mitigées, quand elles n'établissent pas un lien de causalité avec des formes plus prononcées du mal-être au travail, comme le "burnout" (Baruch-Feldman et al, 2002). Concernant les managers spécifiquement, une étude de Buick en 2001, dans le secteur hôtelier, conclut à un niveau de burnout plus important pour les managers intermédiaires percevant un soutien familial moindre. Ce serait d'ailleurs principalement le soutien émotionnel qui est octroyé par le cercle familial des managers (Lindorff, 2005). Une première piste d'explication peut être avancée dans les travaux de Lefebvre et Poirot (2011). Ils parlent de « masculinisation de la culture d'entreprise » ou d'« interdit émotionnel », où parler de ses émotions, exprimer un malaise ou demander de l'aide est considéré comme une faiblesse, qui pourrait remettre en question ses compétences sur un

L'organisation, un concept « froid » pour une relation d'aide « chaude » : qui est-elle ?

poste ou une promotion. Le soutien de l'organisation serait alors, en effet, plus une source de tension qu'un bénéfice.

II.4 Le questionnement général

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence les anomalies par rapport à la connaissance accumulée jusqu'à l'heure actuelle et d'en déduire le questionnement auquel nous tentons de répondre dans la deuxième partie.

II.4.1 Les anomalies et les écarts relevés

La problématique énoncée en introduction découle de constats issus de la revue de littérature présentée plus haut, et des paradoxes sous-jacents relevés.

a. Un recoupement encore limité entre une population et un concept

D'après la revue réalisée, les managers de proximité sont présentés plutôt comme un soutien que comme une population à soutenir. Tout d'abord, il faut noter que la plupart des études empiriques sur les deux concepts de soutien social et soutien organisationnel, ont été menées au sein des équipes dites opérationnelles (qui n'ont pas de fonction d'encadrement). Le rôle que joue généralement le manager de proximité dans ces recherches, est celui d'un fournisseur de soutien potentiel, qui a la responsabilité de prendre en compte le bien-être de ses salariés. Si les auteurs s'accordent sur la nécessité de mettre à la disposition des managers de proximité les moyens et les outils nécessaires pour tenir leur rôle (à savoir un soutien instrumental et informationnel principalement), le point est rarement approfondi.

Il est en revanche partagé dans les recherches que le soutien social a un impact indirect et positif sur les résultats à long terme. De Loretto, Platt et Popham (2010) démontrent que le manager ne tenant pas ce rôle peut contribuer à dégrader la santé psychologique des employés. Ce constat peut être à fortiori applicable au manager de proximité : un manager de proximité non soutenu peut être sujet à des problèmes de stress au travail.

Il est plus rare de trouver des recherches traitant du soutien pour les managers de manière générale et pour les managers de proximité en particulier, dans la littérature sur le soutien social. Nous avons trouvé seulement deux articles empiriques traitant du sujet du soutien pour les managers :

Lindorff (2005) s'intéresse aux sources du soutien aux managers (au sens d'encadrant). Si le support émotionnel est fourni par le cercle personnel (famille et amis) pour les problèmes personnels (hors travail), c'est le supérieur hiérarchique qui fournira le soutien informationnel et émotionnel pour les problèmes relatifs à la vie dans l'entreprise, alors que l'équipe supervisée fournira l'assistance instrumentale.

L'étude de Dolan, S. et Renaud, S. (1992) va démontrer l'existence de peu de soutien pour les « senior managers » qui ont connu des burnouts, le soutien en question n'ayant d'ailleurs pas atténué le stress des personnes interrogées. Cette étude ne se focalise pas sur les managers dits de première ligne.

La question afférente que l'on peut se poser est la suivante : doit-on considérer que les managers de proximité répondent aux mêmes schémas de soutien que les opérationnels, que ce soit dans la demande d'aide ou dans la fourniture de soutien ? Quelles sont les variables, liées proprement aux managers de par leurs fonctions, qui seraient susceptibles de changer les choses ? Nous n'allons pas faire une comparaison ici entre la perception des soutiens des opérationnels et celle des managers. Nous nous focalisons explicitement sur les managers de proximité, leur mode de sollicitation d'aide dans l'environnement organisationnel, en prenant en compte les spécificités de leurs missions si celles-ci ont un impact sur ces schémas de mobilisation. Nous pensons par exemple qu'un manager de proximité serait moins à l'aise pour demander de l'aide à son manager qu'un opérationnel à son manager, parce que le caractère « responsabilisant » de la fonction peut freiner « le recours aux autres » pour régler les problèmes.

b. Le rôle potentiel des représentants de l'employeur dans le soutien au manager de proximité : un paradoxe ?

Nous avons montré plus tôt que selon l'étude de Parker et al (2013), nous pourrions suggérer que le soutien fourni par les instances formelles, le soutien structurel, ou les représentants de l'organisation, est plus bénéfique, et plus à même de répondre aux besoins des managers de proximité. Mais cette approche soulève quelques paradoxes :

i. Soutien organisationnel interpersonnel : des conflits d'intérêts

Le premier paradoxe vient de la définition que l'on a donnée à l'organisation dans le soutien organisationnel. En effet, dans le corpus du soutien organisationnel, il est suggéré que « l'organisation » représente en fait « l'employeur », ce qui soulève donc deux anomalies,

basées notamment sur la théorie de l'échange social et la demande d'aide. D'abord, l'organisation défendrait en priorité l'employeur, ensuite, plus spécifiquement, l'organisation défendrait les intérêts économiques et jugerait les résultats selon l'apport économique à l'entreprise.

Concernant le premier point, comme nous l'avons vu à la fois dans la littérature sur la théorie de l'échange social et la demande d'aide, la « *relation communale* » suppose de penser et d'agir dans l'intérêt de celui qui demande de l'aide. Quand les représentants de l'organisation doivent d'abord défendre les intérêts de l'employeur, peut-on réellement parler d'un « soutien », d'une « aide » à proprement parler ou alors supposer que l'organisation fournira de l'aide seulement quand cela est dans l'intérêt de l'employeur ? Si c'est l'intérêt de l'employeur qui prime, alors n'y aurait-il pas une réticence des managers de proximité à solliciter le soutien, et donc à se sentir soutenus en cas de problème ?

Concernant le deuxième point, les éclairages apportés sur la théorie de l'échange social, théorie dont est issue le corpus théorique du soutien organisationnel, nous apporte quelques éléments soutenant justement une piste inverse à celle de Parker et al (2013). En effet, nous pouvons ici utiliser spécifiquement la distinction de Mills et Clark (1982, 2004) qui étudient les échanges sociaux : ils distinguent les relations d'échange formel et relations communales. Pour rappel, les relations d'échange (sous-entendu un échange souvent économique, mesuré) sont caractérisées par un échange immédiat, dont le contenu est le plus souvent négocié au préalable. A l'inverse, dans les relations communales, il y a deux points essentiels.

Le premier est relatif aux ressources échangées et la temporalité dans laquelle l'échange s'opère. Chaque membre de la relation puise dans un pool de soutien selon le besoin. Il ne sera pas tenu de « rendre » ce qu'il a pris, mais il se tiendra lui aussi disponible si un membre a un besoin sur lequel il peut aider. Le rapport au temps dans ce cas est différent : ce qui prime ce n'est pas l'équilibre de la relation dans un intervalle de temps donné, mais le fait qu'en cas de besoin, l'autre sera nécessairement là pour moi et vice-versa.

Le deuxième point concerne la gestion des intérêts. Il ne s'agit pas de maximiser son propre intérêt mais de privilégier la réponse au besoin de l'autre. Or, on peut penser que dans le monde de l'entreprise, qui vend des biens et services à échanger sur le marché contre une compensation financière censée donner une marge de profit (le rendement devant être maximal), la relation vis-à-vis des clients externes est la même que celle adoptée avec les employés en interne. Si on donne quelque chose, c'est pour recevoir, et dans une période limitée. On peut penser, qu'en

interne comme en externe, c'est l'intérêt économique qui prime, et donc pas le besoin des salariés (au même titre que les managers de proximité). Cela irait à contre-courant d'une possible relation communale, par essence plus « soutenance ». On peut se demander : si on me soutient, c'est que je devrais à mon tour donner quelque chose, que je ne pourrais peut-être pas donner.

ii. Coût du soutien : impact sur l'évaluation de l'employeur

Comme énoncé plus haut, le soutien social a principalement été associé dans la littérature à une réduction du stress selon un lien direct, modérateur ou médiateur. Mais il semblerait que les recherches empiriques menées par Viswesvaran, Sanchez et Fisher, 1999 dans leur méta-analyse étayent l'hypothèse du soutien modérateur. En situation de stress, on peut demander du soutien ou le recevoir sans le demander explicitement. Cependant, il semblerait qu'au sein des sociétés occidentales, les interactions d'aide sont initiées quand celui qui a besoin d'aide fait une demande explicite (Burke, Weir, Duncan, 1976, Taylor, 2011).

Or, dans la littérature sur l'échange social et les processus de recherche d'aide, la notion de « coût » est majeure. Nous l'avons précisé plus tôt, Nadler (1997) parle du « dilemme du demandeur d'aide ». Selon cette étude, la demande d'aide à des bénéfices, liés à l'acquisition de la ressource ou moyens manquants et donc in fine la résolution du problème. Cependant, la demande d'aide a aussi un coût, qui est nous semble-t-il rarement évoqué dans la littérature sur le soutien social, ou du moins, si ça l'est, c'est appréhendé à la marge, souvent discuté quand les résultats d'une étude empirique sont explicités. Les recherches empiriques dont les résultats démontrent un lien négatif entre le soutien reçu et le bien-être mettent en évidence une notion de « dette », notion qui se rapprocherait -effectivement de la notion de coût. Ce point n'est néanmoins jamais étudié en tant que tel.

Qu'est-ce qui pourrait-être considéré par les managers de proximité comme un coût lié à la demande ?

Il nous semble qu'il y a un risque lié au jugement de compétences par l'employeur, qui, dans le cas des managers de proximité, rejoint principalement le concept d'autonomie et de responsabilité dont il a été question plus tôt. Le fait de demander de l'aide, peut « coûter » en termes d'évaluation potentiellement négative de l'employeur sur sa capacité à manager et résoudre les problèmes de façon autonome. Comme précisé dans le corpus théorique sur la recherche d'aide, cela va aussi dépendre de la représentation que les acteurs individuellement

ou en tant qu'entité se font de ce qui est « normal » ou pas, selon un seuil de tolérance lié à la fréquence et contenu des demandes d'aide. Pour étayer cette idée, quelques précisions sur le concept d'autonomie nous paraissent nécessaires.

iii. Être autonome et demander de l'aide : un seuil de tolérance variable

Pour tenter d'apporter quelques éclairages à cette question, nous pouvons passer par des études sociologiques de l'autonomie dans la société, mais aussi se référer aux recherches sur la demande d'aide, bien que majoritairement conceptuelles.

Selon Everaere (2007), l'autonomie « renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail. Elle suppose intelligence et réflexion pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus, même si le niveau d'autonomie tend à augmenter avec celui des classifications ».

L'autonomie est avant tout une valeur dans les sociétés occidentales (Dupuy, 1978, cité par Chauffaut, 2003)²⁶, c'est une qualité pour des individus adultes. Quand une personne est qualifiée de « non autonome » ou « peu autonome » elle est jugée comme ayant des difficultés à réaliser ce qui lui incombe, voire « inadaptée » au contexte.

En faisant référence à la croissante demande de polyvalence, et aux qualités requises de type « être force de proposition », l'autonomie dans le monde de l'entreprise devient une composante essentielle de la compétence (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). « L'autonomie procédurale n'est cependant pas garante à elle seule de bonnes conditions de travail. Elle suppose une plus forte responsabilisation des salariés (Freyssenet, 1995), qui peut enrichir le travail mais aussi engendrer la peur de ne pas être à la hauteur. Elle s'accompagne dans bien des cas d'une obligation d'assurer simultanément un ensemble de tâches complexes. », La contrepartie de cette plus grande responsabilisation et de cette forte implication dans l'entreprise est un accroissement relatif de la charge mentale" (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000).

²⁶ Chauffaut, D. David, E. (2003) - *La notion d'autonomie dans le travail social : l'exemple du RMI, CREDOC*, Cahier de recherche N° 186, Septembre 2003

Si cette nécessaire autonomisation du personnel a été approchée dans son ensemble, elle est en fait particulièrement applicable aux managers de proximité, qui peuvent se définir eux-mêmes par rapport aux membres des équipes comme possédant « plus de responsabilité ».

Dans le travail autonome, chacun doit être capable de rendre compte de sa contribution au collectif, et c'est ce qui fait la « responsabilité ». C'est le constat d'Everaere " L'autonomie et la responsabilité sont indissociables car l'autonomie repose fondamentalement sur un acte de responsabilisation et d'identification, lequel valide en même temps le principe d'autonomie " (Everaere, 2007).

Dans le corpus théorique sur la demande d'aide, comme spécifié plus tôt, il y a en fait selon Nadler (1998) une notion de « norme » liée à la demande d'aide de manière globale et à l'autonomie spécifiquement. En effet, l'auteur souligne, que dans chaque société, selon ses normes et références, il y aura des formes « adaptatives » et « mal adaptatives » : ces dernières correspondent à un excès de demande d'aide ou au contraire à un « manque » de contact avec les autres. Dans le premier cas on suppose que la personne manque d'autonomie, de confiance en soi et dans le deuxième cas, on supposera que la personne a une difficulté à aller vers les autres et mobiliser les relations essentielles au travail aujourd'hui.

Par conséquent, on peut se poser la question en ces termes : le seuil de demande d'aide « accepté » est-il suffisant pour permettre aux managers de proximité de travailler dans de bonnes conditions, et pouvoir donc interagir en soutien avec autrui ? Ou alors ce seuil est-il en deçà du besoin, générant par la même cette impression de solitude dont parle Monneuse (2014) ?

c. Le soutien comme levier et non comme paramètre donné

Bien que cela ne soit pas le cœur de cette étude, puisqu'il s'agira plus de décrire que prescrire, rappelons tout de même les conclusions d' Hupcey dans sa revue de littérature de 1998, sur le concept de soutien social, mais qui sont à mon sens toujours d'actualité. En effet, il note que les résultats depuis 25 ans sur le sujet n'ont pas évolué : on démontre sur des populations diverses et variées que le soutien a un effet positif sur le stress. Mais ce qui n'a pas encore été analysé, c'est dans quelle mesure le soutien peut être « manipulable » pour profiter de ses bénéfices. Comme le précise Hupcey, il ne s'agit plus de dire que le fait d'être marié a un certain effet protecteur sur la santé, mais bien de comprendre comment ces effets protecteurs peuvent être produits chez les individus non mariés.

II.4.2 La problématique

Etant données les anomalies relevées, il nous semble qu'une bonne compréhension des mécanismes à l'œuvre dans le processus de demande et d'octroi d'aide et dans la satisfaction associée ouvre des portes à des approches plus « appliquées » du soutien social dans les entreprises.

En partant de ces constats, nous souhaitons donc dans cette étude mieux comprendre les modalités de mobilisation d'aide par les managers de proximité, et le rôle de l'organisation dans la mise à disposition d'un soutien jugé satisfaisant selon leurs besoins.

Cette question soulève plusieurs paradoxes qui font la difficulté et l'intérêt de l'étude : les managers de proximité peuvent-ils mobiliser de l'aide auprès de la hiérarchie et des services de ressources humaines, qui défendent l'employeur et ses intérêts économiques ? Quel impact de la demande d'aide sur l'évaluation par l'employeur ? L'organisation peut-elle en effet mettre en place des actions pour aider les managers de proximité, ou alors le soutien fait-il appel à des processus informels que l'organisation ne peut maîtriser ?

Pour répondre à la question centrale, 2 questions plus précises ont été formulées :

1. Dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide ?
2. Sous quelles formes le soutien est-il recherché et quels sont les facteurs qui favorisent une réponse satisfaisante de l'organisation aux besoins du manager de proximité ?

II.5 Conclusion du chapitre II

Le soutien social est un concept issu de la recherche clinique et psychosociale. Il désigne l'ensemble des interrelations positives ou comportements aidants fourni à une personne qui en a besoin (House, 1981). Il a principalement été associé dans la littérature à une réduction du stress (Viewesvaran, Sanchez et Fisher, 1999), selon un lien direct, modérateur ou médiateur. Si l'on peut supposer que le soutien social est un paramètre majeur dans le maintien ou l'amélioration du bien-être au travail, il le serait à fortiori pour les managers de proximité.

Plusieurs formes et types de soutiens ont été observés au travail, différenciés selon les sources qui le fournissent (supérieur hiérarchique, collègues notamment) ou les ressources partagées (soutien de nature instrumentale, informationnel, émotionnel ou soutien d'estime) (House, 1981, Karasek et Theorell, 1990, Taylor, 2011). Une forme de soutien en particulier a fait l'objet de récentes recherches de par une utilité supposée plus importante pour le receveur : le « soutien structurel » (Parker et al, 2013). Le soutien structurel est à l'initiative de la « structure » dans son caractère institutionnel et formel, il est maîtrisé, reconnu, et permet de cibler les besoins de ses membres.

Nous avons complété la revue de littérature sur le soutien social par les apports d'articles sur « la demande d'aide » spécifiquement, qui offre un éclairage intéressant si l'on admet qu'il est plus fréquent dans les sociétés occidentales, qu'on ne reçoive de l'aide que si on l'a demandée (Nadler, 1998, Lee, 2002, Bamberger, 2009). En effet, ces auteurs mettent l'accent sur ce qui favorise ou à l'inverse limite la formulation d'une demande d'aide. Ils mettent l'accent sur les facteurs situationnels notamment tels que le type de problème (partagé par plusieurs personnes ou « egocentrique»), la « proximité » du fournisseur potentiel (collègue et ami de confiance, proche de la famille) ou encore les normes et climat de l'environnement du demandeur (autonomie accordée et leviers à disposition, tendance à garder les confidences pour soi, partage d'éléments de la vie privée au travail, mesure dans laquelle l'environnement « accepte » la demande d'aide, liée par exemple au caractère individualiste ou plus collectif des comportements et relations).

La théorie de l'échange social a été décrite selon plusieurs approches théoriques présentées par Mitchell et al (2012) dans leur revue de littérature. Très brièvement, il s'agit selon différents points de vue de distinguer les relations d'échanges courtes et formalisées qui doivent donner lieu à une rétribution égale tout en tentant de maximiser son propre intérêt, des relations basées

sur la confiance, où l'intérêt des deux parties, voire l'intérêt de l'autre prime, sans demande de rétribution, ou de retour dans le temps.

Un autre courant de recherche a été développé dans la littérature à la fin des années 1980, en sciences de gestion, très proche du soutien structurel, mais rarement rattaché : le soutien organisationnel. Alors que le premier s'est principalement intéressé au rôle du soutien dans l'amélioration de la santé mentale, le soutien organisationnel s'intéresse aux manifestations de soutien à l'initiative de l'employeur, qui ont pour objet d'améliorer l'implication des collaborateurs au travail, et réduire l'absentéisme, l'intention de quitter notamment. En effet, selon la théorie de l'échange, plus l'employé considère que l'employeur se préoccupe de son bien-être, plus il s'engage dans des comportements dans l'intérêt de l'entreprise (Eisenberger et al, 1986, 2002, 2006 ; Kurtessis et al, 2015). Mais nous avons relevé deux points à préciser : le soutien organisationnel (ou le soutien de l'employeur) « personnifie » l'organisation, sans donner plus de précisions sur les personnes qui la représentent et sur les liens interpersonnels de manière générale (même si certaines manifestations du soutien dans les articles font référence aux relations interpersonnelles avec le supérieur hiérarchique). En s'appuyant sur des corpus théoriques complémentaires, nous avons établi que les représentants de l'employeur pouvant être « souteneurs » sont principalement : le supérieur hiérarchique, le personnel RH et les intervenants externes mobilisés pour aider les employés (consultants, coaches, formateurs, etc.). Nous considérons les collègues comme faisant partie de l'organisation (sans nécessairement représenter l'employeur) car les interactions se font principalement en interne de l'organisation, voire elles sont impulsées par des initiatives organisationnelles elles-mêmes. A noter que leur capacité à apporter du soutien est mitigée dans les recherches empiriques. En effet, le soutien des collègues augmenterait le stress dans certains cas, du fait probable que celui qui reçoit considère l'apport comme une dette, ce qui aggraverait son mal-être (Ruiller, 2008 Lawrence et Callan, 2011)

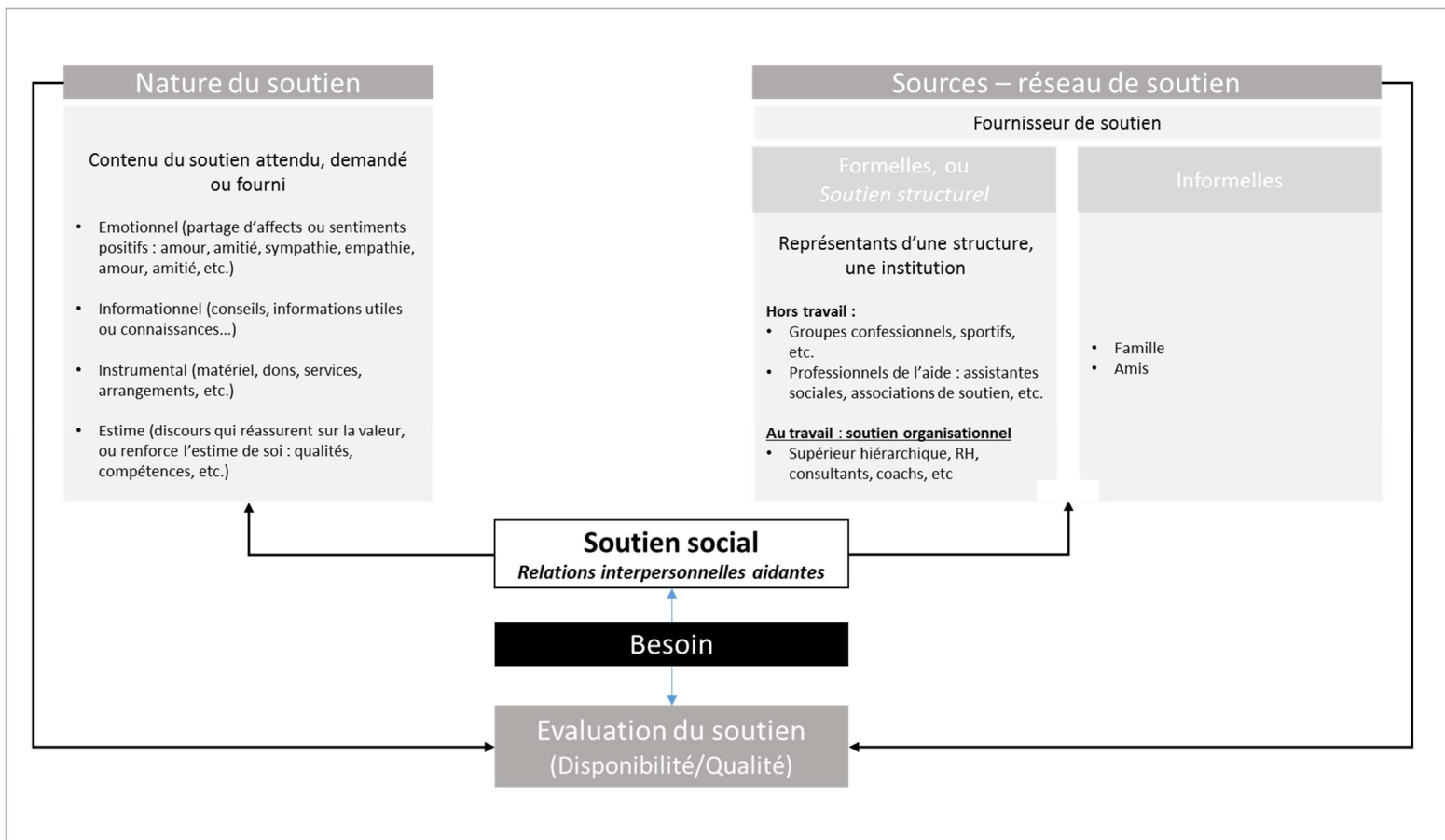
La problématique proposée dans cette recherche est issue de trois éléments majeurs. Le premier est lié à un intérêt limité de la recherche pour les mécanismes de soutien des managers de proximité alors même que nous l'avons vu, leurs difficultés sont certaines et spécifiques. Le deuxième point concerne un rôle potentiellement bénéfique de l'intervention de l'organisation, ou les représentants de l'employeur dans le soutien apporté à cette population. Ce deuxième point en particulier soulève quelques paradoxes, relevés à l'aune des théories de l'échange notamment. En effet, l'équilibre de l'échange entre l'employeur et le manager n'est pas simple à appréhender parce qu'il présente des paradoxes certains, qui font toute la difficulté de la

question de recherche : les représentants de l'organisation peuvent-ils aider les managers en défendant l'employeur et ses intérêts économiques ? Quel impact de la demande d'aide sur l'évaluation des compétences du manager de proximité ?

Enfin, l'étude du soutien comme levier reste une perspective de recherche encore peu explorée, alors même qu'on peut supposer que ce serait un levier important et puissant pour aider les entreprises à favoriser le bien-être de leurs salariés et des managers de proximité en particulier, sauf à démontrer que le soutien fait appel à des processus que l'organisation ne peut maîtriser ?

En partant de cette revue, nous souhaitons dans cette étude, évaluer la mesure dans laquelle le soutien organisationnel aiderait les managers à remplir leurs fonctions et répondre à leurs objectifs ou comment une démarche organisationnelle exploitant l'interaction et l'aide interpersonnelle comme ressource, favoriserait le bien-être des managers de proximité.

Figure 3 : articulation des concepts et caractéristiques clefs, soutien social, structurel et organisationnel



PARTIE 2

ÉTUDE TERRAIN ET RÉSULTATS

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter la démarche, le terrain et les propositions de réponses aux questions de recherche qui en découlent.

Le chapitre III, « Démarche méthodologique », vise à clarifier la méthodologie adoptée et le contexte de la recherche. Après une présentation des principes conceptuels, nous expliciterons la posture épistémologique choisie et expliquerons en quoi la recherche qualitative et l'étude de cas en particulier est adaptée à notre recherche. Ensuite, nous préciserons les modalités de la démarche participante sur laquelle le travail s'est basé. Enfin, nous présenterons le terrain étudié ainsi que notre mission en son sein. Nous terminerons en spécifiant la méthode de collecte et d'analyse des résultats, qui sera par ailleurs détaillée dans le chapitre suivant.

Dans le chapitre IV, « Résultats », après avoir mis en avant les éléments de contexte que nous jugeons importants, nous exposerons le résultat des 24 entretiens, en donnant un aperçu synthétique de chaque témoignage, avec un rapport structuré des verbatim clefs, selon un système de codage commun. Par la suite, nous développerons un premier niveau de réponse aux questions de recherche en confrontant les discours des managers aux observations terrain, permettant ainsi d'interpréter les résultats selon un nouveau prisme. Nous exposerons donc d'abord les problèmes majeurs cités par les managers de proximité interrogés, ainsi que les entretiens et les observations faisant apparaître une omission par les managers des travers systémiques qui génèrent les difficultés les plus redoutées. Nous expliciterons ensuite les formes et sources de soutien mobilisées par les personnes interrogées, en commençant par les sources les plus attendues, à savoir le supérieur hiérarchique et le personnel RH, puis les pairs, l'équipe et enfin les intervenants externes. Pour chacune des sources, nous listerons les facteurs favorisant la satisfaction des managers quant au soutien fourni ainsi que les facteurs qui, au contraire, empêchent la mobilisation d'aide ou génèrent insatisfaction. Une attention particulière est portée à la place que tiennent les représentants de l'employeur dans l'environnement de soutien. Nous mettrons en avant l'ambivalence notée vis-à-vis de l'organisation, qui peut susciter la méfiance, comme elle peut apporter une aide efficace via ses représentants, selon des facteurs de succès à spécifier.

Dans le chapitre V, « Discussion », nous tenterons d'analyser les résultats à l'aune de la littérature, selon chaque question de recherche posée, dans l'optique d'explicitier l'apport de cette recherche. Pour répondre à la première question, ou ce qui pousse les managers à

demander de l'aide, nous allons notamment développer la littérature sur le conflit, tout en soulignant les causes organisationnelles sous-jacentes que les managers n'abordent qu'à « demi-mot », comme des « non-sujets ». Nous aborderons aussi les difficultés de communication et celles du manager débutant, qui ont constitué les principales remontées recueillies. Pour répondre à la deuxième question, ou sous quelles formes le soutien est recherché et fourni selon le besoin, l'attention sera portée sur l'aide des représentants de l'organisation, le soutien du supérieur hiérarchique, les RH puis les pairs, en précisant toujours les points concordants, discordants ou complémentaires avec la littérature. Enfin, une dernière partie permettra d'explicitier les facteurs qui favorisent une réponse adéquate de l'organisation aux besoins du manager de proximité, tentant par la même occasion de définir ce que pourraient être les antécédents du « climat de soutien ».

Enfin, dans le volet « Conclusion générale », nous achèverons la présentation avec une synthèse de la contribution de la recherche au champ théorique, une proposition d'implications managériales et des pistes de prolongement des réflexions et explorations.

CHAPITRE III

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE - OBSERVATION PARTICIPANTE ET ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

III.1	LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	122
<i>III.1.1</i>	<i>Rappel de l'objectif de la recherche.....</i>	<i>122</i>
<i>III.1.2</i>	<i>Le modèle de pensée adopté.....</i>	<i>123</i>
a.	Rappels conceptuels.....	123
b.	Ce qu'on prend aux matrices disciplinaires	124
c.	Ce qu'on prend au processus de réflexion selon Dewey	126
III.2	LA RECHERCHE QUALITATIVE ET L'ÉTUDE DE CAS.....	128
<i>III.2.1</i>	<i>La visée de la recherche.....</i>	<i>128</i>
<i>III.2.2</i>	<i>L'étude de cas.....</i>	<i>128</i>
a.	Principes généraux.....	128
b.	Validité interne	129
c.	Validité externe.....	129
d.	Subjectivité de l'interprétation.....	130
III.3	LA DÉMARCHE PARTICIPANTE : IMMERSION « DANS » LE TERRAIN	131
<i>III.3.1</i>	<i>Les principes.....</i>	<i>131</i>
<i>III.3.2</i>	<i>L'intérêt pour la démarche.....</i>	<i>133</i>
<i>III.3.3</i>	<i>L'accès aux données.....</i>	<i>133</i>
III.4	PRÉSENTATION DU TERRAIN.....	134
<i>III.4.1</i>	<i>Le périmètre du cas, remarque préliminaire.....</i>	<i>134</i>
<i>III.4.2</i>	<i>Une présentation du groupe ADMIN.....</i>	<i>134</i>
<i>III.4.3</i>	<i>La filiale SIM.....</i>	<i>135</i>
<i>III.4.4</i>	<i>Mes missions et mon intérêt pour la recherche.....</i>	<i>136</i>
a.	Mes missions au sein de l'organisation.....	136
b.	L'intérêt de la structure et du poste pour la recherche	138

<u>III.5</u>	<u>LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES</u>	139
<u>III.5.1</u>	<u>Les entretiens : données et méthode</u>	139
a.	Démarche	139
b.	Cycle d'entretiens	139
c.	Le codage et l'analyse des données	140
<u>III.5.2</u>	<u>L'observation : données et méthode</u>	141
a.	Démarche	141
b.	La période d'observation	141
<u>III.5.3</u>	<u>Les limites méthodologiques</u>	142
<u>III.6</u>	<u>CONCLUSION DU CHAPITRE III</u>	144

III. CHAPITRE III : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE - OBSERVATION PARTICIPANTE ET ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Dans ce chapitre, nous souhaitons clarifier la méthodologie adoptée et décrire le terrain exploré. Dans ce cadre, nous expliciterons les concepts épistémologiques de référence et la posture choisie, ainsi que le pourquoi d'une recherche qualitative par l'étude de cas en particulier. Nous traiterons ensuite de la démarche participante et décrirons le terrain dans lequel elle s'est tenue. Nous finirons en présentant la méthode de collecte et d'analyse des résultats, développés dans le chapitre suivant.

III.1 Le positionnement épistémologique

III.1.1 Rappel de l'objectif de la recherche

Avant de détailler la posture épistémologique, il convient de préciser les objectifs de la recherche de la façon la plus précise.

Rappelons donc que cette recherche se décline en deux objectifs, formulés sous forme de questions.

La première question étant : « dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide » ? Il s'agit à ce stade d'identifier les problèmes que le manager estime préoccupants, car ses ressources propres et personnelles ne sont pas suffisantes à leur résolution, l'amenant donc à solliciter de l'aide, ou à en recevoir spontanément.

La deuxième question est formulée ainsi : « sous quelles formes le soutien est-il recherché et quels sont les facteurs qui favorisent une réponse satisfaisante de l'organisation aux besoins du manager de proximité ? ». Il s'agit dans un premier temps de comprendre la nature de soutien dont le manager exprime le besoin, les sources et ressources mobilisées ainsi que le positionnement de l'organisation dans l'environnement de soutien. Ce dernier point nous amène à distinguer les sources organisationnelles (représentants de l'employeur) des sources

informelles. Dans un deuxième temps, l'objectif est d'isoler les facteurs et caractéristiques des sources organisationnelles qui favorisent la demande d'aide et ses effets positifs (résolution du problème ou diminution de l'impact émotionnel sur le manager de proximité). Cela nous permettra de comprendre les choix faits par les individus de mobiliser le soutien de quelqu'un en cas de difficulté, auprès des acteurs de l'entreprise ou auprès de personnes de son cercle personnel.

Il s'agit dans un premier volet d'explicitier la posture épistémologique choisie, ou le mode de raisonnement adopté pour construire le problème et y répondre de la façon la plus structurée.

III.1.2 Le modèle de pensée adopté

Pour expliciter la posture épistémologique, il conviendrait de choisir entre les 3 postures traditionnelles ou « matrices disciplinaires » selon Kuhn : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Pour construire le volet qui suit, nous nous sommes principalement attachés aux articles de Dumez (2007, 2010, 2011).

a. Rappels conceptuels

Le positivisme serait dans le modèle que l'on retrouve classiquement dans les documents de vulgarisation, une démarche similaire à celle des sciences exactes. Au regard de faits, qui seraient immuables et accessibles, des hypothèses sont formulées. Ces dernières doivent être testées via des observations de faits et études statistiques permettant ensuite de généraliser par une théorie, à son tour confirmée ou infirmée selon la même démarche. En sciences de gestion, comme en physiques par exemple, les faits sociaux seraient des « objets de connaissance » qui ont une « essence propre ». La connaissance est donc produite par la description de l'objet (qui serait la même quel que soit l'observateur) ou l'explication des liens de cause à effet liés à un fait ou un phénomène. La critique apportée à cette théorie par Dumez (2010) notamment se réfère d'abord à l'histoire du positivisme. En effet, le positivisme, ou « empirisme logique » selon les termes privilégiés par le Cercle de Vienne, a deux visées. La première suppose de supprimer les « concepts » ou « affirmations » que peuvent générer les recherches dites scientifiques et qui ne peuvent être ni fausses, ni vraies. La deuxième cible consiste à chercher à dérouler des raisonnements cohérents, où s'articulent problèmes, constats, théories mobilisées

et résultats selon des liens explicites et clairs et selon une démarche ou un raisonnement discuté et discutable.

Le constructivisme et l'interprétativisme, sont liés à la tradition philosophique dite de la « phénoménologie ». La phénoménologie est pour Wacheux (2005) « une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance, puis la transmission des expériences rationalisées. Les faits sociaux n'existent que par la représentation qu'en font les acteurs impliqués, et c'est l'interprétation d'une expérience vécue qui devient connaissance. La réalité « n'est pas », elle est construite, sur la base d'interprétations. L'interprétativisme et le constructivisme sont distincts. Le premier cherche à « donner à voir », en expliquant les phénomènes et en décrivant de manière précise les interprétations et le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Dans une approche constructiviste, on cherche à produire une connaissance qui puisse « s'appliquer », qui est « actionnable » par analogie (Hatchuel, 2005, Thietard, 2014).

b. Ce qu'on prend aux matrices disciplinaires

Pour revenir aux éclairages de Dumez, qui repart lui-même de la réflexion de Popper, nous ne pouvons appréhender les sciences sociales comme les sciences « exactes », et il y aurait une « logique des sciences sociales » (Popper, 1979). Il est bien question de tenter d'être objectif, mais nous ne pouvons l'être car il y aura nécessairement jugement de valeur dans tout élément rapporté par les acteurs et le chercheur, selon les déterminations sociales et culturelles des uns et des autres. Il est bien question de construction et d'interprétation mais pas selon les termes présentés plus haut.

Si nous reformulons, il s'agit de comprendre les choix des acteurs, mais aussi de comprendre les déterminants qui ont fait les choix au-delà de considérations psychologiques ou contextuelles individuelles. Qu'est-ce qui fait que dans la même situation, j'aurais « réagi » de la même façon (Popper parle de « logique de situation »). « Comprendre » signifierait donc justement décrire les caractéristiques qui de par leurs combinaisons donnent lieu à un comportement ou un autre dans une situation donnée. La compréhension peut donc être plus ou moins aboutie, les caractéristiques clefs étant plus ou moins définies précisément, et donc le lien plus ou moins robuste entre le choix des acteurs et ses déterminants (Dumez, 2010, 2011).

En partant des définitions communément admises, et de la critique adressée par Dumez, nous pouvons avancer que notre recherche se base sur une approche de recherche interprétativiste dont on formulera les objectifs comme suit :

- comprendre les motivations des acteurs à mobiliser une aide définie de la part d'une source définie ;
- comprendre les déterminants du succès de l'acte de soutien, lié à la combinaison que forment la source, la nature de l'aide apportée et les caractéristiques que l'acteur estime déterminantes.

La phase de recherche sur le terrain, via la modalité d'interviews que l'on explicitera plus loin (chapitre IV), nous servira d'abord à collecter le plus fidèlement possible les interprétations des acteurs, ou le pourquoi et comment ils mobilisent le soutien en entreprise, puis à interpréter à notre tour leurs dires pour répondre aux questions.

Nous tenterons aussi d'emprunter au positivisme la rigueur dans la construction du problème (Dumez, 2010) et du chemin emprunté pour générer les résultats. Il s'agit de mettre en évidence « la tension entre savoir et non savoir », pour reprendre Popper : en quoi la question posée, reflète un problème scientifique rencontré en gestion de l'entreprise, et en quoi la connaissance actuelle ne répond pas à cette question, ou du moins soulève un doute.

Les deux premiers chapitres visaient à faire l'état du savoir cumulé sur les corpus théoriques clefs (soutien social, organisationnel et le manager de proximité), mais aussi et surtout de mettre en évidence les écarts et tensions relevés, que nous souhaiterions explorer dans cette recherche.

Enfin, 2 notions clefs ont constitué des axes de pensées, des directives, qu'explicite Dumez (2010), pour appuyer la rigueur scientifique adoptée, à savoir :

- les propositions doivent être suffisamment précises pour être réfutables,
- elles doivent « transcender les exemples empiriques qui leur ont donné naissance » (Popper, 1991).

Le cadre analytique qui a permis de les générer se veut rigoureux et méthodique, avec une articulation entre théorie et recherche empirique, (à l'instar de la métaphore de Wittgenstein « la roue qui s'imbrique à la voiture pour lui permettre de rouler »), ce qui permet donc de tenter d'adopter dans cette étude une démarche scientifique.

Toujours en s'appuyant sur les écrits de Dumez, en plus des deux axes présentés ci-dessus, nous appuyons aussi sur la démarche de pensée explicitée par Dewey (Dumez 2007), démarche

« en spirale », en procédant à des va et vient entre théories et savoirs mobilisés d'une part, et matériau empirique d'autre part. Il nous paraît important de décrire ce processus car c'est exactement selon ce cycle de réflexion que nous avons opéré l'étude. Dumez utilise les écrits de l'auteur notamment pour accompagner le chercheur dans la réalisation d'une étude de cas.

c. Ce qu'on prend au processus de réflexion selon Dewey

i. Principes de l'acte de penser

Essayons de reprendre les points clefs de la pensée de Dewey, tels que présentés par Dumez. Il y a 3 phases majeures dans l'acte de penser. Les 3 phases seront présentées successivement mais sans réel lien chronologique car justement le propre de la pensée et de procéder par va et vient entre une phase et l'autre. Dewey s'appuie sur la compréhension qu'il a de « l'acte de penser », qui consiste à articuler des choses que l'on connaît, présentes ou visibles, et des choses que l'on ne voit pas ou perçoit pas : les premiers suggérant les seconds selon un certain nombre d'arguments qui vont justement définir la pertinence du lien. La recherche scientifique s'appuie en fait sur ce processus de va et vient entre le connu et l'inconnu, de façon à établir une démarche itérative par affinement successif du cycle observations-conclusions.

ii. Les étapes de la pensée réflexive

Identifier un problème

La première étape est l'inférence, qui se fait en deux temps. Tout d'abord, il s'agit sur la base de faits et de connaissances, ou du moins, sur ce qu'on croit connaître, de relever des anomalies, des discordances, des incohérences qui soulèvent un doute. Les faits observés, rapportés au savoir accumulé, ou du moins rapporté aux hypothèses connues, génèrent des paradoxes, difficultés ou anomalies. Les anomalies ou « exceptions » sont des faits qui concordent sur la plupart des points, mais s'écartent sur quelques points critiques, cela ayant une telle importance qu'une grande partie des thèses de la technique scientifique a uniquement pour but de découvrir, enregistrer, graver dans la mémoire « des cas qui font contraste. » (Dumez, 2007). Ces anomalies sont générées par une incomplétude du savoir ou encore des hypothèses antérieures non vérifiées à l'aune de faits, des paramètres explicatifs manquants, des liens établis erronés, etc. C'est ce qui va constituer le problème. C'est cette étape que l'on a explicité dans le dernier paragraphe du deuxième chapitre.

Envisager des hypothèses, pistes d'explication au regard de faits nouveaux

Le deuxième temps de cette étape d'inférence est « la suspension du jugement », qui suppose de ne pas « se précipiter » sur une seule hypothèse d'explication mais bien de formuler plusieurs hypothèses rivales ou des propositions de réponse au problème.

Dans notre cas, nous n'allons pas jusqu'à formuler des hypothèses avant la confrontation à l'expérience via l'étude empirique. Nous suspendons le jugement en soutenant la problématique, et nous tenterons de formuler des hypothèses à l'aune des résultats de l'étude terrain (ce qui fera l'objet du chapitre V, « Discussion », lui-même construit en s'appuyant sur les résultats du Chapitre IV – « Résultats »).

Choisir la proposition au regard des éléments apportés par les faits

L'étape suivante, celle de la déduction, consiste à confronter les hypothèses rivales au regard des faits nouveaux et/ou à un corpus théorique encore non exploré. Ces nouveaux éléments fourniront des « preuves », permettant de « juger » finalement de l'hypothèse la plus vraisemblable pouvant expliquer les anomalies. Cette première piste sera donc ensuite à confronter à des cas différents, afin de relever à nouveau anomalies et discordances. Ce volet ne sera donc pas explicitement appréhendé dans notre thèse.

Comme précisé, c'est en adoptant les approches épistémologiques explicitées ci-dessus et en utilisant la méthode de recherche qualitative et de l'étude de cas en particulier que nous tentons de répondre aux questions énoncées plus haut. Des rappels conceptuels sont nécessaires pour comprendre la pertinence de l'étude de cas comme méthode de recherche dans notre cas précis.

III.2 La recherche qualitative et l'étude de cas

III.2.1 La visée de la recherche

Cette recherche a une visée compréhensive : nous tentons de « comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent [...] en rapport avec un contexte ou une situation » (Dumez, 2010). Il s'agit de comprendre ce que font les acteurs dans une situation donnée, et c'est ce lien qui constitue une connaissance à proprement parler. Or, l'analyse qualitative permet justement de comprendre et répondre aux questions « pourquoi » et « comment » (Dumez, 2007). Elle analyse des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs, grâce à un matériau empirique qui a fait l'objet de la recherche sur le terrain menée ici. C'est l'analyse de ce matériau de manière cohérente, ou du moins suffisamment détaillée, pour juger de sa cohérence, permettant ainsi d'avancer des possibilités de liens. L'étude de cas constitue une stratégie de recherche empirique adaptée à des questionnements sur les interactions plus ou moins implicites liées à un phénomène (Yin, 2003). Pour cela nous avons adopté l'utilisation de l'étude de cas comme modalité de recherche, dont nous présenterons les principes ci-après.

III.2.2 L'étude de cas

a. Principes généraux

Selon Yin, l'étude de cas est une forme de recherche qualitative. C'est « *une enquête empirique portant sur des phénomènes contemporains, qui se tiennent dans leur contexte réel, spécialement adaptée quand les limites entre les phénomènes et le contexte ne sont pas clairement identifiables* »²⁷.

Dumez (2011) suggère qu'une des spécificités (et aussi difficulté) majeure de l'étude de cas, c'est la définition et la délimitation du « cas », ou de l'« unité d'analyse » dont il est question pour la recherche empirique. L'unité d'analyse est somme toute aussi construite, car il y aura toujours pléthore de façons de découper un cas, selon le problème de recherche soulevé et étudié. (Popper, 1979 ; Dumez, 2010b). Nous l'avons vu plus tôt, la qualité de la recherche est

²⁷ “An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a “case”), set within its real-world context—especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.” (p 4) - Yin, R.K. (2012) – *Application of case study research*, (3ème édition) Sage, p1-27

liée à la cohérence des liens établis entre la situation et les intentions et comportements des individus. Plus le cas sera précisément délimité, plus la description de la situation sera précise. De plus, le cas doit présenter un potentiel illustratif intéressant : en quoi ce cas est représentatif des faits qu'on cherche à explorer ?

b. Validité interne

Selon Yin (2003), il existe deux critères de validité interne :

Premièrement, pour l'étude de cas explicative, les relations de cause à effet doivent être établies, et c'est bien ce que nous souhaitons étudier : pourquoi un manager de proximité va se référer à telle ou telle source de soutien, et pourquoi celle-ci a été adaptée à la résolution de son problème ?

Deuxièmement, les propositions sont d'autant plus fiables qu'elles sont soutenues par les entretiens qualitatifs et la revue de littérature.

Nous avons une visée descriptive et explicative. En ce qui concerne la visée explicative, il faudra prêter attention aux liens de causalité issus des résultats : tel critère/telle caractéristique a par exemple contribué à construire une perception positive de l'intervention par le manager. En revanche, remarquer que dans tels ou tels cas, le manager sollicite du soutien, et plutôt auprès de telles sources que telles autres relève en revanche du domaine descriptif.

C'est donc à la fois la qualité des liens de causalité établis et la qualité des inférences au sein de la recherche elle-même qui détermineront la validité interne de l'étude, ou sa capacité à répondre aux questions posées (Yin, 2003).

c. Validité externe

Peut-on généraliser les conclusions d'une étude de cas, sachant que comme le stipule le principe méthodologique proposé par Popper (1991), « les théories satisfaisantes doivent, en principe, transcender les exemples empiriques qui leur ont donné naissance » ? Cela reste une des questions les plus controversées dans la recherche académique. Quand une recherche empirique s'appuie sur des données quantitatives, étudiées par inférence statistiques, la recherche empirique est considérée comme étant « plus solide ».

Selon Moriceau (2000, cité par Châtelain, 2005), la validité externe des résultats obtenus par une démarche qualitative ne relève non plus du caractère généralisable des résultats, mais plutôt

de son caractère répétitif. Yin parle de généralisation « analytique » : c'est la possible répétition du protocole de recherche et des tests qui permettent de confirmer, infirmer, ou remettre en question une ou partie des éléments de la théorie qui fait la validité scientifique.²⁸ En d'autres termes, le caractère scientifique de la recherche est assuré par la traçabilité des liens permettant d'aboutir aux propositions, et de la traçabilité du processus d'analyse. Il s'agit d'articuler les observations issues du terrain, de la littérature et des propositions théoriques de manière transparente, avec la possibilité de répliquer la démarche à d'autres contextes. Sur ce dernier point, comme le rappelle Dumez dans son analyse de la pensée de Dewey (2007), viser la généralisation revient à évaluer la pertinence d'une théorie dans des situations inédites, pour lesquelles il est possible de démontrer une variation de paramètres ou caractéristiques clefs du contexte précédemment étudié. Dans notre cas, nous n'irons pas jusqu'à faire des propositions que l'on teste dans d'autres situations. En guise de résultat, il s'agira d'explicitier les hypothèses que nous retenons pour chacune des questions posées selon le matériau à disposition.

d. Subjectivité de l'interprétation

Ce point est important à noter bien que nous ayons déjà explicité la démarche qui permette de limiter les biais de l'interprétation. En effet, nous tentons de passer de données empiriques, correspondant aux interprétations des personnes partageant leur expérience, à des propositions théoriques. Les interprétations des personnes interviewées étant elles-mêmes ensuite interprétées par le chercheur, le risque de subjectivité au cours du processus d'investigation empirique est élevé.

Cependant, c'est aussi la capacité à témoigner de l'empathie, une compréhension, et donc « un partage de la subjectivité des personnes qui racontent » qui permet de produire un matériau plus « authentique », car le plus fidèle aux motivations connues de l'intéressé. Là encore, c'est la validité interne de la recherche et donc la capacité à expliciter, tracer et assurer la réplification de la méthode adoptée qui peut permettre de limiter les effets du caractère subjectif de l'interprétation qui en est faite.

²⁸ “depend on using a study's theoretical framework to establish a logic that might be applicable to other situations” (Yin, 2012, p. 18).

III.3 La démarche participante : immersion « dans » le terrain

III.3.1 Les principes

Il n'est pas simple d'intégrer notre démarche de recherche dans une méthodologie unique. Elle serait plus aisément considérée comme une démarche participante, comme cela sera approfondi ci-dessous, avec un bémol néanmoins, lié à la phase d'interviews qui constitue somme toute le matériau le plus exploité de l'étude. La phase d'interviews s'est tenue auprès de managers de proximité avec lesquels je travaille au jour le jour, dans la filiale SIM, mais aussi avec des managers de proximité d'autres entités du groupe, qui savaient que je faisais partie du Groupe, mais avec lesquels je n'ai eu aucune autre interaction professionnelle. Il est vrai que les éléments de contexte dont je peux faire part car vécus dans l'intimité du quotidien sont ceux de la filiale SIM, soit celle d'une partie du périmètre.

La démarche participante est une démarche inductive, qui a pour but de comprendre par l'observation les modes de fonctionnements, les pratiques et les représentations qui organisent les rapports sociaux. Comme le précise Platt (1983), ce qui différencie la démarche participante des autres démarches d'observation, c'est le fait que le chercheur observe un groupe social dont il fait lui-même partie et dans lequel il a lui-même un rôle. Cette démarche présente deux intérêts majeurs. Premièrement, le chercheur est activement immergé dans son terrain, ce qui permet de recueillir des informations auxquelles il n'aurait pas eu accès en tant qu'acteur externe à l'organisation. Deuxièmement, elle permet de saisir la symbolique des attitudes, les motivations et craintes qui s'inscrivent dans un contexte particulier, pouvant échapper à quelqu'un d'externe.

Au-delà du matériau récupéré par la tenue des entretiens avec les personnes qui l'ont souhaité, nous nous appuyons aussi sur les observations du quotidien, les conversations occasionnelles avec les managers de proximité ainsi que le partage d'expériences et de points de vue personnels sur le terrain observé.

Dans notre cas, l'observation participante était ouverte (Lapassade, 2002) : les acteurs terrain étaient bien informés de la recherche en cours. Le risque était la possible influence sur les comportements ; mais dans mon cas, si cette information a permis de justifier la tenue des entretiens, elle a vite été omise par la suite. C'est mon rôle officiel au sein de l'entreprise ainsi

que les relations que j'ai pu nouer et développer par ailleurs avec les collègues qui orientaient le contenu des discussions partagées.

L'observation participante est aussi interne : Lapassade (2002) distingue l'observateur participant externe (celui qui réalise la recherche pour un temps défini et limité, en conservant dans certains cas d'autres activités en parallèle) de celui de l'observateur participant interne, qui nous concerne. Dans ce cas, le chercheur est d'abord « acteur » dans une organisation, dans laquelle il exerce une fonction, dans laquelle il a un rôle, et ainsi faut-il endosser en plus le rôle du chercheur.

Lapassade (2002) fait une distinction entre la recherche « complète » et « périphérique ». Selon nous, notre implication reste « périphérique » dans le cadre de cette problématique spécifique au regard de la fonction tenue au sein de l'organisation. Notre fonction est transverse, nous n'avons pas de lien hiérarchique ou même matriciel avec les personnes interrogées au sein de l'entité dans laquelle nous travaillons, et encore moins avec les interviewés des autres entités. L'observation participante implique des relations proches avec les acteurs de terrain : en effet certaines personnes interviewées sont des collègues au quotidien et citent des personnes que nous connaissons.

La démarche d'observation participante soulève bien sûr des critiques et réserves, liées notamment à la difficulté (voire l'impossibilité ?) d'être acteur dans un groupe social et reporter les comportements comme un observateur distant en visant l'objectivité. Deux critiques majeures ont été relevées par Lalonde (2013).

La première concerne la validité scientifique, liée au caractère non généralisable de l'étude et de la subjectivité du chercheur. En effet, la proximité des acteurs et une implication forte du chercheur peuvent nuire à sa lucidité et à la pertinence de son analyse et de ses interprétations, ce qui remet en question le caractère généralisable de l'étude. Néanmoins, il faut noter que c'est aussi cette proximité avec les acteurs qui rend les échanges plus ouverts, avec moins de retenue sur la description des expériences vécues, dès lors plus facilement compréhensibles car le contexte est partagé.

Le deuxième point, qui est certainement celui que nous avons le plus expérimenté dans notre cas, est lié à ce qu'appelle Lalonde (2013) des « considérations éthiques », que nous associerons à « l'équilibre » que le chercheur instaure entre sa participation aux activités du groupe qu'il étudie et la recherche scientifique menée. La dérive se traduit par la prise en main de tâches

opérationnelles liées à la fonction tenue dans l'organisation, qui prend le dessus sur le rôle du chercheur, impactant « sa disponibilité », et ses résultats.

Nous privilégions la reconnaissance des biais possibles de l'enquête. Nous prenons en compte le fait que les résultats peuvent être altérés par notre présence, ainsi que les liens établis par ailleurs avec les acteurs. On en retient néanmoins les bénéfices permettant de faire éventuellement émerger la connaissance, à vérifier dans de nouveaux contextes.

A noter que cette recherche n'est pas une recherche action. Nous n'avons pas tenté d'influer sur le comportement des acteurs dans le but de modifier les rapports d'aide et de soutien entre les acteurs dans l'entreprise. Ce n'est pas non plus une recherche intervention, dans le sens où nous n'avons pas mis en place ou co-conçu des outils de gestion en lien avec la problématique, ni animé des groupes de réflexion dans le but de faire générer des observations en lien avec la recherche.

III.3.2 L'intérêt pour la démarche

L'intérêt pour la démarche repose sur une présence à long-terme dans l'entreprise étudiée, ce qui permet de nous imprégner de la culture et de la symbolique de référence, et mieux comprendre les interprétations que les membres de l'organisation, et en particulier les managers, se font de leur réalité. Tout au long de la démarche, nous avons intégré les propositions et hypothèses auxquelles nous avons pensées, afin de nous orienter et prêter une attention particulière à un certain type de données à collecter, à nouveau confrontées à la littérature académique.

III.3.3 L'accès aux données

L'accès aux données s'appuie sur quatre sources :

- Entretiens (principal matériau utilisé dans la phase de description des résultats),
- Partage des situations et travail sur les sujets en lien avec les besoins de l'entreprise.

III.4 Présentation du terrain

III.4.1 Le périmètre du cas, remarque préliminaire

Le cas que nous allons étudier est le Groupe ADMIN, courtier en assurance, qui sera présenté en détail plus tard dans ce chapitre. Comme nous l'avons dit plus haut, l'entreprise fait partie du secteur privé, des services, et les métiers s'inscrivent dans le domaine de l'assurance plus globalement. Le cas se délimite bien à l'ensemble de la structure dont nous allons présenter le contexte et les éléments spécifiques à prendre en compte.

L'appréhension du Groupe dans sa globalité nous a permis d'avoir accès à un échantillon plus large de managers de proximité et donc de matériau pour l'étude. Plusieurs fonctions du Groupe sont transverses (les Directions RH, Finances, Communication, Conformité, etc.). Les initiatives et politiques d'entreprises s'appliquent à tous, et la stratégie de chaque entité est revue à l'aune d'une politique et d'une stratégie globale qui s'applique à tous les métiers de l'entreprise. Ce qui change, c'est la ligne hiérarchique intermédiaire et la culture d'entreprise impulsée par la direction de chaque filiale, que nous n'avons pas décrite de manière détaillée, sauf dans le cas de SIM qui est l'entité à laquelle j'appartiens. Nous reconnaissons que cette asymétrie d'informations est un biais de l'étude, mais nous avons privilégié le fait d'avoir un terrain de recherche plus large, en prenant le risque d'altérer la précision de la description du contexte.

III.4.2 Une présentation du groupe ADMIN

Le Groupe ADMIN fait partie des 10 premiers groupes de courtage en France, positionné sur les activités conseil, gestion et formation en assurances (source : l'argus de l'assurance n°7474). L'organisation se positionne sur différentes activités assurancielles : *IARD* (risques et protection des biens et des transports pour les entreprises), *Prévoyance santé*, *Retraites* (épargne, transition, retraite internationale), *Mobilité internationale* (assurance santé pour les salariés en mobilité à l'étranger), *Conseil* (politique de rémunération et bénéfices des employés, marketing RH) et *Courtage en assurance de niche* (agro-alimentaire, audio-visuel, aviation, luxe, maritime, automobile, nucléaire, etc.).

ADMIN est issue du rapprochement entre ADMIN, courtier français spécialisé dans la gestion des risques d'entreprise, et la société P Courtage, spécialisée dans l'assurance des personnes, ou assurance « Vie ».

Le groupe va connaître une rapide croissance organique et externe pour compter aujourd'hui près de 2000 salariés, et enregistrer un chiffre d'affaires de plus de 300 millions d'euros.

Cette brève description « organisationnelle » doit être complétée par des éléments de contexte qui seront présentés dans la suite du document, et qui constituent des éléments à ne pas négliger dans l'analyse que nous ferons. En effet, le rythme de croissance de la structure a été particulièrement important. Il a généré un accroissement des effectifs, une diversification des profils et une « nécessaire » adaptation des méthodes et modalités de travail, avec des conséquences sur les rapports sociaux au sein de l'entreprise et sur les difficultés rencontrées. Ces éléments seront détaillés dans les paragraphes suivants.

III.4.3 La filiale SIM

SIM, entité dans laquelle je travaille, compte elle-même plusieurs sièges régionaux (Paris, Berlin, Calgary, Toronto, Dubaï et Shanghai) avec à son actif en 2016 près de 350 000 têtes assurées, ce qui en fait l'un des premiers courtiers mondiaux en mobilité internationale.

Les services ou « métiers » clefs sont les services commerciaux et services de gestion (relation clients, gestion des affiliations et des remboursements de sinistres principalement). Ces services travaillent avec « les fonctions support » : le service marketing qui assure la définition et packaging des offres, le service IT, en charge de la mise en place et de la maintenance des solutions informatiques, la direction technique chargée du suivi actuarielle des offres et des reportings générés aux clients, la direction MOA, ou maîtrise d'ouvrage, et le service Stratégie et Organisation. Ce dernier, dont je fais partie, travaille en lien avec la Direction Générale, assure la définition des objectifs opérationnels et financiers ainsi que leur suivi en étudiant et en déterminant les lignes stratégiques et les feuilles de route globales de l'entreprise.

Les principales branches du groupe sont organisées selon les mêmes structures de métier.

A noter que SIM et les autres filiales sont aussi accompagnées par les fonctions support du groupe : Direction des Ressources Humaines, Direction financière (contrôle de gestion et

comptabilité), Direction juridique, Direction des risques et conformité pour n'en citer que les plus importants.

III.4.4 Mes missions et mon intérêt pour la recherche

a. Mes missions au sein de l'organisation

Le poste que j'occupe est celui de chef de projets organisation, au sein de la direction Stratégie et Organisation. J'ai trois missions principales. La première consiste à coordonner la réalisation des projets transverses de l'entreprise, en m'assurant du respect des échéances tout en aidant les différents acteurs projets à remplir leurs missions. La deuxième mission consiste à organiser et définir avec les principaux acteurs à l'international les budgets et suivis financiers dans les différentes filiales, selon les directives des différentes directions métier et financières. Enfin, troisièmement, je travaille à la conduite d'études pour la direction, dans le cadre de la définition et de la mise en place des axes stratégiques et des évaluations de rentabilité. Cette activité suppose une bonne compréhension des activités du terrain sur lesquelles ce sont principalement les managers de proximité qui fournissent la matière.

A noter que j'ai gardé dans le cadre de mon poste actuel une composante d'aide et d'accompagnement des salariés, liée à mon précédent poste. En effet, j'ai été pendant 6 ans consultante en accompagnement au changement. J'ai travaillé sur des projets d'implémentation de nouveaux outils, nouvelles organisations, et processus associés dans le secteur des assurances principalement (ex : projets de dématérialisation des flux papier dans les services de remboursement de sinistres et équipes de souscription, projets de modernisation des outils de communication avec l'introduction du digital, réorganisation et refonte des systèmes de production, etc.). Mon rôle dans ces projets consistait à mettre en place puis coordonner les actions de communication, formation et accompagnement des salariés. D'abord en tant qu'accompagnatrice « sur le terrain » : je devais remonter les points relevés auprès des salariés à mes clients faisant globalement partie des hautes fonctions de management, en expliquant notamment les raisons de non appropriation et refus des changements (très rarement d'ordre « psychologiques » et très souvent bien concrets et impactant le quotidien). Les membres de la direction travaillaient alors à ajuster la trajectoire, prévoir des actions d'accompagnement complémentaires ou communiquer un refus de prise en compte des demandes, qu'il fallait transmettre et justifier aux équipes.

Globalement, j'avais un positionnement qui me permettait d'être proche des personnes faisant l'expérience du changement, proche de leurs problèmes et préoccupations, mais aussi de leurs points de satisfaction ou insatisfactions vis-à-vis des décisions managériales.

J'ai quitté cette fonction dans le cadre de mon poste actuel en 2014, mais j'ai gardé (et c'était un souhait fort) cette position d'intermédiaire, qui facilite le contact, amène les personnes à partager leurs problèmes. De mon côté, et quand cela est approprié et possible, je les aide en tentant avec leur accord de lever la problématique à un niveau de direction.

L'accès au terrain pour la conduite des entretiens en tant que chercheur au sein de SIM a été validé et formalisé par le département RH et la direction. Mais il a aussi été facilité par les relations que j'avais au préalable avec les managers interrogés, qui ont gentiment accepté de partager leurs expériences dans le cadre d'un projet de thèse. C'est pour cela que les participants ont été nombreux à participer aux entretiens dans l'entité SIM. Si cela permettait d'avoir un nombre plus élevé de répondants, la nature des entretiens était néanmoins différente de ceux tenus avec des personnes que je ne connaissais pas. En effet, les managers de SIM montraient une certaine retenue dans l'exposition de problématiques concrètes, car cela supposait de citer des noms, de parler de personnes avec lesquelles je travaillais aussi au quotidien.

A l'inverse, certains managers ont profité des entretiens pour remonter certains points, notamment liés à des membres de la direction et « de notoriété publique » (manque de ressources, absence du management, etc.), en pensant qu'ils pourraient être remontés plus formellement et peut-être pris en compte plus efficacement.

A noter aussi que la retenue évoquée ne se manifestait pas dans d'autres cadres d'échange plus ouverts et informels, autres que celui des entretiens, quand les managers partageaient des expériences vécues, en lien avec le sujet de la recherche, car il s'adressait à moi alors en tant que « collègue proche ».

Dans les autres entités du Groupe en revanche, j'ai été exclusivement introduite par les RH auprès des managers de proximité. Ne connaissant pas de mon côté leur contexte de travail opérationnel et les personnes dont ils pouvaient parler, cela a peut-être été dans une certaine mesure « plus simple » pour eux. Pour la plupart, je n'ai pas eu d'autres contacts avec eux ou leurs collègues proches dans d'autres circonstances.

b. L'intérêt de la structure et du poste pour la recherche

L'objectif était d'abord de travailler dans une entreprise privée, afin d'enrichir les recherches empiriques principalement tenues dans les milieux hospitalier, social et public. De plus, étant en poste dans une entreprise, il s'agissait de profiter de la facilité d'accès au terrain et la connaissance de certains éléments contextuels de l'environnement. Avec plus de 2000 collaborateurs, 80 managers de proximité, 11 directions, l'entreprise présente une diversité de situations et de contextes, qui permet de balayer un champ homogène (équipe dirigeante, politiques RH, formations...) tout en offrant une diversité de contextes fonctionnels et managériaux. A noter enfin qu'il y avait aussi une réelle volonté de la DRH de mieux comprendre les besoins de cette population afin d'analyser les retombées des initiatives déjà menées, et identifier les manquements, s'il y en a, pour ajustement éventuel.

L'intérêt du poste pour le projet de recherche s'inscrit dans le type d'activités réalisées : à la fois transversales et en soutien de tous les métiers, il m'amène à travailler avec toutes les équipes, à des niveaux hiérarchiques différents. La fonction suscite des échanges et contacts fréquents qui permettent de construire et développer des relations de confiance sur le long terme. De plus, la proximité des instances de directions me permet aussi d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise et des contraintes et directives de la direction, à court moyen et long-termes.

III.5 La collecte et l'analyse des données

III.5.1 Les entretiens : données et méthode

a. Démarche

La démarche d'interviews a été préparée avec la Responsable RH. Après présentation du projet de recherche, et l'accord de la direction pour mener la démarche dans l'enceinte de l'entreprise, un mail de communication a été envoyé par ses soins à tous les managers afin d'introduire la démarche et le chercheur. L'initiative s'inscrivait dans le cadre de la politique sociale des RH, pour mieux connaître ses managers et améliorer le bien-être au travail pour ses salariés.

b. Cycle d'entretiens

Sur une population de 83 managers de proximité, 24 entretiens ont été réalisés.

Afin de limiter les impacts du contexte, nous avons tenté de concentrer les entretiens sur une période courte, du 15 juin au 20 juillet 2014, qui était aussi une période qui permettait de réaliser ce travail supplémentaire sans que cela influe sur la qualité du travail opérationnel conduit par ailleurs.

Les répondants font partie de directions métiers et directions dites « support » différentes :

- SIM : 8
- Direction Prévoyance et Santé : 6
- Direction IARD : 7
- Fonctions Transverse : 3

Les entretiens étaient de nature semi-directive, avec la volonté néanmoins de laisser une grande place au récit, pour faire apparaître les liens de causes à effets « naturellement » cités. La première question était ouverte :

- « racontez-moi le dernier problème majeur que vous avez rencontré dans votre rôle de manager, suffisamment marquant pour que vous souhaitiez le partager dans le cadre de cette étude ».

Certaines sources de soutien ont été systématiquement citées sans intervention. Quand cela n'a pas été le cas, nous avons posé des questions plus explicites :

- « Vous avez sollicité de l'aide ? Vous en avez parlé à quelqu'un ? »
- « Qu'en avez-vous tiré ? »

De plus, les sources informelles ont nécessité des questions supplémentaires :

- « Hormis votre supérieur et les RH, en avez-vous parlé à quelqu'un d'autre dans votre entourage ? »

Les réponses ont permis de décrire le rôle tenu par les représentants de l'organisation dans le cadre du processus de résolution des problèmes cités. Quand ceux-ci ne sont pas mobilisés, il s'agit de comprendre les causes et les effets des choix en questions.

Dans une deuxième partie de l'entretien, j'ai présenté le concept de soutien social et la problématique plus globale, en spécifiant que je m'intéresse à leur fonction de manager de proximité et à ce qu'elle peut revêtir comme particularités à prendre en compte dans ce contexte.

- « En général, savez-vous vers qui vous tourner quand vous en avez besoin ? »
- « Vous sentez-vous soutenus dans l'entreprise ? Pourquoi ? »
- « Vous pensez qu'on demande de l'aide différemment quand on est manager de proximité ou quand on ne l'est pas ? »

Une dernière question a permis d'offrir une perspective d'amélioration des conditions:

- « pensez-vous que l'organisation devrait renforcer ou mettre en place des actions particulières pour soutenir ses managers de proximité ? »

Il n'a pas été possible d'utiliser des appareils d'enregistrement. La confidentialité des entretiens était une condition sinéquanone, et les équipements d'enregistrement, dans un milieu où les médias et réseaux sociaux sont à la source de problèmes de réputation, n'ont pas été souhaités. Les entretiens ont été directement annotés sur mon ordinateur pendant l'entretien.

c. Le codage et l'analyse des données

Le codage des entretiens est réalisé avec l'outil NVIVO et selon une démarche mixte (inductive/déductive). Une première série de nœuds, déduite de la littérature (ex : sources formelles, informelles, nature du soutien, etc.), a été enrichie de nouvelles catégories au fur et à mesure de la progression de l'exercice de codage. Le détail des catégories constituées qui ont permis de formuler des résultats sera présenté au chapitre suivant.

III.5.2 L'observation : données et méthode

a. Démarche

Nous avons abordé les données issues de l'observation comme des compléments aux entretiens, dans le cadre d'une étude de cas plus complète. Il était question de pouvoir porter une attention particulière aux éléments de contexte, aux enjeux et ce qui nous a semblé être des spécificités de l'entreprise, pour aider à répondre à la problématique. Les observations ont permis d'identifier les problèmes et mécanismes d'entraide associés « dans la vraie vie », en situation.

A noter qu'en termes de méthode, ce sont les entretiens qui ont servi de « référence initiale ». C'est en exploitant la catégorisation et la structuration des résultats pensés suite à la phase d'entretiens que nous avons pu organiser les observations qui m'ont interpellée par leur caractère « répétitif », contradictoire ou affectivement chargé.

Enfin, bien que la recherche s'appuie sur les modalités de mobilisation d'aide par les managers de proximité, avec une approche par conséquent centrée sur l'interprétation que font les managers de proximité de leur monde, la phase d'observations a aussi permis de trouver un écho à leurs avis, leurs critiques, leurs convictions et déceptions auprès de leurs supérieurs hiérarchiques. Comme j'avais la possibilité d'échanger avec les différents directeurs sur des points qui pouvaient affecter le management de proximité, avec un accès aux réunions de Comité de direction, je pouvais aussi mieux comprendre les raisons des réactions ou retours de ces derniers dans des situations données.

b. La période d'observation

Les entretiens se sont tenus dans l'été 2015 comme spécifié plus tôt. C'est après cette phase que les observations ont pris plus de sens. Les discussions et événements que j'estimais pouvoir servir la réflexion ont été notés tout au long du projet. En complément, on peut souligner aussi que les observations étaient plus riches en quantité et qualité dans la dernière année de rédaction de la thèse, la réflexion étant alors en cours, mon regard sur les choses était plus critique, avec une meilleure capacité à faire des liens entre l'écriture, la théorie, et ce que je voyais et interprétais.

Les constats, les propositions ou les lignes directrices de la réflexion ont été partagés avec d'autres managers de proximité à différents moments, afin de vérifier que mes interprétations

des situations rencontrées « parlaient » à mes interlocuteurs, sans pour autant les inscrire dans le projet de recherche en tant que tel, afin de ne pas influencer les témoignages. Les discours et comportements étant multifactoriels, il fallait que je m'assure que les éléments pointés du doigt dans mes observations n'étaient pas des points « mineurs » ou conséquence de ce que mes interlocuteurs estiment être plus important à souligner.

III.5.3 Les limites méthodologiques

Le premier point, déjà précisé dans le cadre du contexte, est lié au positionnement double dans la filiale SIM, avec à la fois un rôle de chercheur, et une fonction occupée dans le cercle de direction. Les interviews des managers de proximité interrogés chez SIM (soit le tiers des personnes interrogées), ont pu être biaisées par crainte ou « pudeur » relative aux collègues dont il a pu être question dans le discours, que je connaissais aussi dans le cadre de l'activité quotidienne. Plus concrètement, les caractéristiques avancées relatives aux supérieurs hiérarchiques ont pu être « prudentes », sur les facteurs limitant la mobilisation du soutien et son caractère utile. Cela est à notre avis plus marqué pour les managers de la filiale SIM, mais on peut étendre la réserve à tous les managers interrogés, qui ont pu chercher à « lisser » le type de propos qu'ils peuvent tenir sur les représentants de l'employeur plus globalement. En effet, rappelons que la démarche de recherche a été amenée par les RH qui ont prévenu les managers d'une future sollicitation de ma part, alors même que comme on l'a vu, le personnel RH peut susciter de la méfiance sur la façon dont les dires et discours peuvent être utilisés.

Le deuxième point est lié à la démarche d'observation, complémentaire des entretiens. Les résultats de l'observation n'ont pas été reportés aussi rigoureusement que le résultat des interviews qui restent le matériau de référence dans tous les constats et conclusions apportés. Les observations ont pourtant bien servies à établir les catégorisations proposées, comme les approfondissements apportés. De fait, les points mis en avant en termes de résultats ne sont pas en contradiction avec mes observations à plus long terme, au contraire. Les observations m'ont donc permis d'avancer avec plus de confiance les propositions finales.

Enfin, la tâche de l'échantillon peut être discutable (28% de la population globale). Nous avons l'ambition de mener tous les entretiens dans un laps de temps court d'une part, pour limiter l'impact de l'évolution du contexte sur les échanges, et pendant la période estivale de juin/juillet d'autre part, pour profiter d'une période a priori moins chargée. Même si cela reste plus visible dans le détail des catégories codées que dans les résultats présentés, il a été plus difficile de ce

fait de former des catégories suffisamment « fournies », qui englobent plusieurs remontées de personnes différentes.

III.6 Conclusion du chapitre III

Cette recherche a une visée compréhensive, puisque nous cherchons à expliciter les problèmes pour lesquels le manager a besoin d'aide, et comprendre comment et pourquoi il fait appel à son réseau de soutien, en distinguant les représentants de l'employeur des autres acteurs.

En partant des définitions communément admises, et des éclairages de Dumez sur les trois matrices disciplinaires (2007, 2010, 2011), nous pouvons avancer que notre recherche se base sur une approche interprétativiste dont on formulera les objectifs comme suit :

- Comprendre les motivations des acteurs à mobiliser une aide définie de la part d'une source définie.
- Comprendre les déterminants du succès de l'acte de soutien, lié à la combinaison que forment la source, la nature de l'aide apportée et les caractéristiques que l'acteur estime déterminantes.

En complément, il y a dans les approches positivistes et constructivistes un ensemble de points qui doivent aussi constituer des lignes directrices dans le mode de réflexion. Pour emprunter des formules communément associées au positivisme, le cadre analytique qui a permis de générer les résultats se veut rigoureux et méthodique, avec une articulation entre théorie et recherche empirique qui a du sens par rapport à la problématique. Ainsi, nous pouvons noter que :

- Les propositions doivent être suffisamment précises pour être réfutables,
- Elles doivent « transcender les exemples empiriques qui leur ont donné naissance » (Popper)

Il y a aussi la volonté de construire le problème, en explicitant les tensions et paradoxes relevés dans la littérature, construire le cheminement de recherche le plus rigoureux, qui puisse s'appliquer par analogie à d'autres exemples, d'autres terrains.

Comme précisé dans le chapitre III, en décrivant le processus de réflexion de Dewey, il s'agit dans cette thèse, après avoir identifié des paradoxes ou les réponses/informations manquantes dans la littérature, de suspendre le jugement sur la question posée à l'aune d'un matériau nouveau, que constituera la recherche empirique sur le terrain. Ce nouveau matériau nous permettra de relever de nouveaux paradoxes s'il y'en a, et formuler des propositions de réponse à la problématique si la matière collectée le permet.

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons choisi de mettre en place une méthodologie de recherche qualitative, dans le cadre d'une démarche participante par l'étude de cas. L'analyse qualitative permet justement de répondre aux questions « pourquoi » et « comment » (Dumez, 2007), et comprendre de manière plus fine les phénomènes impliqués dans le soutien au management de proximité. Ainsi pourra-t-on identifier plus précisément dans

quelle mesure et auprès de qui les managers sollicitent les autres pour répondre à une problématique qui les met sous tension, pour quels apports escomptés, et selon quels critères de satisfaction.

Le cas étudié est celui d'ADMIN, société de courtage en assurances, qui regroupe 1200 personnes et plus de 83 managers de proximité. La société offre une homogénéité de contexte, une politique RH commune, mais une diversité de domaines de compétences et d'environnements de travail qui enrichit les résultats. Notons un contexte global ancré dans la crise de 2008, une croissance qui ralentit, avec la nécessité à l'échelle de l'entreprise de « structurer » et formaliser les processus, mais aussi de porter une plus grande attention à la qualité de service et à la fourniture de services et produits à haute valeur ajoutée. Une forte charge de travail et un travail en flux tendus dans plusieurs services sont relevés par les salariés mais aussi le personnel RH, notamment dû au lancement en parallèle de plusieurs projets de modernisation et d'optimisation. Dans ce cadre, des profils axés sur la gestion de projet avec des compétences plus transversales ont été recrutés, dont je fais partie. Enfin, un baromètre social est lancé tous les deux ans et a montré en 2015 une difficulté particulièrement exprimée par les managers (charge de travail élevée, conciliation vie professionnelle et vie personnelle difficile notamment).

A l'initiative des RH, une politique d'accompagnement des managers de proximité dans leur montée en compétences a été impulsée il y a 10 ans, pour préparer à une fonction de « relais » entre la direction et les opérationnels. Cela a donné lieu à un cycle de recrutement spécifique des nouveaux managers, qui permet d'évaluer la motivation et la capacité du collaborateur à manager une équipe, identifier les points forts et points faibles ainsi que les marges de progression. De même, un cycle de formation a été mis en place pour les managers de proximité, consistant en une session de formation au management de 3 jours, complétée par une journée l'année suivante et une formation d'un jour aux risques psycho-sociaux.

Les entretiens menés ont concerné 24 managers de proximité, issus d'entités différentes dans l'entreprise. Les entretiens ont été codés avec l'outil NVIVO. Ils ont été complétés par des notes d'observation prises tout au long du projet de recherche, permettant d'explicitier le contexte, de compléter certains témoignages, ou capter des récits en lien avec le problème posé, partagés à d'autres occasions.

Cela nous permet donc de présenter les résultats et proposition de réponse à la problématique énoncée plus haut.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

IV.1	<u>ÉLÉMENTS DE CONTEXTE</u>	148
IV.1.1	<i>Des changements organisationnels structurants entre 2012 et 2017</i>	148
IV.1.2	<i>Objectif : des managers « relais » des RH et de la Direction</i>	149
a.	La formation des managers	149
b.	Le recrutement	150
IV.1.3	<i>Le bien-être des employés, une politique d'entreprise</i>	151
IV.2	<u>LE RÉSULTAT DES ENTRETIENS</u>	152
IV.3	<u>CODAGE ET ANALYSE DES DONNÉES</u>	201
IV.3.1	<i>Du codage à l'analyse des résultats</i>	201
IV.3.2	<i>Les observations à la lumière des entretiens et vice-versa</i>	206
IV.4	<u>DANS QUELLES CIRCONSTANCES LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ONT-ILS BESOIN D'AIDE ?</u>	207
IV.4.1	<i>Une catégorisation des problèmes cités</i>	207
IV.4.2	<i>Ce que les managers mettent en avant</i>	208
a.	Les conflits interpersonnels avec des membres de l'équipe	208
b.	Les problématiques personnelles et risques psycho-sociaux au sein de l'équipe managée	213
c.	Une communication défaillante entre les niveaux hiérarchiques	214
d.	Le manager débutant, débutant dans le maniement du soutien aussi	218
IV.4.3	<i>Les problèmes sous-jacents</i>	220
a.	De l'écart entre les ressources et les objectifs	220
b.	Manque de reconnaissance de l'expertise pour prendre soin des clients	224
c.	Régulation défaillante	226
IV.5	<u>SOURCES ET RESSOURCES MOBILISÉES ET CONDITIONS DE SATISFACTION</u>	228
IV.5.1	<i>Les sources et natures du soutien organisationnel</i>	229
a.	Le supérieur hiérarchique : le plus attendu, le plus aidant...dans une certaine mesure	229
b.	Les représentants des ressources humaines : capital de connaissances, gage de protection	239
c.	La cellule d'écoute, initiative de l'employeur	245
IV.5.2	<i>Les autres acteurs de l'organisation</i>	245
a.	Les pairs : entre concurrence et partage	246
b.	L'équipe : un cas d'étude non révélateur	254

PLAN DU CHAPITRE IV - RÉSULTATS

c.	Les intervenants externes : soupape de décompression	256
<u>IV.5.3</u>	<u>Les sources et natures du soutien informel</u>	258
a.	Positionnement dans l'environnement de soutien	258
b.	Nature du soutien demandée et/ou apportée	258
<u>IV.5.4</u>	<u>Une mobilisation d'aide plus difficile auprès des représentants hiérarchiques et RH ? Oui, mais une approche pragmatique quand ils ont des leviers de résolution</u>	259
a.	Méfiance vis-à-vis de l'organisation	259
b.	Mais un soutien de ses représentants qui semble être le plus efficace dans la résolution de problèmes .	260
<u>IV.5.5</u>	<u>Solitude des managers ? Une organisation défaillante les met en difficulté, mais les managers ne se sentent pas seuls quand ils jugent être « bien entourés »</u>	261
a.	La solitude, causes et conséquences	261
b.	De l'intérêt du soutien	265
<u>IV.6</u>	<u>CONCLUSION DU CHAPITRE IV - RÉSULTATS</u>	266

IV. CHAPITRE IV : RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous commencerons par mettre en avant des éléments de contexte permettant de mieux comprendre les discours rapportés et interprétations faites, pour exposer dans un deuxième temps le résultat des entretiens et des observations réalisées. Ainsi proposerons-nous un premier niveau de réponse aux questions de recherche, en confrontant les discours des managers aux observations terrain. La hiérarchisation des problèmes majeurs cités par les managers sera revue selon les observations, faisant apparaître une omission par les managers des travers systémiques qui génèrent les difficultés les plus redoutées. Seront ensuite présentées les formes et sources de soutien mobilisées par les personnes interrogées, en développant les sources les plus attendues, le supérieur hiérarchique et le personnel RH en premier lieu ainsi que les pairs, l'équipe et les intervenants externes. Pour chacune des sources nous détaillerons les facteurs favorisant la satisfaction des managers ainsi que les facteurs qui au contraire freinent la mobilisation d'aide ou la rendent inadaptée, en portant une attention particulière à la place que tiennent les représentants de l'organisation dans l'environnement de soutien, au regard des craintes et risques qu'ils sous-tendent.

IV.1 Éléments de contexte

IV.1.1 Des changements organisationnels structurants entre 2012 et 2017

Les employés en poste depuis plus de dix ans notent une évolution très rapide de la société, fonctionnant d'abord comme une « PME » dans un cadre économique florissant (années 2000) : petits groupes de travail, culture de l'oral, échanges faciles et facilités par la proximité géographique. L'entreprise grandit, grossit, diversifie les profils recrutés, les échelons hiérarchiques, implante plusieurs sites de travail, sans pour autant que les façons de travailler ne changent au même rythme.

A partir de 2012, comme d'autres sociétés en France, l'entreprise connaîtra les impacts d'une économie en crise, qui se concrétise notamment par la perte de clients majeurs. Il s'ensuivra une pression plus forte sur les coûts, et des exigences de qualité et de conformité encore plus

strictes. Le corps dirigeant a été remanié, avec l'arrivée de profils de grandes écoles d'ingénieur notamment pour redresser les activités en perte de vitesse, et introduire une gestion plus « structurée » du quotidien de travail. Dans les grandes lignes, cela s'est concrétisé par l'introduction d'objectifs et de processus de pilotage, de méthodologies de gestion de projet, tant à l'échelle de chaque entité du groupe qu'à l'échelle du groupe dans son ensemble. C'est dans ce cadre que mon poste a été créé en 2014. Chez SIM, un nouveau directeur général rejoint l'entité au dernier trimestre de l'année 2013. Il modifie progressivement les habitudes de travail, tentant de garder l'avantage concurrentiel majeur de l'entreprise ou sa flexibilité de fonctionnement, tout en adoptant une approche de suivi et de contrôle plus objective et chiffrée.

Pour les managers de proximité plus spécifiquement, la direction des RH a mis en place une démarche spécifique de montée en compétences, afin que ceux-ci puissent être « leur relais sur le terrain ». Le service RH avait pour mission de faciliter la compréhension et la communication des enjeux de l'entreprise à relayer ainsi que la bonne prise en compte des problématiques RH opérationnelles : fixer des objectifs, demander des moyens, développer la motivation, communiquer et se faire entendre, mener les entretiens d'évaluation, de cadrage... Une démarche d'accompagnement spécifique, axée sur les modalités de recrutement et de formation principalement, a été mise en place depuis plus de 10 ans, et progressivement enrichie.

IV.1.2 Objectif : des managers « relais » des RH et de la Direction

a. La formation des managers

En termes de formation, tous les managers de l'entreprise, tous niveaux confondus, doivent assister à une formation intitulée « Manager efficacement ses équipes », sur une durée de 2 jours (voir programme dans l'encadré ci-dessous).

Dans les deux dernières années, la direction RH a prévu une troisième journée de formation, quelques mois après la première session ; formule complémentaire instaurée par les responsables RH suite au « succès » de la formation auprès des apprenants, et un souhait partagé de disposer d'une piqûre de rappel des éléments théoriques et techniques transmis. Cette troisième journée permet aussi aux apprenants de faire le point en groupe sur l'application opérationnelle qui a été faite (ou pas) des préconisations de la session précédente.

En complément, une journée de formation intitulée « Qualité de vie au travail » est organisée pour tous les managers à tous les niveaux, principalement sur le sujet des risques psychosociaux.

A noter qu'à cette occasion, la formatrice met à disposition des managers un numéro vert à contacter en cas de problème, à communiquer à tous les collaborateurs.

Programme de la session de formation « *Manager efficacement ses équipes* » :

- *Rôles et missions du manager*
- *Styles de comportements : DISC*
- *Les fondamentaux de la communication*
- *Le management situationnel : s'adapter aux différentes situations managériales*
- *La motivation : caractéristiques et leviers*
- *La fixation des objectifs*
- *S'entraîner à mener les différents types d'entretien :*
 - *de motivation, de félicitation, d'intégration, de suivi et point d'activité,*
 - *recadrer ses collaborateurs*
 - *les réunions d'équipes*

Programme de la session de formation « *Qualité de vie au travail* » :

- *Qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on ?*
- *Prévenir son propre équilibre*
- *Détecter les signes de déséquilibre au travail*
- *Les leviers du bien vivre au travail au quotidien*
- *Manager par la qualité de vie au travail au quotidien*

b. Le recrutement

Pour les managers de proximité spécifiquement, le recrutement se fait en 3 étapes. Une demande d'évolution professionnelle est communiquée par le responsable de l'employé au service RH. Un représentant RH réalise ensuite un entretien avec le candidat pour juger de sa motivation à changer de poste et de responsabilités. Enfin, une dernière demi-journée est organisée avec la personne en charge des formations, dirigeant d'entreprise, coach et formatrice en management, qui donne un avis favorable ou défavorable suite à un certain nombre d'études de cas et d'échanges avec le potentiel futur manager.

IV.1.3 Le bien-être des employés, une politique d'entreprise

A noter que l'ensemble de ces actions s'inscrivent dans une approche globale des ressources humaines axée sur la santé et le bien-être au travail et sur la responsabilité sociale de l'entreprise, sur laquelle s'est engagée le Groupe ADMIN. Sur le site public de l'entreprise, la santé et le bien-être au travail est présenté comme « un engagement quotidien ». Outre une attention particulière aux relations avec les représentants du personnel (CHSCT, Médecine du travail, etc.), la société avance un engagement symbolique avec la signature de *l'Engagement en faveur du bien-être au travail et du droit universel à la santé de l'Observatoire Social International*. Une enquête de climat social a été mise en place avec une analyse poussée des résultats et des mesures correctives, qui appuient plusieurs initiatives de suivi et d'amélioration des conditions de travail. À titre d'exemple, un programme a été lancé en 2016 avec la mise en place d'ateliers de travail auprès de personnes volontaires pour collecter les besoins et faiblesses actuelles puis proposer des pistes d'amélioration. De la même façon, dans le cadre de déménagements des salariés sur d'autres sites géographiques en 2017, des programmes d'envergure (avec plus de 100 salariés impliqués) ont permis de collecter les besoins en termes d'ergonomie, outils, logistique pour réaliser le travail dans un meilleur confort.

Ces initiatives sont évaluées avec la mise en place d'un baromètre de climat social, une enquête réalisée tous les deux ans, avec des questions axées sur les préoccupations suivantes : adéquation des valeurs avec la réalité du terrain, satisfaction globale, confiance dans la direction, conditions de travail (équipements, luminosité, environnement sonore, température, hygiène, sécurité), qualité des relations avec les collègues, avec le management, charge de travail, stress, horaires, rémunération, fréquence et qualité des contacts avec le supérieur hiérarchique, équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Selon les résultats communiqués par le département RH, les managers (tous niveaux confondus) ont rapporté un niveau de stress notable, lié à la charge de travail notamment.

IV.2 Le résultat des entretiens

Les résultats des entretiens sont présentés selon plusieurs formats, afin de mettre en évidence les contextes et cadres des différents interviewés, les modalités de codage et les déductions qui en découlent. Ces résultats seront ensuite structurés de façon à formuler un premier niveau de réponse aux questions, que l'on confronte aux observations faites dans le quotidien de travail, avant de les commenter plus globalement dans le chapitre V « Discussion » à l'aune de la littérature.

REMI

Rémi est manager depuis plus de 30 ans, et a intégré ADMIN depuis 4,5 ans. Il manage une équipe de 3 personnes avec une expérience de management dans différents secteurs de l'industrie, de la grande distribution et de la vente.

Pour lui, la difficulté majeure est « l'entre-deux » qui caractérise sa fonction. Il faut défendre les intérêts de l'équipe, réaliser les résultats le plus efficacement et « manager son manager ». Rémi pense que le style de management de son propre management, l'octroi d'autonomie, de responsabilité et de reconnaissance sont déterminants dans la relation et dans l'atteinte des résultats. Mais aussi, il pense que c'est l'écoute des opérationnels, la compréhension des problématiques du quotidien, la prise en compte des propositions et le courage de décider qui font un manager de qualité.

Pour Rémi, son manager actuel est bien dans l'écoute, mais il n'est pas décisionnaire. Dans ce cas, on peut continuer « à se plaindre », « devenir aigri » ou opter pour « la technique des petits pas », plus longue. C'est celle qu'il a adoptée. On avance par petites victoires. Concrètement, il y a selon lui dans l'entreprise un problème d'outils et d'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, et c'est ce qui permettrait de gagner en productivité et en intérêt du travail tant pour le manager que pour les équipes. Avec l'arrivée de la nouvelle direction depuis quelques mois, il reste confiant quant aux changements à venir. Il souhaiterait en parler au Directeur Général directement, mais estime que la direction est à présent sur des sujets plus urgents, prioritaires.

Après présentation de la problématique...

Rémi répond que son attitude vis-à-vis des problèmes majeurs qu'il rencontre a changé au fil de son expérience. Au début, il avait « tendance à tirer les sonnettes d'alarmes, et frapper à toutes les portes pour être entendu » et pouvoir résoudre le problème. Un de ses managers lui a rétorqué que « quand tu n'as pas le soutien de la hiérarchie, tu es mort », et dans ce cas « fuyez ou vous allez vous user ». A présent il continue d'alerter, formaliser et tracer les problèmes identifiés (qui par ailleurs ne sont pas « ses problèmes mais ceux de l'entreprise »), mais il s'arrête là où sa marge de manœuvre s'arrête, là où ce n'est plus de son ressort. En ce qui concerne son propre manager, il estime que s'il a « l'écoute compatissante c'est déjà bien, mais s'il peut agir c'est encore mieux ». Plus globalement, il estime être écouté, sans pour autant que ça n'évolue réellement. Il déplore le comportement de certains managers, qui se plaignent et cherchent à obtenir des ressources supplémentaires, sans réfléchir à des modalités d'optimisation. Il sait néanmoins, qu'un jour, la direction saura reconnaître les plus efficaces. Il en parle avec certains managers, avec lesquels il a des affinités.

Il a vécu des situations graves dans ses précédentes expériences, notamment viol, consommation de stupéfiants sur le lieu de travail ou encore maquillage des chiffres de son département à des fins stratégiques méconnues. Dans tous les cas partagés, les RH et la Direction n'ont pas pris de décision ni mis en place d'actions correctives ; essentiellement faute de preuves selon eux, et crainte des réactions et impacts sur le reste des collaborateurs. Pour lui, résoudre les problèmes c'est faire preuve de courage. L'impact sur lui a été progressif, il a fini par « exploser sa voiture contre le périphérique ».

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

La formation « managers » et « Risques psycho-sociaux » ont été de très bonnes initiatives. Hormis le rappel des règles de savoir-vivre qui selon lui sont de l'ordre du « bon sens paysan » (bonjour en début de mail, merci à la fin, etc.), il a surtout apprécié les liens noués avec d'autres managers, qui ont livré leurs histoires plus ouvertement que s'ils étaient dans un autre contexte. Cela a été « faisable » selon lui parce que les échanges se sont déroulés dans un cadre externe à celui du travail, avec un temps dédié prévu, qui permet de « se déconnecter ». Si cela n'avait pas été le cas, ils auraient été pollués par l'opérationnel et le quotidien.

Selon Rémi, ce qu'il faudrait faire et qui ne se fait pas suffisamment, c'est écouter « le terrain » et reconnaître le travail réalisé par chacun. Selon lui, la génération Y est peut-être différente dans le sens où elle est moins sensible « aux grands discours et à la langue de bois ». Elle aspire à plus de justice dans le traitement des salariés, d'un point de vue rémunération et reconnaissance.

Le résultat des entretiens

REMI				
NUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Intermédiation difficile entre Equipe et Management	La seule difficulté qu'on a, c'est qu'on est souvent pris entre le marteau et l'enclume. Quand on mouille la chemise, qu'on va au feu avec ses équipes,
			Intermédiation difficile entre Equipe et Management	Pour moi, gérer des équipes n'a jamais été un problème mais plutôt le management au-dessus. Quand on est managé par quelqu'un, il peut être soumis à la même configuration, c'est la plus grande difficulté, c'est manager ses managers c'est la chose la plus difficile.
			Outils non adéquats	C'est l'huile de coude à défaut d'informatiser. Il faudrait que ce soit plus lisible, plus facile à vendre, mais on n'a pas réglé le problème de l'automatisation.
			Outils non adéquats	tout le monde travaille de manière préhistorique. Moi je veux que les tâches répétitives, absurdes soient supprimées. Je préfère avoir 2/3 personnes qui aient de la valeur ajoutée et que tout soit informatisé quitte à les payer très cher.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Déconnecté de l'opérationnel	En fait, pendant la formation, on a un temps réservé pour faire ça [...], je déconnecte du reste. Sinon on est trop pollués avec l'opérationnel.
	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou non défini	Vous en discutez avec d'autres managers ? J'en discute avec certains d'entre eux mais pas avec tout le monde.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	D'abord se justifier-avoir des solutions	Il y'a des chefs qui disent : je ne veux pas entendre vos problèmes, je veux juste les solutions, c'est à vous de gérer. Quand on ramène du chiffre c'est pas assez, et quand on ramène beaucoup, on est pas récompensé.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	N+1 non décisionnaire	Je lui en veux pas à mon n+1 et je vois bien qu'il n'est pas décisionnaire.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas d'action concrète pour aider	mon n+1 écoute, mais n'est pas décisionnaire.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Implication dans le processus opérationnel/Oui	Un truc très simple : un top manager il doit aller voir ce qu'on lui raconte, ne doit pas écouter que ses sous fifres, il doit déléguer à ses collaborateurs directs, mais doit s'assurer que ce qu'on lui raconte c'est bien la vérité. Quitte à passer/prendre quelques personnes et aller vérifier sur le terrain. J'ai connu quelqu'un d'exceptionnel. Il était DG, il allait sur le terrain au plus bas de l'échelle. Ce n'était pas un magicien. « Je passe 2h de temps avec vous, et vous m'expliquez comment ça fonctionne, les difficultés que vous avez ». Il se met à ton niveau, prend des notes et pose des questions assez simples, « c'est marrant on m'en avait pas parlé ». Ensuite, il revenait avec la solution : « J'ai vu la bonne personne, vous n'avez plus à etc. »
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/il écoute il est là	Si j'ai l'écoute compatissante, tant mieux, s'il peut agir, c'est encore mieux.
QUAND L'ORGANISATION NE PEUT PAS SOUTENIR				Je pense qu'il y'a les uns et les autres. Certains ne sont pas entendus, parce que ce sont des idées un peu nouvelles, et certaines aiment bien ne pas bouger. La tendance c'est de ne rien faire et ça a toujours fonctionné.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Ecoute directe des managers de prox	Je suis persuadée que les entreprises qui avancent sont celles qui ont bien compris qu'on devait écouter le manager proximité.
			Ecoute directe des managers de prox	Pas étonnant que certains s'énervent. Je ne dis pas que c'est mieux ailleurs. Mais les entreprises les plus fortes, sont celles qui écoutent la base. Il faut avoir le courage
			Mettre à disposition un management soutenant	Quand tu n'as pas le soutien de la hiérarchie tu es mort. Si je ne l'ai pas, comme disait un de mes managers, « Fuyez, vous allez vous user ».
			Reconnaissance	Moi je mets en avant les personnes même à mon détriment parce que c'est eux qui ont fait le boulot. Si je veux obtenir le meilleur faut les récompenser, et pas qu'avec du salaire. C'est de la reconnaissance qu'il faut apporter.
IMPACTS DE L'ISSUE SUR LE MANAGER			Négatif/Déception - pas d'action	Ici, on m'écoute, mais ça ne bouge pas
			Positif/Contexte - nouvelle direction	Ce qui me rassure c'est que beaucoup de choses ont changé depuis l'arrivée de F
			Positif/Contexte - nouvelle direction	C'est pour ça que je le sais, je l'ai déjà fait. En termes de traçabilité des données : actuellement, rien n'est sécurisé. Je suis confiant par rapport au fait qu'avec l'actionnaire et le nouveau directeur, ça va changer.
			Positif/J'ai fait ce que j'ai pu	Sinon, on attendra des jours meilleurs. Tant que je peux le vivre convenablement, je vis avec. Le jour où je supporterai plus, j'irai voir ailleurs.

PATRICIA

Patricia a six personnes sous sa responsabilité. Elle est manager au service de remboursement des frais de santé. Dans l'entreprise depuis 8 ans, elle est en poste de management depuis 1 an. Elle note trois difficultés majeures auxquelles elle est confrontée.

La première est le manque d'outils informatiques adaptés pour rendre plus efficace le travail des équipes au quotidien, (équipes qu'elle note particulièrement investies dans leur travail). Les demandes sont bien faites au service informatique, mais elles n'aboutissent pas, alors même qu'ils proposent des solutions d'amélioration, dans l'intérêt de l'entreprise, son image et son efficacité.

Le deuxième point est lié à la fluidité de la communication dans le cadre de processus opérationnels, et plus globalement avec la hiérarchie qui a capacité à agir. Patricia remonte les problématiques sur lesquelles elle a besoin de ressources supplémentaires à son n+1, selon le circuit habituel de remontée d'informations, mais aucun changement n'a été constaté. Elle ne sait pas ce qui est fait de ses remontées, et ne pense pas que son propre manager a lui-même les réponses et informations attendues.

Le troisième point est relatif au temps : le manager et son équipe sont pris dans l'urgence du quotidien. Patricia note que suite à sa « formation managers », elle s'est rendue compte qu'elle ne fait pas de management, parce qu'elle n'a pas le temps, ce qui n'est pas dû à un problème de ressources comme elle l'aurait dit il y a quelques temps, mais à un problème d'organisation au sein de l'entreprise. Dans les métiers de gestion, ils sont confrontés aux clients, leurs demandes auxquelles il faut répondre immédiatement. Seulement, à la vente d'un contrat, les équipes commerciales ne pensent pas aux impacts de leurs choix et décisions sur les équipes de gestion en bout de chaîne. Les équipes de gestion sont les dernières prévenues de tout changement. Elles doivent donc gérer les problématiques dans l'urgence, et s'adapter aux contraintes imposées. Selon elle, aucun acteur de processus ne va jusqu'au bout de sa mission pour faire le lien avec ceux qui seront impactés.

Après présentation de la problématique...

Patricia partage souvent ses problématiques avec un autre manager de proximité, avec lequel elle prend des pauses ou va déjeuner. Il comprend bien ce qu'elle peut vivre et sait prendre du recul par rapport aux situations. Ce qu'il l'aide aussi à prendre du recul c'est qu'elle a une vie personnelle et familiale riche et épanouissante. Elle constate néanmoins que le souffle de renouveau impulsé par l'arrivée de la nouvelle direction quelques mois auparavant s'essouffle du fait de l'absence d'actions et résultats tangibles au quotidien.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Pour elle, ce qui peut être amélioré, c'est tant la fluidité de la communication auprès des acteurs d'un même processus au sein de l'entreprise, que la fluidité de la communication à un niveau plus global, dans une optique fédératrice. Il faudrait aussi écouter les opérationnels, qui ont des solutions concrètes du fait de leurs bonnes connaissances des clients, avec lesquels ils sont en contact au quotidien.

Le résultat des entretiens

PATRICIA				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISN			Manque de communication/Manque com dans le cadre du processus opérationnel	Nous on est au courant de rien, les informations ne redescendent pas. On sait à peu près tout ce qui se passe mais rien n'est donné.
			Manque de communication/Manque com dans le cadre du processus opérationnel	On a un problème de clarté de communication, l'information monte mais ne redescend pas. Il n'y pas de communication. Je ne sais pas où ça en est.
			Outils non adéquats	Ça pourrait être automatisé par le service informatique. Ça a été demandé depuis plus d'un an et ça n'évolue pas.
			Outils non adéquats	manque d'outil et de communication pour améliorer la productivité et la qualité de notre travail c'est-à-dire bien que j'aie une équipe très bonne et très investie, il y'a toujours un problème d'ordre informatique. On a une barrière qui se met et qui ne peut pas être soulevée.
			Surcharge de travail	D'une part, il y'a l'IT qui ne répondait pas à nos demandes, ça commence à changer, mais d'un autre côté on n'a pas le temps de relancer. Je pense aussi qu'on a tendance à se débrouiller, parce que les demandes n'aboutissaient pas. [...] Quand on sort de la formation, on n'a pas l'impression que ce qu'on fait c'est du management, on n'a pas de moment pour le management lui-même.
			Manque de communication/Manque com dans le cadre du processus opérationnel	On est confrontés à beaucoup de boulot cache, pas d'interlocuteurs en IT et en commercial. Dans ce cas, pas de réponse. En amont, ils ne soulèvent pas les bonnes questions. Là on a contacté les commerciaux, et ils ne savent pas. En sachant que nous on a des cas complexes, (ex : leucémie de longue durée) et on n'a pas de solution, pas de réponse et faut qu'on travaille dessus. J'ai le sentiment que chaque métier ne va pas jusqu'au bout et nous on est sur le terrain faut qu'on apporte une réponse au client, au prestataire.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	EQUIPE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	Moi je fais régulièrement des réunions avec mon équipe, ils sont demandeurs. J'aime bien avoir leur réflexion. C'est quelque chose qu'on a besoin de savoir.
	EQUIPE	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Expertise	Moi je fais régulièrement des réunions avec mon équipe, ils sont demandeurs. J'aime bien avoir leur réflexion. C'est quelque chose qu'on a besoin de savoir.
	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou non défini	On partage avec les personnes, à postes équivalents, on rencontre les mêmes difficultés, et on en vient à en parler. C'est plutôt hors travail, pause dej ou pause-café.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	On partage avec les personnes, à postes équivalents, on rencontre les mêmes difficultés, et on en vient à en parler. C'est plutôt hors travail, pause dej ou pause-café.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er lieu	Je remonte qu'à ma n+1, j'estime que c'est elle qui remonte derrière mais je ne sais pas ensuite ce qui est fait avec ça.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Circuit conventionnel	Je remonte qu'à ma n+1, j'estime que c'est elle qui remonte derrière mais je ne sais pas ensuite ce qui est fait avec ça.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Surcharge de travail	Ma manager, je pense qu'elle n'a pas réponse à toutes mes interrogations, le temps non plus.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Le N+1 n'est pas plus informé/n'a pas plus la solution	Ma manager, je pense qu'elle n'a pas réponse à toutes mes interrogations,
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Le N+1 n'est pas plus informé/n'a pas plus la solution	Malheureusement à l'heure actuelle, j'ai l'impression qu'elle n'arrive pas elle-même à avoir les réponses à ces questions
			Ecoute directe des managers de proxi	Il faudrait qu'on soit informés, qu'on nous fasse confiance, qu'on nous responsabilise un peu plus, que l'on nous écoute. Ce serait nos managers à nous idéalement. Je ne sais pas si ceux-ci sont entendus. J'entends deux choses : 1 de toute façon F a ses idées e n'écoute pas les remontées, et j'entends dire aussi que certains n'osent pas crier la vérité. Je ne sais pas.
			Ecoute directe des managers de proxi	Il faudrait que nous puissions nous-mêmes faire remonter les informations, parce que certaines sont très constructives.
			Récompenser l'effort	Parce que... les objectifs c'est très récent ici. [...] je pense qu'on pourrait gagner en productivité s'il y'avait un challenge, une prime, pour une motivation. Ce flou qui règne depuis longtemps, il y'a beaucoup de personnes qui ont perdu en qualité de travail. Tout le monde craint, a peur de s'investir.
			Retour objectif sur les perf du manager	Quand j'étais chez Bouygues, début de ma carrière, on avait une réunion d'une heure hebdo, il y'avait beaucoup d'informations communiquées verbalement. Et une fois par mois, il y'a une revue mensuelle de la productivité, et moi perso ça m'intéressait, j'étais contente d'avoir ce point, de me situer, et ça me manque ici
			Communication/Communication formelle régulière	Les RH, j'entends qu'ils sont pas trop mal. D'un point de vue visibilité et communication. Je sais que dans d'autres entreprises, il y'avait des comm quotidiennes par mail, aux managers ou à tous les animateurs.
IMPACTS DE L'ISSUE SUR LE MANAGER			Communication/Communication formelle régulière	Prenons par exemple le cocktail : ça m'a fait du bien de voir P aussi positif, organiser des points (pas nécessairement qui coute aussi chers). Des discours comme ça donnent vraiment envie.
			Positif/Contexte - nouvelle direction	Pour une fois, j'ai eu le sentiment qu'il y'a un nouveau souffle parmi les nouveaux animateurs (comme moi), qui étaient dynamiques, qui souhaitent exprimer depuis le terrain les dysfonctionnements. Ça s'essouffle de nouveau. Le souffle nouveau est venu de la direction, j'entends beaucoup de bonnes choses. Après, le problème est le même : s'ils s'arrêtent à un certain palier, ils n'auront donc pas les bonnes infos. Dans beaucoup d'entreprises, on n'ose pas remonter : pourtant, nous sommes plus confrontés à la réalité du travail sur le terrain.
			Positif/Vie perso qui prime	J'arrive à prendre du recul, j'ai une famille, 3 enfants qui m'occupent beaucoup, tant que j'arrive à les nourrir, tout va bien.

PAULA

Paula est manager depuis moins d'un an, elle gère une équipe de 9 personnes, dont la mission est de gérer les demandes de remboursements dans le département IARD.

Paula a mis en avant deux difficultés majeures, des difficultés relationnelles avec des membres de son équipe. Elle a d'abord rappelé un premier cas de conflit partagé lors de « la formation managers », à laquelle nous avons participé ensemble. Paula a eu un poste convoité par un collaborateur de l'équipe, qui a ensuite tenté de distiller des informations erronées la concernant, ainsi qu'une mauvaise ambiance d'équipe (critiques constantes, refus de coopérer ou répondre aux consignes, etc.). Elle ne pouvait pas gérer seule un cas pareil, « c'est un problème RH ». Après une réunion qui s'est mal déroulée avec lui, elle a exposé « son désarroi » à son manager, qui a répondu qu'il prenait à présent le cas. Il en a parlé aux RH, et elle constituait au moment de l'entretien un dossier prouvant son incompétence au regard des missions confiées. Ce conflit en passe de se résoudre, a été suivi par un autre conflit rencontré avec une autre collaboratrice de son l'équipe. Celle-ci s'en tient strictement à son travail tel qu'elle le comprend. Paula a imposé dans l'équipe un système de travail en binôme pour qu'on puisse prendre le relais en cas d'absences, congés, etc. La collaboratrice devait justement remplacer son binôme à une réunion pendant une absence mais elle a feint de ne pas pouvoir y aller. Elle n'a pas l'esprit d'équipe dit la manager. La communication n'est pas saine et « elle ne la sent pas franche, pas honnête ». Elle lui fait « passer des vessies pour des lanternes », chose dont elle s'est rendue compte en étudiant un dossier suite à une plainte client pendant ses congés. Elle ne sait pas dire pourquoi ça ne fonctionne pas bien, mais elle se rend compte qu'elle n'arrive pas à la manager et une discussion frontale et sérieuse s'impose.

Paula en a parlé avec un collègue manager, neutre, mais qui sait ce qu'elle vit, et avec qui elle a des affinités. Elle voulait s'assurer que ce n'est pas elle « qui a une psychose » et cela l'a aidé. Elle n'en a pas encore parlé à son manager même si elle compte bien le faire. Elle ne peut néanmoins juste dire « qu'elle ne le sent pas », elle se doit d'être plus factuelle.

Ces conflits relationnels ne sont pas isolés. Elle se rend compte qu'il y'a d'autres conflits dans son équipe. Paula a dernièrement proposé un téléphone professionnel à une collaboratrice qui en a besoin selon elle (distance importante du travail, besoin de disponibilité pour des cas urgents, etc.). Cela a provoqué beaucoup de mécontentements. Elle s'en est rendue compte, mais personne n'en a explicitement parlé avec elle. Elle a été blessée qu'on ait pu croire qu'elle favorise quelqu'un par rapport à d'autres. Paula travaillait dans l'industrie automobile et elle percevait que les relations étaient plus faciles. Ici « les personnes ne parlent pas et trouvent des problèmes là où il n'y en a pas. »

Après présentation de la problématique...

Paula avoue avoir beaucoup de mal à demander de l'aide. Seule une infime partie des problèmes remontent à son supérieur. Il y a des choses qu'il considérerait comme étant du « crêpage de chignons ». La différence de genre est aussi selon elle à l'origine de différence de perception. Elle est une femme et il est un homme. Des fois, elle souhaite « juste faire part de son agacement et de la façon dont elle l'a géré ».

En devenant manager, elle estime gérer beaucoup de choses dans son coin. Comme elle est débutante dans son poste de manager, c'est un challenge pour elle de trouver des solutions ou des débuts de solutions, c'est aussi une question de personnalité dit-elle. Par ailleurs, son manager la laisse aussi faire son expérience et découvrir les personnalités de chacun dans l'équipe.

En ce qui concerne les RH, elle a déjà demandé à « I » de l'aide pour préparer un entretien de cadrage. C'est lors de « la formation managers » qu'elle a souligné sa disponibilité en cas de besoin. Elle a compris que la porte est ouverte, elle en a profité et ça l'a bien aidé.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

La formation l'a aidée à préparer les entretiens d'évaluation simplement, elle n'avait pas encore assez de recul, elle était encore en « lune de miel » avec son équipe. Elle aurait souhaité avoir des formations ou sessions similaires pour partager des problèmes avec plus de recul.

Le résultat des entretiens

PAULA				
Manager débutant (-2 ans)				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Attitude au sein de l'équipe	Elle fait son boulot, ni plus ni moins, plutôt moins que plus, mais on peut pas lui demander grand chose. Moi je vais vers ceux qui sont disponibles, à qui on peut demander des choses assez facilement. Il y'a pas très très longtemps, il y'avait 2 personnes absentes dans l'équipe Je lui ai demandé [...] Elle m'a dit, « je vais regarder...ah bein non je ne sais pas ce que c'est ». Je le savais, j'avais déjà anticipé. J'ai pris le truc et je l'ai fait. Il faut que j'aie une conversation avec elle pour lui dire que je n'ai pas apprécié cette manière de faire, alors qu'elle a dit qu'elle avait un esprit d'équipe.
			Attitude au sein de l'équipe	Ça m'a blessé qu'on ait pu croire que je puisse favoriser quelqu'un. En fait je pensais n'avoir qu'un problème mais en fait non, c'est un mauvais état d'esprit que certains pourraient avoir dans l'équipe.
			Attitude au sein de l'équipe	Et cette fois, je ne sais pas pourquoi je n'arrive pas à communiquer sainement avec elle
			Attitude au sein de l'équipe	Je viens de l'industrie auto, je n'ai jamais eu un souci pareil. Il y'en a qui cherchent des problèmes là où ça n'existe pas. Quand tu leur donnes l'occasion de discuter, elles le font pas. Ça m'a déstabilisé. Peut-être qu'en fait je ne peux pas faire tant confiance que ça. Je remets en cause tout le positif que j'avais vu dans l'équipe
			Attitude au sein de l'équipe	Pendant les formations de manager, j'étais tellement focalisée sur C, j'avais pas pris la mesure de ce qui se passe ailleurs : qu'entre les autres dans l'équipe il peut y avoir des conflits. J'en ai une à qui j'ai proposé un BlackBerry parce qu'elle habite très loin [...] Il y en a qui ont pété un boulard : 'pourquoi C a un tel' [...] personne n'est venu me voir, j'ai demandé en réunion d'équipe s'il y'avait d'autres sujets et rien. Ça m'a beaucoup déçu
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'ai eu une idée de réorganisation des bureaux. Pour le déménagement j'en ai parlé à M (manager que j'aime bien), à ton avis, c'est faisable ? Comment tu penses que je dois le dire à mon manager'. Ça je vais lui en parler, mais j'ai pas encore décidé s'il faut que je demande son autorisation ou que je le lui dise pour information. Il n'aime pas que je lui demande son autorisation.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Affinités	J'ai un collègue manager, avec qui je m'entends bien, quand j'ai des difficultés et que je ne sais pas comment les gérer je vais le voir.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Affinités	Je pense que c'est une question d'affinité.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Neutralité- Environnements différents -Membres équipe non	manager c'est pas mal de frustrations J'ai besoin de parler à quelqu'un d'autre neutre mais qui sait ce que je vis, ça m'aide bien.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Conseils	J'ai eu une idée de réorganisation des bureaux. Pour le déménagement j'en ai parlé à M (manager que j'aime bien), à ton avis, c'est faisable ? Comment tu penses que je le dis à mon manager. Ça je vais lui en parler, mais j'ai pas encore décidé s'il faut que je demande son autorisation ou que je le lui dise pour information. Il n'aime pas que je lui demande son autorisation.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Conseils	J'ai un collègue manager, avec qui je m'entends bien, quand j'ai des difficultés et que je ne sais pas comment les gérer je vais le voir.
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance d'une personne aux RH- affinités	on s'est vu, je la sens disponible, est-ce que c'est parce qu'on a l'a vu pendant la formation manager que je peux me permettre de l'appeler je sais pas.
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Simulation entretien de recadrage	J'ai appelé la RH après la formation, elle m'a aidé à organiser un entretien de recadrage et j'ai trouvé ça une aide précieuse, inestimable.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Crépage de chignons - jugés futiles	Par rapport à toutes les difficultés que je rencontre, il y'en a très peu que je lui remonte.il y'a des choses que je lui remonte, des frustrations dont je lui parle. Il y'a plein de choses qu'il considère comme des histoires de crépage de chignons. Je voulais juste lui faire part de mon agacement et de la façon dont je l'ai géré.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	D'abord se justifier- avoir des solutions	A mon sens c'est plus une question de personnalité. Je ne vais pas voir quelqu'un avec une feuille blanche, je ne sais pas faire.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	D'abord se justifier- avoir des solutions	Après dans la mesure où je débute dans le poste, je me mets une pression un challenge à trouver moi-même mes solutions, ou à venir le voir avec un début de solution.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Problème de genre	Je suis une femme et il est un homme, pas la même sensibilité.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Situation perceptive pas objective	Mon manager ? je vais lui en parler mais je ne peux pas m'empêcher de me remettre en cause parce que...là je peux lui en parler parce que j'ai analysé la situation, je ne vais pas juste dire « je le sens pas ».
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/problème sans issue trouvée	Il y a pas longtemps j'avais une réunion avec un directeur de clientèle. en préparant le rdv, je posais des questions à C, et il louvoyait. Le rdv s'est bien passé bien parce que j'étais transparente. Je suis allée voir mon chef, je lui ai sorti tout mon désarroi, le fait de le partager déjà ça m'a fait du bien. Le jour ou un truc énorme va pêter, on pourra pas me dire que j'ai pas vu venir. J'arrête d'essayer de le comprendre. Il m'a dit on va y travailler.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Formation/Piqures de rappel suite formation	Les formations ça aide beaucoup. Grâce à ça, j'ai su préparer les entretiens d'évaluation, j'étais pas à l'aise au début,

CÉLINE

Céline est manager depuis 4 ans et travaille dans l'entreprise depuis 13 ans. Elle manage une équipe de 11 personnes, gérant les affiliations des nouveaux assurés.

La difficulté mise en avant est liée à la volonté de départ d'une collaboratrice de l'équipe qui se sentait « mal » dans son poste tout en ayant des problèmes personnels. Elle a demandé une disposition contractuelle spécifique qui lui a d'abord été refusée. Suite à cela, « elle pleurait à son bureau » et ne souhaitait plus parler à son management. Céline « ne pouvait plus compter sur elle » dans le travail, cela a duré plusieurs semaines, mais surtout, elle s'inquiétait sur son état de santé et elle avait eu une formation sur les risques psychosociaux : « il ne fallait pas prendre le point à la légère ».

Une nouvelle discussion avec les RH, à l'initiative de son manager a abouti à l'acceptation de la proposition initiale, mais la collaboratrice n'en voulait plus, souhaitant rester à son poste. Il a donc fallu à nouveau travailler sur son intégration, après pourtant plusieurs critiques envers l'entreprise. Aujourd'hui elle va mieux, une cohésion d'équipe a été retrouvée.

2 autres cas ont été mis en avant. Celui d'une collaboratrice qui ne « souhaite plus progresser » : elle estime que son travail est « alimentaire » : « elle fait le strict minimum, elle s'en fiche ». Ou encore, le cas d'une personne qui arrive tous les jours avec l'expression explicite « qu'il ne veut pas être là ». Céline estime qu'elle n'est « ni psychologue ni assistante sociale », et certains problèmes des collaborateurs dépassent le cadre professionnel, et cela « pompe beaucoup d'énergie ».

Après présentation de la problématique...

Céline dit se diriger d'abord vers son manager en cas de problème. Les interlocuteurs RH sont sollicités « dans des cas extrêmes ». Globalement, elle estime qu'après 13 ans dans l'entreprise elle a tissé les liens suffisants lui permettant de trouver de l'aide auprès des bonnes personnes quand elle en a besoin.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Céline estime être bien entourée sauf quand il s'agit de points qui relèvent plus de la psychanalyse, auquel cas, ni elle ni personne dans l'entreprise ne peut faire quelque chose. Elle suggère néanmoins des équipes plus petites pour passer le temps nécessaire au management de chaque collaborateur.

Le résultat des entretiens

CELINE				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Attitude au sein de l'équipe	Tu prendrais cette personne en empathie et le lendemain elle te parle mal, manque de respect, selon les personnes, il faut se préserver. Donc en formation, OK, il y'a des lignes de conduite, mais les cas à la marge, il faudrait avoir d'autres diplômes. Déjà je prends cette personne en aparté, je me demande est-ce que je peux aider cette personne, quand je me rends compte que la personne est fermée, tout est négatif, je me dis « il y'a rien à faire » : j'ai eu l'occasion d'en parler aux RH, j'avance avec les personnes qui veulent avancer », tu peux rien lui demander. Elle te dira non j'ai pas envie, si ce n'est aller au conflit, pas de solution, tu n'y peux rien. Il y'a des gens qui ont besoin d'être maternés, besoin d'être pris, qu'on soit un peu plus attentifs et en même temps c'est vicieux, ça peut se retourner contre nous
			Attitude au sein de l'équipe	On a quand même des gens avec un état d'esprit négatif, j'avais le cas d'une personne qui tous les jours arrivait avec la tête de quelqu'un qui n'avait pas envie
			Gestion des problèmes personnels d'un membre de l'équipe	il y'a aussi des cas exceptionnels, c'est au delà de ma compétence, je ne suis pas assistante sociale et pas psychologue, ça va au-delà du travail, gens avec problématiques personnelles, notre rôle il faut que ça s'arrête dans l'enceinte de nos murs, y a des personnes qui pompent ton énergie, tu te laisses vivre berner.
			Dépression d'un membre de l'équipe	elle n'était pas bien dans notre service, elle était pas bien dans sa vie, elle nous l'a expliqué après et résultat des courses. Et cette personne ne voyait qu'une seule issue c'est le départ. Elle voulait une rupture conventionnelle et pas de démission, elle est allée voir la RH, [...] Ayant eu ce refus, elle s'est un peu plus renfermée, elle s'est renfermée à moi aux autres, à la responsable de service. On la voyait pleurer. Je dois pouvoir m'appuyer sur les personnes de mon équipe, je dois les aider au quotidien. Et moi je ne pouvais plus compter sur elle [...] c'était de pire en pire, jusqu'en ce qu'on en parle aux RH, ça ne peut plus durer, et j'avais peur du pire, le mal être au travail.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	2ème recours	c'était de pire en pire, jusqu'en ce qu'on en parle aux RH, ça ne peut plus durer, et j'avais peur du pire, le mal être au travail.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	2ème recours	Je m'attendais pas, et je me demandais si je n'étais pas en train de faire une grosse connerie. Elle ne voulait plus partir. J'ai dû en faire part aux RH, ils ont pris la nouvelle avec incompréhension
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	connaissance du passif	Ayant eu quelques soucis avec les collaborateurs, quand le cas se présente, j'en parle librement avec I. Bien souvent il y'a un passif, je peux le partager,
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance d'une personne aux RH-affinités	Ayant eu quelques soucis avec les collaborateurs, quand le cas se présente, j'en parle librement avec I. Bien souvent il y'a un passif, je peux le partager, C'est une personnes avec laquelle je parle librement de plusieurs choses
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	cas extrême on en parle aux RH, quand ce sont des choses plus graves,
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	Connaissant son passif, avec un arrêt qu'elle avait eu quelques années avant. Je me suis inquiété. Et en plus j'avais eu une formation, enfin une information sur les RPS, et on nous a alerté qu'il ne fallait prendre à la légère. Je me suis inquiété et j'ai demandé à ma responsable de voir le point avec la RH, peut être se repositionner sur la décision.
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Cas de collab difficiles	Ayant eu quelques soucis avec les collaborateurs, quand le cas se présente, j'en parle librement avec I. Bien souvent il y'a un passif, je peux le partager,
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Départs-démissions négociées entre collab et RH	Je m'attendais pas, et je me demandais si je n'étais pas en train de faire une grosse connerie. Elle ne voulait plus partir. J'ai dû en faire part aux RH, ils ont pris la nouvelle avec incompréhension
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	Je me suis inquiété et j'ai demandé à ma responsable de voir le point avec la RH, peut être se repositionner sur la décision.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Intermédiaire avec d'autres acteurs/intermédiaire avec les RH	Je me suis inquiété et j'ai demandé à ma responsable de voir le point avec la RH, peut être se repositionner sur la décision
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Equipe plus petite	Même quand on n'a pas de difficultés, il y'a beaucoup d'énergie à dépenser : passer auprès des collaborateurs, s'assurer que tout se passe bien, répartir les tâches, je serai plus pour une équipe plus petite. L'idéal serait qu'on ait moins de personnes à manager.
			Rien de plus	En RH, ils sont là, ils écoutent, ils appuient, quelque part, pour moi là aujourd'hui j'ai pas l'impression que quelque chose manque. Je ne me sens pas seule, avec mon n+1, je sors de son bureau, je me dis oui OK, pas le sentiment qu'on m'écoute pas, pas du tout.
ISSUE DU PROCESSUS DE COPING			Problème non résolu	je peux pas perdre mon temps et mon énergie alors que les autres ont besoin de moi aussi
			Positif/J'ai fait ce que j'ai pu	Cette personne, on peut rien faire.
IMPACTS DE L'ISSUE SUR LE MANAGER			Positif/J'ai fait ce que j'ai pu	J'ai pas de sentiment d'impasse, j'espère pouvoir aider d'une manière ou d'une autre. Des fois, je sais pertinemment que ça ne relève pas de ma compétence et c'est pas faute d'avoir essayé, d'avoir été patiente, à un moment donné quand il n'y a rien à faire, je vis avec.
			Positif/J'ai fait ce que j'ai pu	Management de proximi, on a notre rôle, on peut pas commencer à faire de la psychanalyse,

MONICA

Monica manage 5 personnes dans un département statistiques. Elle évoque une situation difficile récente ainsi que deux problèmes plus structurels liés au management.

Le premier point concerne une réunion de crise qui a été organisée par les commerciaux au sujet d'un client à risque. Elle n'était pas au courant, jusqu'à réception d'un mail « incendiaire » du directeur commercial. Le mail signifiait qu'aucun effort n'était fait par les personnes de son équipe pour aider à la résolution des problèmes des clients et que « ce n'était pas acceptable ». Elle a renvoyé un mail en expliquant qu'elle n'était pas au courant de la tenue de la réunion, et elle a mis son responsable en copie. Mais ce dernier n'est pas revenu vers elle sur le sujet : « il dit qu'il est présent, qu'il faut aller le voir en cas de problème, mais il ne se passe jamais rien » dit-elle.

Par ailleurs, elle soulève une situation de sous-effectifs permanente, et elle n'est pas mise au courant des sujets qui seraient susceptibles d'impacter sa charge de travail, ou sur lesquels elle aurait pu donner un avis suffisamment en amont. Elle est souvent mise devant le fait accompli et tout est à traiter « dans l'urgence ». Elle pense qu'à son niveau, « manager » est un titre seulement : le manager est « surtout un exécutant, qui doit jouer au gendarme ».

Encore, elle estime que l'organisation et les exigences de travail actuelles font que les managers n'ont pas le temps de manager : « il y a toujours une urgence qui tombe », « il n'y a même plus de périodes creuses dans l'année ».

Monica pense qu'ils sont plusieurs dans les équipes de gestion à penser cela, mais « elle n'est pas du genre à pleurer » : elle estime que les gens sont responsables et doivent trouver des solutions. Il y a une surcharge de travail parce que les clients sont plus exigeants, mais aussi parce que son équipe veut aider les autres. L'équipe est donc submergée.

Après présentation de la problématique...

Le manager est censé être « le petit Warrior », toujours disponible pour son supérieur, qui lui est peu présent parce qu'il ne veut pas gérer les conflits. Monica trouve du réconfort auprès des membres de son équipe en premier lieu, puis ses collègues.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Elle souhaiterait la mise en place d'une réunion entre managers une fois par mois, discuter de la façon dont on peut améliorer les choses.

Elle a bénéficié de la formation « Risques psycho-sociaux ». C'était une formation intéressante a-t-elle dit, mais qui l'a amenée néanmoins à se poser la question suivante « l'objectif de l'entreprise est-il de protéger ou de protéger le manager » ? Est-il question de lui donner les éléments pour protéger ses salariés et se protéger des conséquences, ou alors est-ce une façon de le mettre « devant de nouvelles responsabilités » ?

Le résultat des entretiens

MONICA				
NÉUD PARENT	NÉUD INTERMEDIAIRE 1	NÉUD INTERMEDIAIRE 2	NÉUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Responsabilités floues	je me dis où est-ce qu'on doit se placer [...] si c'est juste pour avoir un titre, et pas de pouvoir... moi perso... si tu exécutes et puis point, [...] et on donne pas d'appui quand il faut... vis-à-vis des équipes, à chaque fois, jouer au gendarme ça me fait pas plaisir.
			Squad public	je me prends un e-mail squad de L, pourquoi l'équipe reporting n'est pas là, [...] je tombe de ma chaise, en tant que manager je ne suis pas au courant qu'il y a une réunion de crise sur le client V,
			Squad public	l'email c'était limite on fout rien, l'inertie c'est aussi à M (site parisien) que ça se passe pas qu'à C (site hors Paris/gestion et back-office)
			Surcharge de travail	La surcharge est réelle pour plusieurs raisons : Ça part d'un bon sentiment d'aider [...] Le client devient exigeant, un sous est un sous. Même 5% d'augmentations de primes il faut les justifier. Le client est en droit de demander des études, faut faire des analyses, et des clients il y en a plus C'est pas normal mais on est que 4, j'ai demandé à avoir des gens mais l'arrivée de F a tout bloqué. On savait que cette année allait être une année de transition.
			Surcharge de travail	on est toujours en sous effectifs
			Manque de communication/Manque com dans le cadre du processus opérationnel	Ça rejoint tout ce qui est mise en place, quand on apprend l'arrivée de W (nouveau client) dans un mois, dans ADMIN on line... Si on est des exécutants, après faut pas dire que la mise en place ne se fait pas correctement et tout se fait dans l'urgence. Question gestion de projets : avec la réorganisation, on a une cellule de mise en place, à aucun moment on a dit quid du back office qui vient en amont, [...] mais c'est nous qui sommes gardiens du temple Ça fait des années que je dis impliquez les équipes de gestion dès le départ [...] des demandes de mise en place envoyées le 18 décembre pour le 1er janvier, pas d'anticipation
			Manque de communication/Manque com dans le cadre du processus opérationnel	je me prends un e-mail squad de L, pourquoi l'équipe reporting n'est pas là, [...] je tombe de ma chaise, en tant que manager je ne suis pas au courant qu'il y a une réunion de crise sur le client V,
PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES			Caractère-Personnalité	C'est pas mon style d'aller pleurer y'en a qui sont spécialistes, et je pense qu'ils obtiennent plus gain de cause.
			Caractère-Personnalité	Les RH, j'aurais pu mais je l'ai pas fait, mais c'est pas mon style d'aller pleurer. La prochaine fois si ça arrive je le ferai.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/se décharger	On en discute à midi, je ne suis pas la seule en tant que manager qui dit ça, les commerciaux sont toujours les rois. Je ne dis pas qu'il ne se passe rien de leur côté, mais ils ont toujours raison, on doit fermer notre bouche, c'est de la faute de C (site hors Paris/gestion et back-office) et pas des commerciaux.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas d'action concrète pour aider	Je pense que ça lui passe au-dessus de la tête. En théorie, il me dit quand ça clash, faut venir me voir, mais le jour où ça clash il n'y a plus personne. C'est pas un gestionnaire de conflits, je sais bien que c'est pas plaisant, j'aurais bien voulu avoir un soutien que je n'ai pas
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas d'action concrète pour aider	Quand j'ai un problème il me dit faut venir me voir mais il se passe jamais rien,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Relationnel conflictuel non traite	le jour où ça clash il n'y a plus personne. C'est pas un gestionnaire de conflits, je sais bien que c'est pas plaisant, j'aurais bien voulu avoir un soutien que je n'ai pas
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Outils de travail	Après ça rejoint les moyens, on n'a pas d'outils statistiques y a un gars au Canada il sort un outil alors que ça fait longtemps qu'on demande.
			Partage avec les pairs	Quelque chose dommage : pourquoi il n'y aurait pas une réunion entre managers une fois par mois pour parler des sujets : comment on peut améliorer ci ou ça etc.,
			Temps pour le management	Après on est tellement pris par le temps et la charge de travail, on n'arrive pas à être manager de proximité. On avait essayé de se fixer des réunions, mais tu as une urgence qui vient... Avant on avait une période creuse pendant l'été, on n'a plus de temps mort maintenant.
			Communication/Com entre acteurs de processus opérationnels	Je vais dans les réunions commerciales, mais pourquoi ne peut-on pas regrouper N, J, F, les responsables d'équipe, APE, RPR, au customer care, avec un ordre du jour, se parler, ça manque, on désamorcerait des bombes
			Formation/Liste de règles d'or du manager + harmonisation	Dans le management pas d'homogénéisation du management : c'est quoi un manager ADMIN

SÉBASTIEN

Sébastien est responsable depuis moins d'un an, d'une équipe de 4 personnes, au sein des fonctions transverses. Il met en avant deux difficultés, qui sont des difficultés relationnelles dans son équipe.

Le premier concerne une collaboratrice qui remet en question ses choix et décisions devant toute l'équipe, chose qu'il perçoit comme « des attaques », contre lesquelles il se sent obligé de « s'expliquer, se justifier ». Il aurait compris par ailleurs que les critiques adressées sont aussi partagées avec d'autres membres de l'équipe en son absence. Certaines auraient dû donner lieu à quelques explications mais il ne peut utiliser les remontées qui lui sont faites s'il veut préserver la confidentialité du partage.

Il a parlé de cette problématique à un autre manager pour « savoir s'il avait raison d'être gêné » : pour lui, les problèmes relationnels, de personnes, doivent être discutés en tête à tête. Il en a parlé avec sa femme aussi, ce qui lui a permis de prendre du recul, de l'aider à réfléchir. Au moment des entretiens, Sébastien n'avait pas de manager du fait d'une absence de rattachement de l'équipe dans une période organisationnelle transitoire. Mais il avait partagé la situation avec son supérieur, qui partageait son avis sur la situation et la personne. Il lui a proposé d'en parler aux RH, mais A a préféré attendre de voir comment la situation évoluerait. Il trouve que cela fait « délation », il ne souhaite pas que ça ait des impacts sur l'évolution de carrière de la collaboratrice en question. Mais aussi, il ne souhaite pas « les embêter avec ça » ou « donner aux choses plus d'importance qu'elles n'en ont ». Néanmoins, les fois où il a dû partager avec les RH des éléments sur d'autres sujets il les sentait « plutôt à l'écoute ». Mais aussi, il avoue vouloir se montrer fort et « capable d'y arriver seul ». Il craint que le fait d'en parler, de remonter ses difficultés comme « un problème » ne soit « mal vu », considéré comme « une faiblesse ».

Après présentation de la problématique...

Sébastien pense qu'en tant que collaborateur, il concevait plus facilement de demander de l'aide, mais il ne le demandait pas souvent pour autant. Son précédent supérieur hiérarchique était plutôt disponible, et il se montrait présent au besoin. En revanche c'était à lui d'être à l'initiative des points et des rencontres. Il ne parle pas de ses difficultés à d'autres collègues, car il ne souhaite pas ternir l'image de ses collaborateurs.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Il propose des échanges plus réguliers avec les autres managers, et les formations réalisées auprès des managers permettent cela justement. Il propose un point avec les RH, dédié au manager de proximité et centré sur son évolution et ses difficultés. Il pense que cela permettrait de s'exprimer plus librement. Il a aussi pensé à un système d'évaluation « 360 » qui permettrait d'« objectiver » les remontées, perceptions, ou difficultés des collaborateurs vis-à-vis de leurs managers, et donc de pouvoir y répondre plus factuellement, et explicitement.

Le résultat des entretiens

SEBASTIEN		Manager débutant (-2 ans)		
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Légitimité remise en cause	1 personne de l'équipe me faisait des remarques pas toujours agréables, en présence des autres de l'équipe, et plus sur des détails, donc ça n'a pas forcément d'intérêt.
			Attitude au sein de l'équipe	je lui ai expliqué pourquoi ça ne me plaisait pas. S'il y'a quelque chose à dire, il faut me le dire en tête à tête.
			Légitimité remise en cause	je me suis expliqué, je me suis senti attaqué
PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES			Caractère-Personnalité	Si je parle pour moi, je pense que c'est pareil. Quand j'étais collab, je ne voulais pas demander de l'aide. C'est plus mon caractère que le poste.
			Protéger ses collaborateurs	Sur ces sujets, je ne veux pas mettre en porte à faux les gens de mon équipe donc je préfère pas. Comme les personnes à qui je peux en parler connaissent les gens de mon équipe, ils sauraient de qui je parle, ils peuvent travailler avec eux, et ça risque de fausser les relations.
			Responsabilité = résoudre problème - décrédibilisé dans le rôle	En tant que manager, ça peut-être une position de faiblesse de demander de l'aide, on peut penser que ça peut être mal vu, ça veut dire qu'on ne réussit pas la mission qu'on nous a confiée. Pour le collaborateur, on a moins d'attente, et on considère que le manager est là pour soi.
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	FAMILLE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	J'ai dû en parler à la maison aussi.
	FAMILLE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	J'en parle quand ce sont des difficultés interpersonnelles, plutôt quand c'est pas résolu. En en parlant, on réfléchit soit même, on prend du recul, avant résolution.
	FAMILLE	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel	J'en parle quand ce sont des difficultés interpersonnelles, plutôt quand c'est pas résolu. En en parlant, on réfléchit soit même, on prend du recul, avant résolution.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'en ai parlé à une autre manager, qui était à notre formation.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/Ecoute et partage	C'était pour avoir une oreille attentive
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Conseils	On a déjeuné, je me suis demandé si j'avais raison d'être gênée. Le fait que quand il y'a un problème, je préfère en parler avec la personne en tête à tête, est-ce que c'est anormal ?
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLlicitation	Délation et impact sur la carrière d'un membre de l'équipe	j'ai l'impression que ça fait délation, vis-à-vis de quelqu'un, je pense que ça peut avoir des impacts. En fait, ça pourrait la mettre en porte à faux pour son positionnement dans l'entreprise, son évolution, et je n'ai pas envie d'en arriver là.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLlicitation	Fierté et je sais gérer - peur de jugement	En partie à cause du fameux « soit fort » (stresseur vu en journée de formation pour les managers) et j'attends de voir comment ça évolue.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLlicitation	Fierté et je sais gérer - peur de jugement	Je veux pas monter trop en épingle le sujet et il y'a sûrement un peu de fierté mal placée
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLlicitation	ne pas monter en épingle	c'est rien, c'est juste mon problème, je vais pas les embêter avec ça.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLlicitation	ne pas monter en épingle	Je veux pas monter trop en épingle le sujet et il y'a sûrement un peu de fierté mal placée
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLlicitation	Situation jugée encore sans gravité	Il m'a demandé si j'en avais parlé à la RH, si je pensais lui en parler, j'ai dit pas encore, je verrai comment ça évolue.
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Constat	parce qu'en fait, chaque fois que je les ai sollicité sur autre chose, j'ai eu une oreille attentive. Ils sont là pour écouter.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Fréquence d'échange/+	Hormis le bonjour, qui se faisait une fois tous les 3 jours, nous faisions de vrais points tous les 10 jours en moyenne
			Partage avec les pairs	Ce qui peut être intéressant, c'est de nous réunir pour qu'on discute : il y'a déjà le cycle de formation pour les nouveaux managers
			Point spécifique avec RH	En plus, les RH pourraient prendre l'initiative de nous demander comment ça se passe tous les 3 mois, 6 mois puis 1 an : demander si on a des difficultés, comment on les surmonte, que ce soit dédié à ça, pour qu'on sente que c'est le moment d'en parler. Si c'est à leur initiative, je serai plus à l'aise d'en parler.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Retour objectif sur les perf du manager	Il y'a quelque chose que je voulais faire, et que j'ai toujours trouvé ben, c'est l'évaluation 360 pour avoir un retour en tant que manager, mais pas quelque chose d'anonyme, que chacun puisse avoir le ressenti global, ça m'intéresserait. Comme ça, soit je verrais que je me fais des nœuds au cerveau, soit il y'aura des choses objectives dont je me servirai, pour que les gens s'expriment.
			Problème non résolu	Ça s'est résolu en façade, mais pas dans le fond. N me parle de problèmes qui se passent quand je ne suis pas là, comme je ne suis pas censée le savoir je ne peux rien faire.
ISSUE DU PROCESSUS DE COPING				

THIBAUT

Thibaut est responsable d'une équipe informatique de 6 personnes. Il est manager depuis 10 années et dans l'entreprise depuis 15 ans.

Au moment de l'entretien, Thibaut a relevé comme principale problématique la nécessaire transmission des directives de son supérieur à son équipe, de façon à ce qu'elles fassent sens, et qu'elle donnent lieu à un « cadre défini ». Selon lui, quand les idées viennent des autres, comprendre les choses prend beaucoup d'énergie. Il « a confiance en l'avenir » mais il n'est pas certain que ses équipes soient dans le même état d'esprit.

A noter qu'au moment de l'entretien, dans le service, plusieurs évolutions étaient en cours. Le supérieur hiérarchique au niveau Groupe avait changé, en parallèle du changement du DG de la filiale. Selon Thibaut ces changements amènent chacun à se remettre en question, certes de « manière vertueuse », mais cela peut être vécu difficilement par les équipes. Certains projets sont suspendus, arrêtés, d'autres remplacés, et il est difficile d'expliquer le pourquoi et le fondement des décisions aux équipes qui travaillent sur les sujets depuis plusieurs mois.

Par ailleurs, il y a selon lui un problème récurrent dans un des sièges internationaux. Il pense qu'il faudrait désigner une personne comme référente MOA (maîtrise d'ouvrage). Il a déjà formulé plusieurs idées mais « une priorité en chasse une autre »...

Thibaut a donc changé de manager récemment. Il communiquait beaucoup avec son précédent manager, et de plus en plus avec le nouveau supérieur.

Après présentation de la problématique...

Thibaut échange avec ses collègues durant « les pauses clop ». Pour lui, on peut discuter avec les autres pour trois raisons : pour « poser ses valises », sans rien en attendre, ou pour avoir des pistes de solution. Dans ce cas, souvent, le supérieur n'en a pas vraiment plus et il a lui-même besoin d'aide. Cela signifie parfois que le problème sera résolu à un autre niveau, qui n'est pas le sien. Souvent c'est le temps qui aide à traiter le point.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Il pense qu'il faudrait organiser des groupes de travail et amener à échanger sur « autre chose que de l'opérationnel ». La communication serait plus fluide : « ça va plus vite quand on n'est pas obligé de prendre des gants ». Aussi faudrait-il rassembler les gens dans un même endroit, un même site géographique pour faciliter les échanges. Thibaut a lui-même proposé que les membres de son département puissent discuter ensemble des avancées techniques dans leur domaine de travail. Il pense que si on facilite le dialogue sur certains sujets, cela se répercutera sur d'autres périmètres de travail aussi.

Il a entendu parler d'une initiative chez Groupama, qui concerne des ateliers inter-managers, et les résultats se sont avérés étonnants. Cela a créé de l'écoute et de l'empathie.

Thibaut n'a pas eu de « formation managers ». Il a eu plusieurs propositions de dates mais aucune n'a pu convenir du fait de ses contraintes opérationnelles.

Le résultat des entretiens

THIBAUT				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Intermédiation difficile entre Equipe et Management	Après, quand tu as une équipe qui travaille depuis un an et demi sur un projet, tu vois ce que ça peut poser comme question [...] relier cette cause, qui n'est pas la mienne mais que je fais mienne, c'est pas un exercice facile
			Intermédiation difficile entre Equipe et Management	Une des problématiques majeures c'est d'associer le +1 au -1. Là on score des progiciels autres que ça et la problématique pour moi c'est quoi : il y'a un ordre qui vient du dessus, et les gens du dessous ont besoin d'un cadre ultra défini, et il faut que je sois sûr que le message du dessus est retranscrit non pas au mot à mot, mais il doit faire sens pour les gens du dessous.
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	FAMILLE	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Personne du même métier	n famille non très peu, un peu avec mon frère parce qu'on a des métiers similaires, il fait de l'informatique, il n'est pas responsable mais à sa manière un peu.
	FAMILLE	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	En famille non très peu, un peu avec mon frère parce qu'on a des métiers similaires, il fait de l'informatique, il n'est pas responsable mais à sa manière un peu.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	Souvent, je vais fumer et c'est là que j'échange avec d'autres personnes.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1		Le N+1 n'est pas plus informé/n'a pas plus la solution	Ça me rappelle une anecdote un enseignant qui demande de l'aide à son proviseur, et il pleure et lui dit, je suis encore plus dans la merde que toi, ou encore une prof qui disait j'en peux plus et il lui dit mon non plus, Je me dis tout le monde a besoin d'aide, on vient nous chercher, parce qu'on est monsieur solution, aller chercher de l'aide ça devient difficile...
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1		Le N+1 n'est pas plus informé/n'a pas plus la solution	Dans ce cas, mon supérieur n'avait pas plus de solutions que j'en avais, et ce qui se passe c'est que tu mets en stand-by. 2 hypothèses : soit le problème se décante de lui-même, soit tu t'aperçois que la problématique se résout à un autre niveau
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Partage sur des sujets non opérationnels pour fluidifier les échanges	J'ai proposé à Y d'organiser des conférences autour des nouvelles technologies avec les membres du département, c'est une ouverture au débat, qui nous laisse les deux pieds dans l'activité et qui permet d'instaurer une nouvelle forme de dialogue qui peut ouvrir les vannes ailleurs, j'en suis convaincu. A partir du moment où tu es dans un cadre d'entreprise, chacun a sa place plus ou moins explicite. L'entreprise te met des limites, et je suis sûr qu'il faudrait les casser parce qu'il y'a des gens qui diraient des choses qu'on entend jamais. Après je te cache pas qu'il y'a l'extrême inverse : tout est une notion de curseur. Tu t'aperçois vite que tu as toujours le réfractaire contre-productif. Mais attention je ne suis pas pour un dialogue prôné à l'extrême, je suis pour un dialogue intelligent, et il ne faut pas confondre les deux,
			Partage avec les pairs	Il y'a une initiative intéressante, chez Groupama, où ils font des ateliers inter-managers où chacun expose sa problématique, multi-secteurs, multi-métiers. L'objectif c'est de parler uniquement de ce dont on souffre et d'après ce que j'ai pu comprendre les résultats sont étonnants : en écoutant les problématiques de l'autre on rentre dans son monde [...] et ça crée de l'empathie,

LUCIE

Lucie est manager depuis 10 ans et dans l'entreprise depuis 15 ans. Elle est responsable d'une équipe de 3 personnes en charge de développer les partenariats avec les structures de santé dans le monde. Elle expose deux problèmes qui l'ont marquée.

Le premier est lié à un collaborateur qui badgeait alors qu'il ne s'est pas encore mis au travail. Le cas a été remonté aux RH, qui ont envoyé un avertissement. Cependant, le collaborateur ayant mis en avant sa bonne-foi, l'avertissement a été annulé et ce sans avertir Lucie. Elle a regretté de n'avoir eu aucun soutien de sa hiérarchie et des RH dans cette situation.

La deuxième difficulté mise en avant concerne son passé avec un ancien manager, dont les directives n'étaient pas claires, avec une compréhension limitée des objectifs et stratégie à moyen et long terme, situation qui a changé avec son manager actuel.

Le troisième point évoqué est celui de l'absence d'outils de reporting, qui rend le quotidien opérationnel plus difficile. Le point a été partagé en entretien annuel, mais elle ne pense pas qu'elle aura un quelconque retour sur le sujet par cette voie.

Après présentation de la problématique...

Selon Lucie, plusieurs supérieurs disent être à l'écoute, et leur « porte ouverte », mais ils répondent qu'il faut chercher des solutions par soi-même, ce qui veut dire selon elle « débrouille-toi ». Son manager actuel est à l'écoute, et prend en compte ses avis. Surtout elle le juge expert dans son domaine, ce qui est primordial selon elle. Avec les collègues, les relations sont bonnes. Quinze ans d'entreprise permettent de tisser des liens et créer un esprit de solidarité. Mais quand il s'agit du travail, en cas de conflit, chacun essaye de défendre ses intérêts en tentant notamment de faire faire le travail par d'autres équipes et « il n'y a pas d'amitiés dans ces moments-là ».

En tant que manager, elle estime que la « formation managers » a été très utile. Cela lui permet de porter plus d'attention au temps informel passé avec les membres de son équipe (cafés, déjeuners, etc.) et essayer de comprendre leur point de vue en cas de conflit. Ce qui l'aiderait, c'est d'avoir un temps qui lui permette de s'isoler, et avancer sur des sujets qui demandent une grande concentration, sans devoir travailler dans l'urgence et sans sollicitations incessantes.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Enfin, elle ne voit pas d'actions complémentaires à mettre en place par l'organisation, elle sent que l'entreprise se préoccupe globalement du bien-être des salariés, avec la mise en place de formations, et l'envoi d'enquêtes de baromètre social.

Le résultat des entretiens

LUCIE				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Annonce à un collab - insatisfaction	Je me suis rendue compte qu'un collaborateur badgeait au bout de 30 min et puis pendant 30 minutes il faisait autre chose. Je l'ai vu, je lui ai dit, j'en ai parlé à la DRH, il m'a dit je n'ai pas fait attention. On lui a envoyé une lettre d'avertissement, il a contesté, il a plaidé sa bonne foi.
			Manque soutien hiérarchie suite problème avec collab	On lui a envoyé une lettre d'avertissement, il a contesté, il a plaidé sa bonne foi. J'ai trouvé difficile d'avoir aucun soutien de ma hiérarchie, qui considérerait que ce n'était pas grave. Il a changé d'équipe, j'ai tourné la page, et si jamais ça devrait se reproduire, je ne le ferais pas toute seule, parce qu'il n'y avait pas de témoin. [...] l'avertissement a été retiré sans que je sois informée
			Outils non adéquats	Sur le reporting, faut jongler avec des fichiers Excel, tables sous Access, table pour chaque chose, je suis incapable de voir lesquels sont le plus utilisés. Je ne sais pas où vont les assurés, Gros point noir parce que c'est la base, il faut avoir une BDD propre.
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	J'ai souffert aussi de l'absence de prise de décision, pour les développements Réseaux, la stratégie réseaux. C'est moins vrai maintenant que R est là [...] Mais disons que c'est principalement par rapport à la stratégie de l'entreprise, j'avais aucune idée de la stratégie, c'était inexistant, avec la personne qui m'était rattachée, on faisait le day to day, la sélection des providers, les contrats etc., on avait pas la bonne visibilité pour savoir quoi et quand
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitation	Intérêts divergents	Entre collègues, ça dépend : il y a cette... dès qu'on repart du boulot, c'est assez cloisonné. Quelques fois, on échange sur les mises en place de clients etc., on sent bien que si je peux faire faire à ton équipe des choses pour l'éviter à la mienne, il n'y a pas d'amitié, chacun défend son biteck.
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitation	Intérêts divergents	Quelques fois les discussions dérapent quand on parle boulot au dej car on estime que ça aurait été mieux fait chez l'autre
	INTERVENANTS EXTERNES	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental	Dans les entretiens annuels, dans les discussions tendues, ça m'a aidé parce qu'on a tendance à donner la réponse tout de suite, je fais en sorte que ce soit le gestionnaire qui aille la chercher. Ça m'a aidé [...] à donner plus de temps [...] ça fait longtemps qu'on a pas pris un café, mangé ensemble [...] Ne pas aller à l'affrontement, j'ai eu raison tu as tort. L'épreuve des augmentations, ce sont des cas types.
	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'en parlais à d'autres managers, il y'avait une grosse pression, il nous demandait les choses sans les comprendre, je ne savais pas où il fallait aller.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/Ecoute et partage	J'en parlais à d'autres managers, il y'avait une grosse pression, il nous demandait les choses sans les comprendre, je ne savais pas où il fallait aller.
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Constat	On sent de la part des RH beaucoup plus d'attention (formations, les enquêtes qu'on reçoit ans l'année)
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas d'action concrète pour aider	Le manager a besoin d'avoir la porte ouverte, il y'a beaucoup de managers qui disent que ma porte est ouverte. Ce qu'on s'entend dire, peut être essaye ceci cela sans avoir réfléchi, une réponse qui voulait dire « débrouille-toi » et si ça ne marche pas trouve une autre solution.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Expertise	J'ai confiance dans son savoir-faire même s'il n'a pas réponse à tout, on peut échanger
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Expertise	Pour moi la première des choses que mon manager doit avoir c'est l'expertise, sinon il n'est pas légitime à mes yeux.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/il écoute il est là	on n'a pas toujours le même avis, mais on est complémentaires dans la façon de travailler, il est plutôt à l'écoute des idées qu'on peut avoir.
QUAND L'ORGANISATION NE				Je l'ai remonté lors de mon entretien annuel [...] Il va falloir pousser je m'attends pas à ce qu'on me réponde.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Temps pour s'isoler et travailler	et c'est pas toujours possible de s'isoler. Etre coupée du quotidien pendant quelques jours de temps en temps, on ne peut pas réfléchir sur l'organisation d'équipe, quand on est happé par le quotidien. Travailler ailleurs, dans un autre bureau, sans téléphone, avec un programme de choses à faire...

ROMAIN

Romain est responsable d'une équipe commerciale de 12 personnes, et est manager depuis à peine plus d'un an au moment des entretiens.

Pour Romain, deux sujets ont été particulièrement marquants depuis sa prise de poste.

Le premier concerne une collaboratrice qui a partagé avec lui des problèmes de violence conjugale. Il essaye de rester à l'écoute, tout en recentrant les discussions sur le travail pour l'aider. Néanmoins, si cela continue, il envisage d'en parler aux RH pour comprendre ce qui est faisable ou légal dans ces cas. Il ne peut laisser quelqu'un en souffrance même si la problématique est personnelle.

Le deuxième point mis en avant concerne sa volonté d'assurer une cohésion dans l'équipe. Il a tenté d'organiser un dîner d'équipe avec les conjoints, mais la plupart ont décliné dans les quelques jours qui ont précédé le repas. Il en a discuté à sa femme qui n'a pas été surprise par les réactions des membres de son équipe. Cela ne semblait pas être une bonne idée « depuis le départ » mais il a regretté que les membres de son équipe n'aient pas été francs dès qu'il a proposé l'invitation, ce qui « lui a fait mal ».

Romain informe son manager des points importants mais il ne l'« embête pas » avec les faits du quotidien, à moins que cela soit partagé de manière informelle, et sans attendre de retour particulier.

Avec les autres collègues, il y a peu d'échanges. Une rencontre informelle récente, organisée par l'entreprise après le travail, a permis des discussions et des échanges avec d'autres managers. Ils se sont dit qu'il fallait « discuter plus souvent » car leurs problématiques sont similaires. Cependant, hormis le fait que chacun est vite happé par le quotidien, la plupart du temps les problèmes réellement difficiles à résoudre concernent des collaborateurs de l'équipe et sont d'ordre confidentiel. Seuls les RH et le supérieur hiérarchique peuvent être dans la confiance.

Les RH sont pour lui à solliciter pour des aspects réglementaires, dans un contexte où les problématiques de genre, de couleur ou de religion sont sensibles et peuvent être à l'origine de tensions.

Après présentation de la problématique...

Selon Romain, en tant que manager, on a la responsabilité « de se débrouiller seul », on doit prendre des décisions pour des personnes qui attendent justement d'eux cette capacité à décider. Le manager est entouré mais « seul dans la prise de décision », à l'instar d'un « capitaine de bateau ».

Il conclue en précisant que les managers ne sont pas tous des managers, dans le sens où certains sont devenus de très bons experts mais n'ont pas pour autant de compétences managériales. Or, l'évolution vers des postes de management reste selon lui une des seules possibilités d'évolution dans les entreprises françaises. Le manager peut être expert mais il est surtout « un guide » et tous les managers ne sont pas des guides.

Le résultat des entretiens

ROMAIN	Manager débutant (-2 ans)			
NEUD PARENT	NEUD INTERMEDIAIRE 1	NEUD INTERMEDIAIRE 2	NEUD	TEXTE ENGAGE
SOLITUDE DU MANAGER				Au début, il y'a une vraie marche à initier pour ce type de rôle, on se sent seul, mais ça veut pas dire qu'on l'est. En fait, on est seul à gérer, un peu comme un capitaine de bateau et on est seul à décider. On passe notre temps à prendre des positions sur les choses, avec des gens qui sont demandeurs. Même s'ils auraient pris la même décision, ils préférèrent que ce soit le manager qui la prenne c'est plus confortable.
			Ambiance et cohésion équipe	Fin d'année dernière, j'ai essayé d'organiser un dîner avec l'équipe et leur conjoint. 2j avant ils ont décliné l'invitation. 3 mois avant, quand j'ai fixé la date, c'était déjà pas une bonne idée, mais ils ne m'ont rien dit. NousEquipe étions finalement 3 personnes, seul un collab a joué le jeu et j'ai maintenu le dîner avec cette personne. Plusieurs semaines après je leur ai dit que leur comportement m'a fait mal et qu'ils auraient dû être honnêtes depuis le début.
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Ambiance et cohésion équipe	Une autre difficulté que j'ai c'est de créer l'équipe, l'ambiance d'équipe et la cohésion d'équipe. 'Vous y parvenez ? Oui mais pas suffisamment, c'est une difficulté permanente. En fait, ce ne sera jamais comme je équipe souhaite, je suis trop idéaliste, j'ai envie que ce soit une bande d'amis qui se défoncent au bureau, et j'essaye de faire ce qu'il faut pour y arriver.
			Gestion des problèmes personnels d'un membre de l'équipe	Ça a forcément un impact sur l'environnement de travail, mais c'est trop personnel pour que j'intervienne. Je fais en sorte qu'elle se canalise sur le travail, pour lui changer les idées et pour bien distinguer les deux: c'est un exercice d'équilibriste
			Gestion des problèmes personnels d'un membre de l'équipe	Savoir comment réagir vis-à-vis d'une collaboratrice qui m'annonce qu'elle engage une procédure de divorce. De ce qu'elle me raconte, soucis de violence. Qu'est-ce que vous faites ?
			Caractère-Personnalité	Pour moi l'esprit d'initiative et le fait de se débrouiller d'abord tout seul prévaut. Après c'est un état d'esprit, c'est aussi une question de caractère : certaines vont taper à plusieurs portes vont essayer de s'en sortir seuls. Moi, j'ai un problème, je dois pouvoir dire j'ai essayé ça ou ça est-ce que je peux avoir de l'aide.
			Problématiques sous-estimées à l'échelle de l'entreprise	j'ai pas envie de l'embêter avec les sujets du quotidien à moins que je lui en parle de manière très informelle, sans sollicitation d'intervention, parce que je ne vois pas en quoi il pourrait intervenir.
			Responsabilité = résoudre problème - décredibilisé dans le rôle	Il y'a de la pudeur, de l'amour propre, finalement partager une difficulté c'est un constat du fait que j'ai besoin d'aide. En fait, là où on a pris des fonctions pour lesquels on ne peut pas dire que je peux pas m'en sortir. Ça implique un sentiment d'impuissance, dont on veut pas donner l'image. On doit être quelque part le référent, montrer de la solidité et montrer l'exemple.
PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES			Responsabilité = résoudre problème - décredibilisé dans le rôle	Je pense que non. De mon point de vue on se sent une responsabilité de se débrouiller tout seul, et de demander de l'aide dans un deuxième temps alors que quand on est managé, on a plus le réflexe de demander de l'aide a priori.
			Responsabilité = résoudre problème - décredibilisé dans le rôle	Pour moi l'esprit d'initiative et le fait de se débrouiller d'abord tout seul prévaut. Après c'est un état d'esprit, c'est aussi une question de caractère : certaines vont taper à plusieurs portes vont essayer de s'en sortir seuls. Moi, j'ai un problème, je dois pouvoir dire j'ai essayé ça ou ça est-ce que je peux avoir de l'aide.
QUAND LA DEMANDE DE SOUTIEN EST FACILE			Constat	Moi je trouve que je me sens suffisamment à l'aise pour demander de l'aide et trouver l'information, après les choses sont perceptibles.
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	FAMILLE	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'en ai parlé avec mon épouse qui la première m'a fait prendre conscience que c'était peut-être pas une bonne idée.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Confidentialité	Le problème concerne une situation personnelle donc je ne peux pas en informer d'autres. Je peux partager des choses pro mais pas au-delà, pour moi, c'est confidentiel. Les seuls pour qui ça a un intérêt d'être au courant c'est ma hiérarchie, ou les ressources humaines.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Constat	Tous les managers de l'équipe sont sur le même site mais non on échange pas...
	REFERENTS RH	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	1er recours	Si ça dérive je demanderais de l'aide. Dans un premier temps, j'irai voir les RH, voire déjà ce qu'il est possible de faire, ce qu'on a le droit de faire...il y'a peut-être des services sociaux à prévenir ou des
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Constat	Je sens qu'il y'a des gens qui sont à l'écoute, je sens que j'ai une équipe RH qui peut aussi m'aider à trouver des solutions ou à m'orienter sur telle ou telle piste,
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	C'est juste le contexte général de la vie aujourd'hui qui a dérivé : il faut faire plus attention sur certains sujets : religion, sexe, couleur de peau.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	La sollicitation de l'équipe RH, est liée pour moi à un aspect réglementation : qu'a-t-on le droit de faire ? Nous ne sommes pas totalement informés. Je manage une équipe de 10 personnes dont une femme : j'essaye d'être vigilant face aux sujets tels que l'inégalité homme/femme, le harcèlement. Il faut faire attention aux paroles, plaisanteries, et sans trop s'interdire et sans partir dans l'excès inverse, on avance avec des œillères, il y'a une vigilance. Je me pose la question de jusqu'où on est en droit d'aller
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	Si ça dérive je demanderais de l'aide. Dans un premier temps, j'irai voir les RH, voire déjà ce qu'il est possible de faire, ce qu'on a le droit de faire...il y'a peut-être des services sociaux à prévenir ou des services de police. C'est personnel mais on peut pas laisser quelqu'un comme ça, on ne peut pas laisser des gens en difficulté non plus.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Compétences managériales	Ce sont des de gens qui sont a priori comme ça, mais qui sont plus destinés à devenir manager, quoi qu'on en dise, il y'a des caractères, des personnalités : certains ont peut être plus tendances à être guidés et d'autres ont plus la vocation à être guidés, sans jugement de valeur d'un point de vue social. Il y'a des gens qui sont très bons dans chacun de ces domaines. Après, devenir manager c'est se sentir guide. Ce n'est pas parce qu'on devient manager qu'on devient manager Un point complémentaire : peut-être en préambule de l'entretien, exprimer le fait que nous sommes dans un système d'entreprise française. On ne peut évoluer dans l'entreprise qu'en prenant des fonctions de managers que ce soit en termes de responsabilités ou en termes salarial, il faut passer par ces fonctions.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Partage avec les pairs	Je souris parce qu'il y a eu un afterwork avec présentation de résultats trimestriels, et je me suis rendue compte avec deux autres managers, qu'on en parlait jamais mais que le peu qu'on avait discuté on avait les mêmes difficultés. On devait en parler plus souvent, s'enrichir au travers des expériences de chacun. Après on est pris dans le quotidien tout simplement.
			Partage avec les pairs	On peut peut être créer ou impulser des déjeuners avec les managers, qui sont des moments pour échanger... ça serait ça.

LISE

Lise est responsable d'une équipe de communication et marketing de 3 personnes, elle a intégré l'entreprise en tant que manager depuis 5 ans au moment de l'entretien, avec une expérience de 10 ans dans d'autres structures auparavant. Le problème mis en avant concerne le décalage entre le niveau d'information fourni et ce qu'attendent les collaborateurs. Dans une période de crise et de restructuration. Plus particulièrement, les membres de son équipe sont en attente de clarification sur leurs missions, et la stratégie globale dans laquelle elles s'inscrivent, mais elle ne peut répondre à leurs besoins actuellement, alors qu'il faut maintenir la motivation au sein de l'équipe.

Lise pense, suite à des discussions avec d'autres managers, que les collaborateurs n'ont pas une vision claire de là où ils vont, et aucune feuille de route ne permet aujourd'hui d'aider à positionner la communication auprès des équipes. Pour elle, le mode de fonctionnement de l'entreprise explique cela. C'est une « petite entreprise » qui a « grossi vite », et tout est donc encore basé sur le mode de communication oral. Par conséquent, il y a peu de souhait de structurer les choses auprès des niveaux opérationnels.

Au plus haut niveau de direction, on se concentre sur les plus hauts niveaux de management. Au cours d'une autre expérience, dans une grande entreprise, elle avait connu un mode de fonctionnement différent, où tout était cadré et très clair pour les managers. Cela a des bons et des mauvais côtés. Ce qui est intéressant selon elle, c'est la marge de manœuvre laissée aux niveaux hiérarchiques opérationnels, même s'il est difficile de pouvoir soi-même trouver un chemin sans directive totalement claire. Il y a plus de responsabilités, mais c'est plus flou : « c'est tellement ouvert que vous êtes perdus, c'est troublant ».

Après présentation de la problématique...

Lise s'appuie d'abord sur ses propres ressources. Depuis peu, elle se livre aussi aux RH, elle pense que « pour peu qu'il y ait des affinités, la RH a l'avantage d'être à la fois tiers et impliqué ». Elle précise néanmoins ne les avoir réellement sollicités que deux fois. Elle en parle aussi à son mari, mais lui n'a pas connaissance de la culture d'entreprise.

Elle ne parle pas de ses problèmes à d'autres collègues. Elle estime qu'« avec les autres, on a l'impression d'être en risque ». Puis, il est du rôle du manager de prendre en compte les remontées de son équipe et de trouver des solutions. Il faut juste « éviter d'en souffrir soi-même ». Elle relativise aussi les remontées qui lui sont faites en soulignant que les conditions de travail sont relativement bonnes. Plus encore, c'est selon elle, « une entreprise où « les gens sont trop gâtés ».

Avec son management elle ne peut en parler : ce dernier étant à un haut niveau de direction, le décalage lui semble important entre ce qu'elle fait au quotidien, très opérationnel, et les activités de sa hiérarchie.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Elle précise que les fonctions support sont managées par la Direction Générale, mais cette dernière se concentre principalement sur les aspects commerciaux. Elle pense qu'en ayant un responsable spécifique, les directives seraient plus claires. Lise pense par ailleurs qu'il faudrait harmoniser la communication et s'assurer de la bonne compréhension des choses par chacun.

Le résultat des entretiens

LISE				
NEUD PARENT	NEUD INTERMEDIAIRE 1	NEUD INTERMEDIAIRE 2	NEUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Pas de leviers d'actions pour répondre aux demandes de l'équipe	Pour la chef de projet, c'est un peu décevant. Il faut redémontrer qu'il y'a toujours la perspective d'avoir un projet plus grand.
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	Les gens attendent des éléments de communication notamment dans les périodes qu'on vit, il y a un décalage entre ce que la direction est prête à donner comme éléments et ce qu'attendent les collaborateurs
			Responsabilités floues	Le rôle du manager a vraiment changé, et il prend de plus en plus de responsabilités en quelque sorte. Mais les rôles sont moins bien définis qu'il y'a quelques années
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	chaque année on fait un séminaire commercial où vous avez tous les managers de proximité/gestion ou commerciaux. Tout le monde reçoit la même information, mais on laisse à chacun le libre arbitre, pas moyen de mesurer comment eux-mêmes ont compris les objectifs. On doit se structurer un peu plus sur ces questions. Comment le manager transmet et est-ce que le manager fait les choses dans le sens qu'on veut...ce n'est pas dans les gènes.
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	les collaborateurs n'ont pas une vision concrète de là où on veut les amener. On n'a pas de projet d'entreprise explicite, pour en informer les collaborateurs à travers un processus clair.
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	Les managers de proximité n'ont pas une feuille de route très claire pour démultiplier l'information.
			Chercher solutions = intérêt du projet	Ce qui est intéressant ici, c'est que vous avez toutes les cartes en main, il y'a une confiance naturelle. Les cartes sont à la fois très présentes, et très inexistantes. Il faut avoir les épaules et l'envie de l'alimenter en permanence. Quand il faut tirer les équipes, c'est troublant, c'est la première fois que je vois ça : c'est tellement ouvert que vous êtes perdus, et vous faites le nécessaire pour que les équipes n'aient pas ce sentiment-là. Si je dois dire en une phrase ce que je ressens ici ce serait ça.
			Chercher solutions = intérêt du projet	Certes, c'est un peu flou parfois. Mais globalement, on a une grande liberté pour mener les projets. Parfois c'est un peu troublant, mais c'est aussi une force. Le fait de prendre la liberté de continuer à faire les choses, ça permet aussi d'avancer.
			Problématiques sous- estimées à l'échelle de l'entreprise	Après on reste dans une société de services, on ne travaille pas dans les mines. Dans les équipes, on a tendance à réclamer encore et plus. Il faut que tout soit fait dans un confort permanent, on est dans une boîte où les gens sont très gâtés. Globalement on est une entreprise qui marche bien, bonnes conditions de travail, c'est ce que je dis souvent à mon équipe. Certes, c'est un peu flou parfois. Mais globalement, on a une grande liberté pour mener les projets.
			Responsabilité = résoudre problème - décrédibiliser dans le rôle	Avec les autres, quand vous allez vous exprimer sur des problématiques, vous avez l'impression d'être en risque, vous regardez votre demande un peu différemment. Je me dis que le manager est aussi là pour prendre et supporter les condolances de son équipe. Vous avez la responsabilité de ça, c'est comme quand vous épousez quelqu'un, vous prenez tout. Ça fait aussi partie du job et il faut arriver à trouver des solutions. Si on ne les trouve pas, est-ce que ça ne remet pas en question votre capacité être manager d'équipe ?
PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES	INTERVENANTS EXTERNES	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini/Formateurs et formation	On a suivi des formations il y'a pas très longtemps, formation management et risques psycho-sociaux, très intéressant parce qu'on retrouve cette problématique. Comment porter les choses sans pour autant en souffrir soi-même.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	1er recours	Depuis longtemps je ne m'appuyais que sur moi-même. Depuis peu, je parle avec les RH de ce sujet.
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	A la fois Tiers et impliqué	Effectivement, en règle générale, pour un manager de proximité, les RH, pour peu qu'il y'ait des affinités, c'est l'issue la plus logique, même si ce n'est pas évident, ou pas naturel pour tout le monde. On a besoin d'exprimer [...] à quelqu'un qui est à la fois tiers et impliqué
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	A la fois Tiers et impliqué	Les RH ils sont là pour les collaborateurs, mais font partie de l'entreprise, et on a les mêmes problématiques donc c'est plutôt pertinent.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance d'une personne aux RH	Effectivement, en règle générale, pour un manager de proximité, les RH, pour peu qu'il y'ait des affinités, c'est l'issue la plus logique,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Désintérêt pour le management de proximité	Ils font confiance pour diriger, soucieux des n-1 mais pas du management plus bas.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Implication dans le processus opérationnel/Non	Et puis moi, en étant manager de proximité, j'ai beaucoup de questions opérationnelles. Dans manager de proximité, il y'a proximité et donc logistique, je produis beaucoup. Il y'a un décalage entre le poste manager ou je produis beaucoup et les préoccupations de la DG pour qui les sujets opérationnels ne sont pas un sujet.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Implication dans le processus opérationnel/Non	Il y'a peut-être trop d'opérationnel, et le décalage est fort, pas d'équilibre. Il peut y avoir quelqu'un qui retranscrit le discours DG pour des n-1.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Positionnement dans l'échelle décisionnelle/Haut dirigeant	Quand on est rattachés à un président/DG, pas évident à s'exprimer, c'est délicat.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Positionnement dans l'échelle décisionnelle/Support	Côté support, c'est plus flou. Le management est moins fort, parce que ce qui compte c'est le commercial/le client.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Positionnement dans l'échelle décisionnelle/Support	Pour nous la ligne est moins droite et les objectifs moins clairs que pour un manager métier qui a un directeur technique sous un patron métier. Il manquerait presque un patron des supports sous la DG pour être sur le même modèle que le métier.
			Patron spécifique pour le métier	Côté métier : il y'a un patron d'activité, la structure est assez claire Côté support, c'est plus flou. Le management est moins fort, parce que ce qui compte c'est le commercial/le client.
			Problème non résolu	Ce qui est intéressant ici, c'est que vous avez toutes les cartes en main, il y'a une confiance naturelle. Les cartes sont à la fois très présentes, et très inexistantes. Il faut avoir les épaules et l'envie de l'alimenter en permanence. Quand il faut tirer les équipes, c'est troublant, c'est la première fois que je vois ça : c'est tellement ouvert que vous êtes perdus, et vous faites le nécessaire pour que les équipes n'aient pas ce sentiment là. Si j dois dire en une phrase ce que je ressens ici ce serait ça.
			Positif/Difficulté=Intérêt du projet	Ce qui est intéressant ici, c'est que vous avez toutes les cartes en main, il y'a une confiance naturelle. Les cartes sont à la fois très présentes, et très inexistantes. Il faut avoir les épaules et l'envie de l'alimenter en permanence. Quand il faut tirer les équipes, c'est troublant, c'est la première fois que je vois ça : c'est tellement ouvert que vous êtes perdus, et vous faites le nécessaire pour que les équipes n'aient pas ce sentiment-là. Si je dois dire en une phrase ce que je ressens ici ce serait ça.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION				
ISSUE DU PROCESSUS DE COPING				
IMPACTS DE L'ISSUE SUR LE MANAGER				

AURÉLIA

Aurélia est manager depuis moins d'un an au moment de l'entretien, et manage une seule personne. Elle travaille pour l'entreprise depuis près de 12 ans.

La difficulté partagée est celle de la conduite de l'entretien annuel de sa collaboratrice, dont les résultats ne sont pas à la hauteur de ses attentes, alors même que la collaboratrice en question pense fournir un travail de qualité.

Elle a sollicité l'aide de son manager, qui a introduit l'entretien, l'ayant managée directement pendant une partie de l'année. Il l'a aidée à relancer l'entretien quand son interlocutrice « s'est braquée » et a cessé d'échanger, après présentation de l'appréciation par son manager. Le résultat a été fructueux puisqu'elles ont parlé plus librement par la suite, ce qui a amélioré les relations de travail.

Elle a principalement échangé sur le sujet avec son supérieur hiérarchique, à qui elle fait entièrement confiance, et qui est de bon conseil sur les aspects relationnels. Elle en a aussi parlé à son mari, qui l'a aidée à préparer l'entretien à la maison.

Elle a aussi partagé le point avec deux autres pairs auxquels elle fait entièrement confiance. « Etant une « communicante », elle avait besoin d'en parler. Sans présenter les détails, elle en a aussi parlé avec d'autres collègues à la cantine : elle voulait savoir si elle « y allait un peu fort », elle cherchait des médiateurs.

Après présentation de la problématique...

Avec les RH le point n'a pas été partagé. Elle en aurait parlé si le problème n'avait pas été résolu au niveau de son supérieur. Ceci dit, n'étant qu'à sa première année en poste de manager, elle n'avait pas envie d'être considérée comme « incapable de gérer », d'autant plus que la RH a participé à son évaluation et sa promotion.

Mais comme précisé plus tard lors de l'entretien, elle n'allait pas voir les RH car leurs intérêts sont selon elle plus « stratégiques » et quelques expériences connues et passées lui ont fait perdre confiance. Elle ne peut partager « de l'affect » avec eux, elle « ne les voit pas au quotidien ». Elle pense qu'il y a des choses « aberrantes et pas régularisées », notamment la présence de certains managers, « toujours là », alors que plusieurs collaborateurs de l'équipe ont quitté l'entreprise à cause d'eux.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Aurélia pense qu'il faudrait des rencontres avec les managers de proximité, avec des personnes au même niveau hiérarchique : « quand c'est plus haut, ils sont moins dans les problématiques managériales », ce qui est de l'ordre de l'équipe, ils ne s'en préoccupent pas.

Le résultat des entretiens

AURELIA	Manager débutant (-2 ans)			
NEUD PARENT	NEUD INTERMEDIAIRE 1	NEUD INTERMEDIAIRE 2	NEUD	TEXTE ENCODE
SOLITUDE DU MANAGER				Au début je me sentais seule alors que j'avais du soutien a priori. Seule, alors que j'avais le soutien de F. Il avait du temps mais peut-être pas assez, je revenais de congé mat, j'étais surchargée...je me suis sentie seule.
PROBLEMES SOULEVESPOUR DISCUSSION			Annonce à un collab - insatisfaction	L'entretien individuel avec ma collaboratrice a été difficile, parce que ça a été le premier pour moi, et je devais annoncer quelque chose qui n'était pas attendue en face, je savais que je devais annoncer la surprise, et ce n'était pas attendu en face.
			Annonce à un collab - insatisfaction	Moi je la trouvais tête en l'air, pas assez consciencieuse. Elle arrivait à me démontrer qu'elle travaille. Ce n'était pas la quantité de travail mais la qualité de travail. Il fallait que je l'aide à mieux travailler. Elle est tombée de sa chaise. Elle est sûre d'elle, et ça a été difficile pour elle parce qu'elle ne s'y attendait pas du tout,
QU'AND LA DEMANDE DE SOUTIEN EST FACILE			Formation	Du coup j'ai été beaucoup aidée par mon n+1, mais aussi par la formation qu'on a eue : le fait d'avoir des gens autour de moi, c'était rassurant. Etre entourée de gens avec les mêmes problématiques que moi
			Formation	En fait j'ai eu le déclic à la formation, la formatrice m'a dit faut pas hésiter à demander de l'aide. C'est en janvier que j'ai eu le déclic, après la formation. J'osais pas l'embêter [N+1] et je me suis dit non, après tout j'en ai besoin, j'ai donc insisté, et la porte était grande ouverte
			N+1 soutenant	Du coup j'ai été beaucoup aidée par mon n+1, mais aussi par la formation qu'on a eue : le fait d'avoir des gens autour de moi, c'était rassurant. Etre entourée de gens avec les mêmes problématiques que moi
			N+1 soutenant	Me dire que c'est pas parce que je demande de l'aide que je suis faible et que j'y arriverais pas, mais pas du tout et j'ai eu la chance d'avoir un n+1 qui a été de bon conseil.
			Plus rien à prouver	En fait, aujourd'hui j'ai moins de choses à prouver. Ça a mis du temps avant de trouver ma place en tant que manager, une fois que je l'ai trouvée, j'ai été rassurée, je suis à ma place.
			Plus rien à prouver	Le jour où j'ai compris que j'assumais et que j'avais besoin d'aide ça allait mieux, j'ai pu imposer mon autorité, plus naturellement. Mon autorité est naturelle avec A, elle ne l'était pas au début. J'ai réussi à lui faire comprendre que je connaissais mon métier. Je suis son manager, j'ai des choses à lui transmettre. J'ai le sentiment de lui avoir transmis des choses et pour moi c'est important. Elle fait encore des erreurs, mais c'est plus facile et c'est suite à l'aide que j'ai eue.
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	FAMILLE	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	Je suis restée très calme parce que je l'avais beaucoup travaillé avec mon n+1 et mon mari,
	FAMILLE	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	Je voulais échanger avec quelqu'un qui la connaissait : F, mais aussi avec quelqu'un qui ne la connaissait pas : mon mari. Mon mari m'a tempéré sur certaines choses que je pourrais lui dire.
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	En fait je suis une communicante, quand c'est difficile, il faut que j'en parle. Sinon ça m'arrivait de parler de certaines situations à la cantine avec des gens différents. C'était une situation compliquée donc j'en parlais.
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Confidentialité	En fait c'est pour me rassurer, j'avais besoin de savoir si c'est moi qui ai mal agité, trouver un médiateur, j'ai recherché un médiateur. On pouvait me dire « là tu as été un peu fort, ou là tu abuses », mais je gardais une part de confidentialité. La seule personne à qui j'ai tout dit c'est F. Sinon même Elodie, ne savait pas tout.
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/se décharger	En fait je suis une communicante, quand c'est difficile, il faut que j'en parle. Sinon ça m'arrivait de parler de certaines situations à la cantine avec des gens différents. C'était une situation compliquée donc j'en parlais.
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/avis	En fait c'est pour me rassurer, j'avais besoin de savoir si c'est moi qui ai mal agité, trouver un médiateur, j'ai recherché un médiateur. On pouvait me dire « là tu as été un peu fort, ou là tu abuses », mais je gardais une part de confidentialité. La seule personne à qui j'ai tout dit c'est F. Sinon même Elodie, ne savait pas tout.
	PAIRS	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	2eme recours	J'en ai aussi parlé avec Elodie, ma pair dans l'équipe de F, on a échangé et on échange souvent. Pour moi c'est plus simple, j'ai qu'une personne. Mais elle beaucoup plus. On se donne des conseils, c'est bien
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	Oui, des gens en dehors de l'équipe, ça m'est arrivé, je pense à Sébastien, quelqu'un en qui j'ai confiance, j'ai pu lui en parler
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Conseils	J'en ai aussi parlé avec Elodie, ma pair dans l'équipe de F, on a échangé et on échange souvent. Pour moi c'est plus simple, j'ai qu'une personne. Mais elle beaucoup plus. On se donne des conseils, c'est bien
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Fierté et je sais gérer - peur de jugement	Après, pour moi c'était la première année. Tout le monde m'a fait confiance, y compris la RH, je voulais montrer que je savais gérer mon équipe et pas nécessairement besoin d'eux, question de fierté.
SOURCES DESOUTIEN FORMELS	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Fierté et je sais gérer - peur de jugement	Je voulais prouver que j'étais un bon manager, je voulais avoir les épaules mais je n'avais pas les clefs : comment réagir face à telle ou telle situation, il fallait que j'assume mon rôle d'une certaine façon.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Fierté et je sais gérer - peur de jugement	La RH a participé à mon recrutement en tant que manager.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Fierté et je sais gérer - peur de jugement	Elle voulait me jauger, ils ne nomment pas responsable quelqu'un à la légère : ils veulent avoir des managers capables d'être managers, c'est un processus obligatoire.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Fierté et je sais gérer - peur de jugement	J'ai vu des situations qui se sont mal terminées, des alarmes tirées, mais ça ne s'est pas bien terminé pour la personne. Il y a des choses qui sont tellement aberrantes et pas régularisées, on sait qu'il y a des gens difficiles, qui ne savent pas gérer des équipes, on voit passer des personnes. On voit 15 personnes s'en aller, et cette personne est toujours là. J'aurais peur de ne pas être défendue comme il se doit en cas de problème et qu'ils partent du côté de « l'employeur »
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Manque de confiance - intérêt employeur	Vous iriez aussi vers les RH en cas de problème ? Pas de la même façon. Il y a une sorte d'intérêt au niveau des RH, un intérêt stratégique, j'ai moins confiance en les RH, par rapport à des expériences, j'ai vu ce qui s'est passé et ça m'a dérangé, ce qui m'a fait perdre confiance.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Pas dans l'affect	Je pense en plus qu'ils sont moins dans l'affect que nos n+1, on les côtoie moins. Je suis plus dans l'affect avec quelqu'un que je côtoie tous les jours, j'aime me rapprocher des gens qui me ressemblent.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Situation jugée encore sans gravité	Non on a émis la possibilité de le faire avec F mais on en a pas eu besoin de le faire. On s'est dit s'il n'y a pas d'amélioration, on verra avec A RH. J'avais confiance en F pour trancher sur le sujet.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	1er lieu	Sinon globalement, j'ai tendance à me reposer sur mon n+1, je peux dire que c'est un très bon manager, c'est un peu mon modèle.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre	Je voulais échanger avec quelqu'un qui la connaissait : F, mais aussi avec quelqu'un qui ne la connaissait pas : mon mari. Mon mari m'a tempéré sur certaines choses que je pourrais lui dire.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Surcharge de travail	Le Temps. Mon manager était lui-même surchargé
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLLICITATION	Surcharge de travail	Au début je me sentais seule alors que j'avais du soutien a priori. Seule, alors que j'avais le soutien de F. Il avait du temps mais peut-être pas assez, je revenais de congé mat, j'étais surchargée...je me suis sentie seule.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Confiance	C'est une question de relationnel aussi, j'ai un bon relationnel, extrêmement accessible, je peux lui parler de tout, sans soucis, ça me permet de décharger. En fait c'est une question de confiance. Il m'a dit, qu'il avait apprécié que je prenne des avis auprès de lui d'ailleurs après ce qui s'est passé avec A.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Modèle de management	Sinon globalement, j'ai tendance à me reposer sur mon n+1, je peux dire que c'est un très bon manager, c'est un peu mon modèle.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Accompagner dans une tâche difficile	Là où j'ai de la chance, c'est que ça faisait que 6 mois que je manageais A, et j'avais le soutien de mon manager à moi qui l'avait managée les 6 premiers mois. C'est lui qui a introduit l'entretien, j'avais son avis à lui avant que moi j'en parle.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Accompagner dans une tâche difficile	Le sujet avait l'air bloqué et mon chef a débloqué l'entretien en demandant si ses ex-managers avaient fait ce genre de remarques. elle a dit non, F a demandé, est-ce que tes boss étaient comme Cécilia, ils allaient au fond des choses
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Expérience	C'est plutôt de la confiance en son expérience.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problème relationnel dans l'équipe	C'est plus des conseils relationnels, dans la façon d'amener les choses, de transmettre une information, des fois je me disais, je ne dois pas bien dire les choses pare que elle ne comprend pas la consigne.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Formation	les formations c'était bien.
			Partage avec les pairs	Peut être si, faire rencontrer les managers de proximité, des déjeuners de managers. Des problématiques résolues entre managers, je pense que c'est important de partager avec les pairs : rassembler des gens qui ont des niveaux hiérarchiques similaires. Plus c'est haut, plus les managers sont moins dispos, pas la même approche. Ça dépend des managers. Dans le groupe, plus c'est haut, et moins ils sont dans l'exemplarité. C'est pour ça que faire rencontrer des gens qui sont d'un niveau managérial très similaire c'est mieux. Ils ont des responsabilités plus importantes, moins de temps pour se préoccuper des problématiques managériales, ils sont dans leur truc, [...] Ils s'occupent pas du transverse, ne s'en occupent pas forcément, et ce qui est de l'ordre de l'équipe ils ne s'en préoccupent pas.
ISSUE DU PROCESSUS DE COPING			Problème résolu	Ca s'est plutôt bien terminé, je pense qu'elle a beaucoup travaillé sur elle, on a beaucoup plus communiqué après son entretien, et c'était reparti. Moi aussi j'ai appris plein de choses, que j'ai acceptées et que j'ai essayé d'appliquer. Ça s'est plutôt bien terminé, la def ça a été la préparation, j'appréhendais tellement, j'étais capable de tout entendre.
IMPACTS DE L'ISSUE SUR LE MANAGER			Positif	Ça s'est plutôt bien terminé, je pense qu'elle a beaucoup travaillé sur elle, on a beaucoup plus communiqué après son entretien, et c'était reparti. Moi aussi j'ai appris plein de choses, que j'ai acceptées et que j'ai essayé d'appliquer. Ça s'est plutôt bien terminé, la def ça a été la préparation, j'appréhendais tellement, j'étais capable de tout entendre.

EMMA

Emma est dans l'entreprise depuis 15 ans, et manager depuis 5 ans, d'une équipe de 6 personnes dans un service de contrôle et d'audit d'une des entités du groupe. La difficulté partagée concerne un entretien annuel, durant lequel il a fallu annoncer à la collaboratrice qu'elle n'aurait pas d'augmentation de salaire. Cette personne n'avait pas connu de « pause » dans son évolution salariale, et pensait qu'elle faisait des choses « en plus », alors qu'elle n'avait « rien fait d'exceptionnel ». Il a fallu rester à l'écoute tout en étant ferme. Cela a contribué à mettre une mauvaise ambiance dans l'équipe. La collaboratrice s'est tournée vers les RH en pensant avoir un soutien qu'elle n'a pas eu, puis elle s'est arrêtée, en congé maladie, « ce qui a fait du bien à tout le monde ». Après son retour, les relations se sont apaisées. Emma n'en a pas parlé à son manager car celui-ci avait contribué à son évolution constante. En revanche, elle s'est tournée vers sa mère.

Elle note aussi la concernant un problème de légitimité et de positionnement dans le département, étant donné que la fonction consiste à contrôler et donner des pistes d'amélioration. Les autres managers de son équipe ne savent pas comment elle-même se positionne. Elle n'est pas mise dans la boucle de certains mails car elle serait plutôt associée à « la direction ».

Après présentation de la problématique...

Emma sollicite ses équipes en premier lieu, pour leur expérience, leur expertise. Elle se tourne vers son manager pour des sujets satellites. Elle échange avec les autres managers lors de points réguliers organisés par le supérieur hiérarchique, points pendant lesquels les difficultés sont partagées pour tenter de trouver des solutions. Hormis ce type d'échanges, Emma ne se tourne pas vers les autres managers si elle a besoin d'aide. Les problèmes qui posent réellement « problème » sont presque « personnels » selon elle, car chaque manager a son mode de fonctionnement, et ce type de partage peut « susciter des jugements ». Elle estime qu'il y a un peu de « sois fort et tais toi » dans ce type de fonctions : elle aura plus tendance à solliciter sa mère qui a exercé le même métier et « qui sait de quoi elle parle ».

Elle a participé à une « formation managers », qu'elle a appréciée, et qu'elle a considérée comme un « exutoire », « une thérapie ». Les échanges avec les managers sont « différents ». « Les gens ont plus tendance à se livrer » parce que tous les échanges doivent se tenir dans un cadre confidentiel et elle pense qu'on « joue le jeu », ce qui est dû peut-être aussi selon elle à l'apport de la formatrice.

Elle ne sollicite pas les représentants RH. Elle les a vus une fois, car un collaborateur de son équipe a annoncé qu'elle lui avait pris son poste, et elle souhaitait avoir plus d'informations. C'était la seule fois.

En ce qui concerne son supérieur hiérarchique, elle la sollicite que pour des « go/no go » car « elle n'a plus besoin de son aide ». Elle n'a pas non plus besoin de son aide sur le plan managérial, car elle estime qu'elles sont « tellement différents ». A l'inverse, un de ses supérieurs s'est confié à elle une fois, il était en souffrance, et elle a dû en parler à ses supérieurs car cela avait l'air grave ; mais elle avait l'impression de faire de la délation.

Globalement, elle ne se confie pas en entreprise, car elle pense que tout le monde est très observé, que « tout est calculé », qu'« il faut être exemplaire ». Par ailleurs, les équipes attendent beaucoup de leur manager. Elle doit donc montrer qu'elle mérite sa place de « responsable ».

Le résultat des entretiens

EMMA				
NEUD PARENT	NEUD INTERMEDIAIRE 1	NEUD INTERMEDIAIRE 2	NEUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Annonce à un collab - insatisfaction	C'était l'année dernière au moment des entretiens annuels. J'ai dû annoncer à une personne qu'il n'y aurait pas d'augmentation de salaire cette année. Cette personne n'a pas connu de pause dans son salaire, or là, j'ai pris la décision de faire progresser l'équipe en parallèle. Il a fallu que je trouve les arguments. Ensuite elle a fait une dépression, donc ça n'a pas été sans effet. Ce qui était compliqué pour elle, c'est qu'au départ elle avait l'impression qu'elle faisait du plus, alors qu'elle n'avait rien fait d'exceptionnel dans l'année. Il a fallu l'écouter, être ferme en même temps.
			Légitimité remise en cause	J'ai le même statut que les autres animateurs, au même niveau qu'eux, mais je dois contrôler, donner des pistes d'amélioration. J'ai un problème de légitimité, c'est compliqué de me positionner. Je le ressens d'eux vis-à-vis de moi, ils me mettent pas dans la boucle parfois, parce qu'ils ne savent pas vraiment comment je me positionne. C'est la complexité des services transverses.
PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES			Caractère-Personnalité	Après c'est une question de caractère, même s'ils proposaient quelque chose je n'irai pas, je ne demande pas d'aide c'est comme ça.
			Responsabilité = résoudre problème - décrédibilisé dans le rôle	Certainement que je ne veux pas reconnaître qu'il y a une faiblesse, me mettre en danger. Mine de rien, nous sommes très observés. Vous devez avoir une attitude exemplaire, montrer les valeurs de l'entreprise, le moindre e-mail, la moindre attitude... il y a beaucoup de choses qui sont très calculées
			Responsabilité = résoudre problème - décrédibilisé dans le rôle	Il y a un peu de sois fort et tais toi.
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	FAMILLE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'ai plus tendance à solliciter l'extérieur. Je me tourne vers ma mère qui est du même métier et qui était responsable. Elle sait de quoi je parle c'est plus facile.
	FAMILLE	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Personne du même métier	J'ai plus tendance à solliciter l'extérieur. Je me tourne vers ma mère qui est du même métier et qui était responsable. Elle sait de quoi je parle c'est plus facile.
	EQUIPE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	Spontanément, j'interroge les équipes, je les associe dans la réflexion, ce sont des techniciens, ils ont beaucoup d'ancienneté.
	INTERVENANTS EXTERNES	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini/Formateurs et formation	J'ai participé aux sessions de formation au management, organisées par les RH (dans l'année suivant ma prise de poste). Ça permet de se rendre compte que c'est normal, on n'est pas tout seul, ça donne des pistes, c'est intéressant parce qu'on échange avec les autres. Mais ça ne me sert pas comme outil au quotidien.
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Echange avec les pairs	J'ai participé aux sessions de formation au management, organisées par les RH (dans l'année suivant ma prise de poste). Ça permet de se rendre compte que c'est normal, on n'est pas tout seul, ça donne des pistes, c'est intéressant parce qu'on échange avec les autres. Mais ça ne me sert pas comme outil au quotidien.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitation	Jugement managérial	Pour les solliciter sinon, ça aurait pu se faire mais vu ma situation je ne l'ai pas fait. C'est quand même très personnel, chacun a son mode de management, et est très regardant sur le management des équipes des autres. Ils font des choses différentes, n'interviennent pas sur les périmètres des autres, mais suscitent des jugements, c'est malheureux à dire mais ça fonctionne comme ça.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Moments d'échange proposés par l'entreprise/Formation	la formation permet de vous faire grandir sur certains sujets, confronter des attitudes mais je ne vois ça que comme une thérapie. C'est un exutoire, un moment où on échange tous ensemble. Peut-être que si demain je partais dans une nouvelle équipe... mais ce n'est pas sûr.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Moments d'échange proposés par l'entreprise/Formation	Bizarrement ce sont entre autres des gens avec qui je travaille au quotidien pourtant il y avait quelque chose... tout est confidentiel et je pense que les gens jouent le jeu. C'est sûrement la formatrice.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Moments d'échange proposés par l'entreprise/Moments de partage proposés par le manager	On a des points réguliers, on parle de la semaine à venir. C'est un moment où on échange sur plusieurs sujets, on évoque les difficultés ensemble. Pour les solliciter sinon, ça aurait pu se faire mais vu ma situation je ne l'ai pas fait.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Fait partie du problème	Très honnêtement, pas vers ma n+1, elle avait contribué au fait qu'elle ait été augmentée depuis longtemps
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Management différent	D'un point de vue managérial, non plus. Nous sommes tellement différentes.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Sois fort	Et vous, vous vous confiez à votre n+1 ? Non ! Pourquoi ? Certainement que je ne veux pas reconnaître qu'il y a une faiblesse, me mettre en danger. Mine de rien, nous sommes très observés. Vous devez avoir une attitude exemplaire, montrer les valeurs de l'entreprise, le moindre e-mail, la moindre attitude... il y a beaucoup de choses qui sont très calculées
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Expertise	Rien que la délégation : à moi, on me dit par rapport à mon manager. Pourquoi c'est toi qui le fait et pas elle, si elle est là c'est qu'elle doit servir à quelque chose. La délégation, peut être très mal perçue. Les opérationnels attendent beaucoup de leur manager et pas que du management, mais aussi la technique : si je ne fais pas, ils vont dire elle est payée pour faire ça mais elle ne peut pas le faire.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Soutien technique	Pour revenir à la question sur la difficulté du poste, mon n+1 va pouvoir m'apporter un soutien dans la résolution/questions sur des dossiers, mais seulement pour avoir un go ou un no go, j'ai plus besoin de son aide en fait
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+3	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre-Non défini	J'interroge ma n+2 si ce sont des sujets satellites.
ISSUE DU PROCESSUS DE COPING			Problème non résolu	Quelque part, le problème n'est pas réglé, on fait avec. J'arrondis beaucoup les angles.
			Problème résolu	Elle s'est arrêtée. Ça a fait du bien à tout le monde. Cela mettait un mauvais état d'esprit. Après son retour, je suis restée la même qu'avant et j'ai attendu qu'elle revienne vers moi. Lors d'un entretien elle m'a dit qu'elle avait fait son deuil et que ça allait

GREGORY

Gregory travaille dans l'entreprise depuis 21 ans, et il est devenu manager 3 ans avant l'entretien. Il manage une équipe de gestion des remboursements IARD, de 9 personnes.

Face à la question de savoir quelle difficulté majeure il a rencontré, il reste perplexe. Selon lui, l'essence de son métier consiste à gérer des difficultés. Ne voyant pas de difficulté spécifiquement « majeure », il cite deux problématiques « du moment ». La première est l'annonce par deux de ces collaboratrices d'une grossesse en cours et donc d'une absence prochaine. Il estime avoir de la chance car son équipe est « souple » et « flexible ». Ses collaboratrices lui ont annoncé leur départ très tôt, ce qui lui a permis de s'organiser rapidement. Il a réfléchi aux profils les plus adéquats pour le remplacement, selon les besoins à court et moyen termes, il a demandé l'avis de son manager, qui lui, a demandé un recrutement de remplacement auprès des RH.

Le même sujet aurait selon lui été traité différemment dans un précédent contexte et avec un précédent responsable. On n'accordait pas de ressources jusqu'à que les collaborateurs manifestent une souffrance. Il pense que c'était aussi lié à une génération de responsables qui pensaient que « pour être bien vus il ne faut rien demander ». Il pense aussi que ce n'est plus le cas à présent, « on est plus soucieux aujourd'hui, on ne s'amuse plus avec ça ».

Pour Grégory, la formation « managers » a été très utile. Une formatrice « attentive et humaine », flexible selon les retours des apprenants. Il réutilise quelques clefs au moment des annonces d'augmentations notamment, quand les membres de l'équipe ont des attentes auxquelles il ne peut répondre.

Après présentation de la problématique...

Il considère que la propension à demander de l'aide à son manager dépend de la personnalité de son manager. Actuellement il dit travailler avec une personne avec qui cela fonctionne bien. Avant, son supérieur hiérarchique, bien que techniquement bon, ne conseillait « aucune proximité » avec les membres de l'équipe, et n'interagissait que dans le conflit. Elle valorisait une personne selon sa capacité à pouvoir rentrer en conflit pour avoir quelque chose. Il n'était pas en phase avec cette façon de manager, chose qui a changé avec son manager actuel. Dans sa propre équipe, il y a une bonne entente, les collaborateurs « se soutiennent » et vont facilement lui parler de problèmes, même personnels. Avec son supérieur, c'est la même chose, il lui parle de manière « open ». Au département RH, il connaît K I, S et les échanges sont assez « libres », même si celles-ci vont avoir leurs contraintes. Il a eu plusieurs absences dans l'année et personne ne lui a rétorqué qu'il devait « se débrouiller avec ça ». A l'inverse, il a déjà été alerté par les RH sur de possibles problèmes personnels d'une collaboratrice suivant des demandes d'avance répétées, ce qui lui a permis de clarifier la situation, « il n'y a donc pas de défiance ».

En ce qui concerne ses pairs, Grégory précise qu'avec les autres managers de son équipe ils s'apprécient « mutuellement réellement ». Ils peuvent échanger, notamment quand il y a un problème relationnel avec les membres des équipes.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Pas de points d'amélioration notés par Grégory, il pense que cela fonctionne bien, et cela lui convient, ce qui pense-il est certainement aussi l'avis de ses collègues dans le département.

Le résultat des entretiens

GREGORY				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
SOLITUDE DU MANAGER				Vous avez des managers qui pensent que pour être bien vu, faut rien demander, ça correspond plus à une génération.
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Organisation équipe suite absences	Un service de 9 personnes. Deux de mes gestionnaires les plus expérimentées qui a une journée d'intervalle m'ont annoncé qu'elles étaient enceintes.
QUAND LA DEMANDE DE SOUTIEN EST FACILE			Cohésion dans l'équipe du manager de prox	Il y'a des personnes qui travaillent avec moi depuis 10 ans, on n'a pas de problème de personnes en marge, qui se détestent, bonne vie de groupe dans cette équipe, elles se soutiennent entre elles, et viennent assez facilement me voir pour des problèmes de famille, maladie, et mon manager c'est la même chose. Ça se fait de manière open,
			Facilité de contact avec les RH	les rapports que j'ai avec les RH que ce soit K, I, S c'est assez libre, ils vont avoir des contraintes aussi, mais supportables,
			Soutien avéré dans certaines situations	J'ai eu plusieurs fois dans l'année des gens qui se sont absentes longue durée, on m'a jamais dit tu te débrouilles avec ça.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	INTERVENANTS EXTERNES	CAS DE SOLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	Moi j'avais une appréhension défavorable, je pensais tomber sur un gourou. Mais en fait elle était attentive et humaine, elle n'était pas dans une sorte de ligne droite, elle-même était susceptible d'évoluer. Vous faisiez un test et vous étiez dans des couleurs, ça marchait bien.
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Flexibilité de l'intervenant	Moi j'avais une appréhension défavorable, je pensais tomber sur un gourou. Mais en fait elle était attentive et humaine, elle n'était pas dans une sorte de ligne droite, elle-même était susceptible d'évoluer. Vous faisiez un test et vous étiez dans des couleurs, ça marchait bien. De temps en temps, je reprends mes notes, notamment quand vous êtes dans l'humain, période de revalorisation, augment, vous n'arrivez jamais à savoir ce que les gens attendent.
	PAIRS	CAS DE SOLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou non défini	On a la même fonction sur des secteurs différents, on s'apprécie mutuellement réellement, et ça créé des possibilités d'échanger. Quand il y'a un problème relationnel, on attend que tout le monde soit parti, on ferme les portes et on discute.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	On a la même fonction sur des secteurs différents, on s'apprécie mutuellement réellement, et ça créé des possibilités d'échanger. Quand il y'a un problème relationnel, on attend que tout le monde soit parti, on ferme les portes et on discute.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLICITATION ET CHRONOLOGIE	2eme recours	ça m'a permis de me rapprocher de mon directeur, qui s'est rapproché des RH pour dire qu'on doit trouver quelqu'un
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance d'une personne aux RH-affinités	les rapports que j'ai avec les RH que ce soit K, I, S c'est assez libre, ils vont avoir des contraintes aussi, mais supportables,
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Recrutement	ça m'a permis de me rapprocher de mon directeur, qui s'est rapproché des RH pour dire qu'on doit trouver quelqu'un
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLICITATION ET CHRONOLOGIE	1er lieu	ça m'a permis de me rapprocher de mon directeur, qui s'est rapproché des RH pour dire qu'on doit trouver quelqu'un
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLICITATION	Management différent	Mon précédent manager : elle pensait qu'il fallait avoir aucune proximité avec les gestionnaires. Moi personnellement je trouvais pas que c'était extraordinaire. Elle venait d'une compagnie et techniquement c'était une personne qui avait une grande expérience, il y'avait beaucoup à apprendre. Humainement c'était plus contestable. [...] c'était un profil particulier, c'était une personne qui était bien dans le conflit, j'ai eu les moyens que je voulais mais de manière conflictuelle. Quand vous arrivez à avoir la chose de manière conflictuelle c'était valorisant, vous étiez respecté.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Compétences managériales/personnalité qui incite au partage	Le manager est un acteur politique de l'entreprise, tout vient d'en haut et la personnalité même du manager compte : selon la personnalité vous avez plus ou moins la possibilité, l'envie de lui raconter des choses, des choses qui ont un impact sur l'activité, on est dans une configuration où ça se passe bien.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Soutien technique	Dans notre département, j'ai l'impression que ça marche bien comme ça, on sollicite notre n+1 pour des problèmes techniques, je pense que c'est la même chose pour les managers dans le même département que moi, la manière dont ça fonctionne me va.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Validation recrutement et organisation des ressources	ça m'a permis de me rapprocher de mon directeur, qui s'est rapproché des RH pour dire qu'on doit trouver quelqu'un. C'est toujours important d'avoir le soutien du n+1. [...] J'ai pu réfléchir aux différentes activités de l'une et de l'autre, pour réfléchir à ce qui est le mieux dans le recrutement, administratif ? technicien ? J'ai monté mon petit projet tout seul, j'ai remis cette proposition, il était d'accord et on a prévu la manière dont ça allait se dérouler.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Intermédiaire avec d'autres acteurs/intermédiaire avec les RH	ça m'a permis de me rapprocher de mon directeur, qui s'est rapproché des RH pour dire qu'on doit trouver quelqu'un
			Problème résolu	Elles ont été sympa, en amont, elles me l'ont dit très tôt, ça m'a permis de me rapprocher de mon directeur, qui s'est rapproché des RH pour dire qu'on doit trouver quelqu'un. Ceste toujours important d'avoir le soutien du n+1. Les entreprises sont plus ou moins favorables à vous accorder des moyens (avant on avait plutôt tendance à tirer sur la corde et puis pour les moyens, on verra ensuite)
			Positif/Contexte - nouvelle direction	Contexte de l'entreprise : il y'a deux trois ans, c'était plus difficile, on était sur une idée, on travaillait en flux tendus, et quand on a des gens qui sont en souffrance, là on réagit, on est plus soucieux des gens à présent

GABRIEL

Gabriel a intégré l'entreprise il y a dix mois en tant que manager d'une équipe de 5 personnes au département financier, mais cela fait 15 ans qu'il est manager. Il était dans une société de restauration rapide puis chez un concurrent, au service comptable.

La difficulté citée est alors récente : elle concerne l'attitude de 2 collaborateurs de l'équipe pour lesquels il a demandé un avertissement auprès des RH, et c'est la première fois en quinze ans qu'il a dû faire une telle demande. Dans ce contexte, ce qu'il a jugé complexe c'est de différencier ce qui relève d'une simple « erreur » d'un collaborateur et ce qui relève de « l'infraction ». Son management a changé au cours des dernières années. Il est passé d'un manager qui faisait « beaucoup de social » à un manager qui prend en compte l'humain mais qui prend en compte l'intérêt de la société ». Il pense à présent que c'est une erreur de « laisser la place » à « trop de difficultés personnelles qui ont tendance à prendre le dessus ».

L'entretien RH s'est tenu avec le responsable et un délégué syndical, qui ont essayé de comprendre la situation, avec le collaborateur qui a mis en avant une incompréhension des éléments reprochés. Le responsable RH doit à présent prendre une décision. L'équipe se plaint d'une surcharge de travail. Selon lui c'est simplement qu'on leur demande actuellement de faire un travail de comptable, alors qu'on leur confiait que des tâches administratives. En effet, l'ancien responsable ne déléguait pas les tâches « plus intéressantes ». Selon Gabriel, il n'y a pas de problème de ressources, mais un problème de « de façon de travailler ». Il pense qu'il aurait accompagné ces personnes avec plaisir s'ils avaient manifesté de la motivation et de la volonté. Le problème c'est que « l'état d'esprit est négatif ». Au-delà de son ressenti, il a mené sa propre enquête, auprès des autres managers de son service, notamment pour savoir si son avis était partagé. Il veut, il doit pouvoir s'appuyer sur une équipe fiable.

Plus globalement, les membres de l'équipe se sentent lésés par l'entreprise car ils estiment manquer d'effectifs. Ils n'ont donc pas participé au cocktail organisé pour tous les collaborateurs comme au rendez-vous de fin d'année sur le site.

Gabriel parle de ces problématiques à son manager, mais souligne qu'ils ont sous-estimé l'impact managérial des changements apportés, et il ne sait pas si son manager a réellement saisi la mesure du problème.

Après présentation de la problématique...

Avec son équipe, Gabriel estime avoir un niveau d'échange régulier, les collaborateurs peuvent s'installer à son bureau pour toute demande. Mais ce n'est pas le cas entre lui et son manager. Globalement, comme il est encore récent dans l'entreprise, il s'accorde un temps d'observation pour savoir comment gérer son entourage. Il pense que pour régler les problèmes, un manager a besoin des autres, et ne peut tout faire seul. Il est lui-même agréablement surpris de ce qu'a pu lui apporter le DRH avec de nouvelles propositions dans le cas de la problématique évoquée. Il échange sur les aspects managériaux et humains avec les autres managers rattachés au même supérieur hiérarchique, et c'est ce qui lui a permis de se conforter dans son choix de faire appel aux RH dans le cadre de la problématique soulevée ici. Il évoque le cas d'un manager qui était à son poste avant lui, qui a fait un burnout avant de quitter l'entreprise. L'équipe lui a « mené la vie dure », il s'est replié sur lui-même, a essayé de reprendre tout ce que l'équipe ne voulait pas faire, ce qu'il n'a pas pu supporter ; « ça ne peut pas marcher comme ça » selon Gabriel.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Il pense que globalement dans l'entreprise, on écoute avant de poser des contraintes. Il soulève néanmoins que « l'isolement géographique » peut poser problème. L'équipe est basée sur un site distant du siège, ce qui peut donner le sentiment « d'être à l'écart ».

Ce qu'il souhaiterait, c'est pouvoir avoir l'occasion d'échanger lors d'une « table ronde » par exemple avec d'autres managers, pour aborder notamment les problèmes managériaux et humains rencontrés dans les équipes.

Le résultat des entretiens

GABRIEL				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
SOLITUDE DU MANAGER				Il y'a eu un fort turnover de managers dans l'équipe. Un assistant qui est arrivé au mois de septembre est parti après un burnout. L'équipe lui a mené la vie dure. Le collaborateur s'est retrouvé seul, l'équipe ne voulait pas faire. Il s'est enfermé, il faisait tout et ne demandait plus rien, ça n'allait plus. Ça ne peut pas marcher comme ça.
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Attitude au sein de l'équipe	Avant d'évoquer un manque de personnes, revoyons la façon de travailler, nos process. Les choses sont toujours perfectibles. Ils ont un nouvel outil. Il faut être patient, faire la différence entre ce que je souhaite moi faire et ce qui est faisable. Ils sont assez passésistes, c'est un nouvel outil implémenté, avant tout pour leur bien.
			Attitude au sein de l'équipe	Ça fait plus de 15 ans que je suis manager et c'est la première fois que je fais une telle demande. Ma position a évolué en tant que manager. Je suis passé d'un manager qui faisait beaucoup de social, à un manager qui prend en compte l'humain mais qui prend en compte l'intérêt de la société. Il ne faut pas laisser la place à trop de difficultés personnelles qui ont tendance à prendre le dessus. Nous sommes amenés à prendre des sanctions, sans être de nature à vouloir le faire. Nous avons fait une réunion : pour le collaborateur qui pour lui tout allait bien, le délégué syndical, et le DRH neutre qui essaye de comprendre et expliquer.
			Attitude au sein de l'équipe	Il y'a un discours au sein des équipes, leur perception des choses, est en décalage avec ce qu'on entend dans le groupe. C'est un des seuls courtiers qui recrute en ce moment. Dans mon équipe ils ne sont pas venus à la rencontre de mardi (cocktail d'entreprise). Ils se sentent en contradiction avec l'entreprise. On avait organisé un pot de fin d'année, tout le monde es venu sauf mon équipe. Ils ont ce sentiment d'être lésés par rapport aux autres équipes, lésés en termes d'effectifs.
			Attitude au sein de l'équipe	J'ai fait une demande d'avertissement des RH pour les deux. La difficulté pour le manager est de savoir ce qui relève d'une infraction, ce qui relève d'une erreur simple.
			Attitude au sein de l'équipe	Pour atteindre mes objectifs je dois pouvoir m'appuyer sur mon équipe. Je dois contrôler le quotidien. Quand les erreurs sont récurrentes, quand il y'a beaucoup trop d'erreurs, c'est du m'en foutisme.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'ai voulu laisser passer un peu de temps pour avoir une idée bien précise auprès des personnes des autres services. Tout se recoupe. 1 personne parmi les deux est rattrapable, si on la place dans un environnement saint. L'autre est une source de démotivation. On me l'avait dit, mais je voulais avoir confirmation personnellement. Je ne pense pas que sa place soit au sein de mon équipe.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Conseils	Il y'a 4 managers techniques rattachés à Mr L. On discute plus des aspects managériaux, humains. Je voulais avoir leur sentiment sur ce que j'avais observé, ça m'a rassuré dans ma démarche de faire appel aux RH.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre	Oui on peut penser que le manager fort c'est le manager qui règle tous ses problèmes, seul comme un grand, bien non. Il faut en discuter, suite à des conversations on peut voir des choses différemment. Le DRH me proposait une solution qui m'a surpris, avec la proposition de rupture conventionnelle, j'ai toujours pensé qu'il ne fallait pas l'évoquer.
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Départs-démissions négociées entre colla b et RH	Oui on peut penser que le manager fort c'est le manager qui règle tous ses problèmes, seul comme un grand, bien non. Il faut en discuter, suite à des conversations on peut voir des choses différemment. Le DRH me proposait une solution qui m'a surpris, avec la proposition de rupture conventionnelle, j'ai toujours pensé qu'il ne fallait pas l'évoquer.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLLICITATION ET CHRONOLOGIE	Non défini	Avec le supérieur hiérarchique, oui on en parle, on en discute. Il est au courant, mais je pense qu'on a sous-estimé l'aspect managérial de ce service. On avait mis l'accent sur l'aspect technique mais pas vraiment le management.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Partage avec les pairs	Un tour d'équipe une table ronde pour que chacun fasse part de ses observations serait intéressante. Il n'y a pas que la partie travail, mais aussi des aspects plus personnels dans les équipes. Dans mon équipe, il y'a une personne qui je pense peut sombrer. Je ne sais pas si elle va bien, mais je ne demande pas. Il y'a des limites à ne pas franchir et ce n'est pas mon rôle.
			Rapprochement géographique	Il y'a en revanche la configuration géographique, qui peut donner le sentiment d'être à l'écart. Clichy étant excentré par rapport à Paris.
			Rien de plus	En l'état, je pense que les personnes sont de bonne volonté. S'il y'a un besoin il y'a toujours un retour. Ici on vous écoute, avant de poser des contraintes.
ISSUE DU PROCESSUS DE COPING			En cours	Une décision sera prise par Mr S : soit un avertissement, soit envisager une procédure.

ALEXIS

Alexis est responsable d'une équipe MOA de 8 personnes, dans l'entreprise depuis 7 ans, et manager depuis 10 ans. Il manage trois personnes et deux d'entre eux managent deux autres personnes.

Il met en avant 4 problèmes jugés majeurs rencontrés récemment. Le premier concerne deux personnes de l'équipe qui ne s'apprécient pas. Alexis essaye de rester neutre et juste vis-vis des deux collaborateurs, sans prendre parti, tout en assurant une équité parfaite de traitement. Le deuxième problème concerne une personne qui lui a été rattachée sans que celle-ci ou lui-même le souhaitent. Alexis a tenté de l'intégrer dans l'équipe en lui demandant de présenter son activité mais il a refusé, mettant en avant un rattachement administratif seulement. C'était une décision prise par la direction pour assurer une « cohérence » dans l'organigramme, mais Alexis souhaite pourtant qu'il lui rende des comptes au même titre que les autres membres de l'équipe, qu'il puisse suivre et piloter son équipe globalement. Le troisième, enfin, concerne le cas d'un collaborateur, arrivé dans l'équipe depuis deux ans, qui a fait une dépression il y a trois mois, et dont l'arrêt a été à nouveau renouvelé. Le collaborateur en question suivait 4 projets, qui ont dû être repris par d'autres membres de l'équipe, chose qu'ils n'ont pas appréciée, et « il faut gérer cela aussi ». Cette problématique a demandé une collaboration étroite avec les RH. Elle a généré un accroissement de la charge de travail, sans que le manager ne sache s'il peut recruter quelqu'un pour le remplacer : quel avenir peut-on donner à ce collaborateur ? Alexis a sollicité les RH dès le début, avec qui « les relations sont très bonnes », pour avoir un retour d'expérience et les marges de manœuvre. Par exemple, suite à son premier retour, le médecin du travail a recommandé 15 heures de travail maximum. Il fallait connaître la valeur ou le caractère obligatoire de ce type de recommandations. Un quatrième problème enfin, plus transversal, concerne l'absence de stratégie et de vision claire à partager avec son équipe. Un nouveau patron de l'informatique arrive et c'est un service avec lequel l'équipe travaille étroitement. Mais il ne sait rien sur l'évolution des processus, l'équipe est demandeuse d'informations mais lui ne peut répondre. C'est « [son] équipe qui lui apprend les choses parfois », ce qui remet en question sa légitimité.

Alexis n'a pas partagé ces problèmes avec son manager, bien que celui-ci lui assure aussi que « sa porte est grande ouverte ». Il ne le voit que très rarement, une fois par an à l'occasion d'un entretien. Ce n'est pas le cas des autres managers rattachés à lui, qui sont eux dans son cœur de métier. Il fait quelques points occasionnellement avec son n+2.

Après présentation de la problématique...

Les RH sont pour Alexis « un vrai soutien » mais il y a selon lui dans l'entreprise une difficulté à avoir une réflexion sur l'organisation ce qui est handicapant pour les managers de proximité.

Plus globalement, il pense que le fait de demander de l'aide à son management serait considéré comme « un aveu de faiblesse », pourtant, il aurait souhaité partagé des questionnements ou savoir ce qu'ils peuvent penser de ses décisions, « s'il est dans le vrai ou pas ». Il a l'occasion d'avoir ce type d'échanges avec le n+2 mais rarement. Il échange sinon sur certaines problématiques avec un autre manager, même s'il estime plus écouter les problèmes de son collègue que parler des siens.

Sur la question des formations, et à propos de la formation sur les risques psycho-sociaux notamment, il note qu'il a pu assister à des témoignages très intéressants d'autres managers et ce n'est qu'à l'occasion de ces rencontres que les gens peuvent se livrer comme cela.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Alexis souhaiterait que le département RH soit alerté dans le cas de rattachements hiérarchiques qui ne permettent pas de communiquer avec son supérieur hiérarchique, et l'exemple le plus concret c'est l'absence d'entretiens annuels par exemple, qui devrait alerté le département RH. Le deuxième point évoqué concerne la possibilité d'avoir un bureau qui puisse permettre au manager de recevoir des collaborateurs en toute confidentialité, chose qu'il a récupéré récemment. Enfin, pouvoir donner une vision à l'équipe reste un point essentiel selon lui car c'est bien ce qui lui confère une valeur ajoutée. Les membres de son équipe deviennent plus compétents techniquement et opérationnellement sur les outils, les processus, et il doit aussi pouvoir trouver sa place.

Le résultat des entretiens

ALEXIS				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Légitimité remise en cause	Quid après le 1er juillet avec l'arrivée du nouveau DSI ? On demande à qui ? Je ne sais pas quoi répondre et dans ces cas, c'est un aveu d'impuissance, on perd en légitimité. C'est mon équipe qui m'apprend
			Attitude au sein de l'équipe	J'ai organisé avec cette personne un déjeuner pour se parler franchement. Conclusion du déjeuner, c'est qu'il n'avait pas envie de venir et moi non plus. La veille, je lui ai demandé de passer dans l'équipe pour parler de ce qu'il ferait. Je lui ai aussi proposé un point régulier. Il l'a mal pris. A demi-mot il ne voyait pas ce que je venais faire dans ses affaires. Il pensait que c'était juste un rattachement administratif. C'est pas gagné. [...] Il est réplié sur lui-même. Quand je lui ai proposé de lui présenter l'équipe, il m'a dit « si ça t'amuse », il m'a rigolé au nez.
			Dépression d'un membre de l'équipe	Celui-là, il est coton. Un jeune homme arrivé dans l'équipe depuis 2 petites années. Il avait de beaux défis. Tous les voyants étaient au vert. [...] Au début il s'absentait une heure, ensuite 1 jour. [...] Quel avenir on donne à son collaborateur ? C'est une vraie dépression. Il a des moments de clairvoyance : il autoalimente son stress. Il saisit que si ça ne change rien, il partira de la société car inapte, et ceci alimente son stress. Il y'a un impact sur le moral de l'équipe, on récupère le boulot
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	Depuis le 1er juillet, on a un nouveau patron de l'informatique. Au moins de 2 personnes chez moi sont chargées d'œuvrer au bon fonctionnement des applications. Toute évolution doit être demandée au DSI, quid après le 1er juillet avec l'arrivée du nouveau DSI ? On demande à qui ? Je ne sais pas quoi répondre et dans ces cas, c'est un aveu d'impuissance, on perd en légitimité. C'est mon équipe qui m'apprend les choses parfois.
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	Des projets sont tombés à l'eau car aucune décision n'a été prise. Faudrait un vrai relai avec les managers de proximité, il faut qu'il y'ait des gens qui ont envie de parler de l'organisation. Comment faire fonctionner une boîte sans penser à l'organisation ?
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	Le vrai sujet c'est de donner la vision à l'équipe, or mon problème existentiel dans cette maison, c'est que je n'en ai pas
			Manque de communication/Communication stratégie manquante	Tu es manager, mais c'est juste parce que ça s'est fait comme ça. Chacune des personnes prise individuellement doit être meilleure que moi. J'ai forcément fait ce qu'ils ont fait, mais ça fait longtemps. Pourtant, s'il a besoin d'une réponse, il faut être là, si tu peux pas donner de vision, et que chacun est fort dans sa discipline ? Il faut aussi trouver sa place. Eux ils sont très bien entre eux, ils sont ensemble, mais il faut arriver à trouver sa place là-dedans.
PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES			Responsabilité = résoudre problème - décredibilisé dans le rôle	Le simple fait de demander, tu serais décredibilisé dans ton rôle. Tu n'as pas à demander, comme un aveu de faiblesse. Pourtant, est-ce que je suis dans le vrai ou pas, ce questionnement-là, je n'ai pas l'occasion de le partager
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Echange avec les pairs	Mais j'ai fait la formation RPS : on a attiré notre attention sur les signes. Une personne a fait un retour passionnant. Allez trouver une personne qui ait envie de parler de ça, ces trucs-là tu en parles à qui ? J'avais été épaté par ce collaborateur. Des gens qui s'intéressent à ce qu'on fait il n'y en a pas des masses.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Affinités	Il y'a un collègue manager avec lequel je peux en parler aussi. On avait des affinités depuis le départ. D'ailleurs c'est plutôt lui qui a envie de parler, et je l'écoute.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	Il y'a un collègue manager avec lequel je peux en parler aussi. On avait des affinités depuis le départ. D'ailleurs c'est plutôt lui qui a envie de parler, et je l'écoute.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'ai sollicité les RH, dès le départ, quand il est revenu la première fois.
	REFERENTS RH	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance d'une personne aux RH-affinités	Nous avons de très bonnes relations avec les RH. Elles sont excellentes
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	Est-ce qu'on peut recruter une personne ? Comment on gère ça d'un point de vue pur RH ? Quel avenir on donne à son collaborateur ?
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	Je voulais avoir un REX, et connaître mes marges de manœuvre. Je voulais passer à l'action.
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problématiques légales-RPS	Quand elle est revenue, la personne devait faire des horaires aménagés (pas plus de 15h). J'ai appelé les RH pour savoir ce que ça vaut. Elles ont répondu que ça reste un avis mais dans les faits, si on ne suit pas la recommandation, ça peut être utilisé contre nous.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Absent au quotidien - pas d'échanges	Mon manager ne suit pas ce que je fais, je ne sais pas pourquoi. Lui aussi va me dire que sa porte est ouverte, on n'a aucun souci. Il va m'accueillir, il a toujours été le premier à me défendre, mais dans le quotidien il est totalement absent. Les seuls points que j'ai fait avec mon n+1, c'était une fois par an, on ne se voit pas le reste de l'année.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Fréquence d'échange/-	Mon manager ne suit pas ce que je fais, je ne sais pas pourquoi. Lui aussi va me dire que sa porte est ouverte, on n'a aucun souci. Il va m'accueillir, il a toujours été le premier à me défendre, mais dans le quotidien il est totalement absent. Les seuls points que j'ai fait avec mon n+1, c'était une fois par an, on ne se voit pas le reste de l'année.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Implication dans le processus opérationnel/Non	C'est la même chose avec les autres managers dans son équipe ? Non, Eux sont dans le cœur de métier de leur patron
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Implication dans le processus opérationnel/Non	En fait, je ne devrais pas être rattaché à lui
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+5	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel	Est-ce que je suis dans le vrai ou pas, ce questionnement-là, je n'ai pas l'occasion de le partager. Avec mon n+2 parfois...
QUAND L'ORGANISATION NE PEUT PAS SOUTENIR				La formation managers : j'ai déjà dit 2/3 fois à la RH que je ne l'avais pas eue.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Bureaux pour la confidentialité	Avant j'étais dans la même pièce que mon équipe. Je n'avais pas de bureau où je pouvais voir les collaborateurs en toute confidentialité.
			Analyse entretiens annuels par les RH	Il devrait y avoir une alerte quelque part, quelle est l'utilité d'un rattachement si on ne communique pas ? J'espère qu'au bout par exemple d'un certain nombre d'entretiens annuels non effectués, que ce soit vu systématiquement.
			Formation/Piqures de rappel suite formation	La formation managers : j'ai déjà dit 2/3 fois à la RH que je ne l'avais pas eue.

DAMIEN

Damien est responsable d'une équipe de gestion de 11 personnes. Récemment embauché, il a passé 26 ans dans une autre société avant d'intégrer son entité.

Un des problèmes qui l'a récemment marqué, c'est que la direction prenne une décision concernant un de ses collaborateurs sans lui en faire part ou demander son avis. Le collaborateur en question était en désaccord avec l'entreprise sur certains points. La direction lui a donc demandé de partir, mais selon le manager, il aurait été préférable de trouver un autre type d'accord. C'était pas tellement la décision qui posait problème c'est le fait de ne pas avoir été mis en courant. Il estime faire de son mieux pour motiver et faire adhérer son équipe mais avec ce type d'événements, il perd leur confiance, c'est pour cela qu'il a fortement exprimé son désaccord auprès de sa direction.

Quand c'est arrivé, son manager étant absent, il en a parlé au directeur, puis aux RH, et à une collègue manager. Les RH ont reconnu avoir commis une erreur et qu'ils auraient dû lui en faire part en amont.

Les échanges avec sa collègue manager lui ont permis de partager la façon dont il comptait réagir et avoir son avis. Etant « sous pression », cela lui a aussi permis de « faire redescendre le soufflet ». Ils travaillent ensemble et ont le même point de vue sur le management,

Après présentation de la problématique...

Il y a 4 équipes rattachées au même directeur. Damien dit se tourner plus facilement vers ceux qui sont sur la même activité, c'est le cas de la personne à qui il se confie. Il estime qu'il y a une bonne entraide, que ce soit pour des éléments personnels ou liés à l'activité. Avec son manager, il n'identifie pas de freins à la demande d'aide non plus.

Selon Damien, au début, on « suit le flot » puis, on est plus à l'aise pour parler, pour dire ce qui ne va pas. Après en avoir parlé, il a noté des améliorations. Il y a une volonté de faire participer les animateurs, de leur parler de « ce qu'il y a dans le moteur » via l'organisation de réunions avec la direction notamment.

Globalement, il est gêné du positionnement qu'on donne aux managers de proximité dans son service, en les appelant « animateurs » notamment : « on dirait que je fais le clown ». Selon lui, le mode de fonctionnement est directif : « il y a des ordres à suivre, et tout le monde attend les ordres ».

Il a bien participé à la formation « managers » et il pense que c'était une très bonne formation. Il y a selon lui beaucoup de choses à prendre et à garder, mais la mise en pratique des principes de la formation est plus complexe : « il y a tout ce qu'il y a derrière qui nous rattrape », en mentionnant les activités opérationnelles notamment. Selon Damien, il faudrait avoir des piqûres de rappel tous les ans.

Ce qui l'a marqué à la formation c'est la différence de culture entre les entités. Certains managers avaient plus de latitude, ou étaient plus dans la communication. Les managers présents ont partagé leur impression de « ne pas travailler dans la même boîte ».

Dans sa précédente expérience dans une autre entreprise, des séminaires d'une semaine étaient prévus, certainement pas simple à organiser, mais très utiles. Cela lui permettait de prendre du recul, de voir d'autres managers, avec d'autres façon d'agir et d'autres souhaits.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Le niveau de responsabilité des managers de proximité doit être reconnu, car il y a bien une équipe derrière, qu'il faut fédérer, féliciter. Selon lui, il n'est pas question de dire « il y a 50 dossiers, vous êtes 5, et nous avons jusqu'à 18h pour finir » : il souhaite plutôt expliquer en quoi tel ou tel dossier présente des enjeux, les apports pour eux et pour l'entreprise. Son management doit être là pour assurer la communication, donner de la visibilité sur ce qui se passe ou se passera dans l'entité.

Sur ce point, il en a déjà parlé à son management, mais « en faisant des boutades ». Les choses s'améliorent et il arrive à faire ce qu'il souhaite avec son équipe, mais tout ne peut pas être « révolutionné » du jour au lendemain.

Le résultat des entretiens

DAMIEN				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Responsabilités floues	En fait, je trouve qu'il y a un fossé entre le responsable de département et l'animateur. C'est le fonctionnement en interne, c'est pas fait pour embêter les gens, c'est comme ça. Il y a un fossé qui est gênant, que je rencontre de moins en moins quand même.
			Responsabilités floues	J'ai quand même travaillé 26 ans dans mon ancienne société, je me rends compte d'une grande différence sur le sujet. Le rôle d'animateur est très différent. Alors moi je le vis pas comme ça parce qu'ici on a plus des ordres, là vous êtes en retard. On attend l'ordre du responsable pour faire avancer, moi je le fais pas comme ça, ça fait maître d'école, plus qu'autre chose, de l'élevage. Le rôle de responsable pour moi est différent, et c'est peut-être le mot animateur qui fait la différence.
			Manque de communication/Décision impactant équipe non communiquée	Apparemment c'est un principe qui ne choque pas spécialement ici, je ne sais pas si ça m'a conforté. Il y avait 3 parties (RH, direction, la personne) on aurait dû dire qu'on mène une action sur telle personne.
			Manque de communication/Décision impactant équipe non communiquée	c'est vrai que le responsable doit avoir les éléments, que j'ai mon mot à dire, la moindre des choses c'est de me dire on a un souci avec cette personne [...] être au courant dès le départ, c'est quand même plus intéressant.
			Manque de communication/Décision impactant équipe non communiquée	Il y avait quelque chose qui se tramait, une personne a dû partir. Elle était contre certaines choses a sein de V, elle était dans une démarche de « je vais faire quelque chose pour partir ». V disait, dans ce cas il faut partir. Moi je suis plus rentré en conflit avec le directeur direct à qui j'ai dit, c'était votre décision ok, mais il fallait m'en faire part. C'est quelqu'un qui voulait révolutionner les choses, il voulait que les choses aillent vite et c'était pas une entreprise faite pour cette personne. A mon avis, sans aller à la rupture, un accord aurait été beaucoup plus simple. J'étais pas en désaccord avec la décision mais avec le principe.
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Manque de communication/Décision impactant équipe non communiquée	je perds la confiance de mon équipe, alors je vais un peu loin.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou non défini	et puis j'en ai parlé avec une animatrice du département (une paire)
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/Ecoute et partage	c'était pour parler de l'action que je voulais mener, pour savoir ce qu'elle en pensait et ça permet de faire redescendre le soufflet quand on est en pression, On travaille ensemble, même point de vue sur le management.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Conseils	Animatrice : c'était pour parler de l'action que je voulais mener, pour savoir ce qu'elle en pensait
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/entraide	Avec plus ou moins d'affinité pour chaque personne. L'entraide peut venir, que ce soit personnelle, ou lié à activité, on est capables de s'entraider
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/entraide	Je vais plus me retourner vers l'animatrice qui fait la même chose que moi. On est capables de s'entraider entre nous. Là c'est 100%
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	2eme recours	Oui, j'en ai parlé bien sure, A ce moment-là mon manager n'était pas là, La RH je l'ai vu peu de temps après
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Départs-démissions négociées entre colla b et RH	Ils ont reconnu les faits : c'est vrai que le responsable doit avoir les éléments, que j'ai mon mot à dire, la moindre des choses c'est de me dire on a un souci avec cette personne [...] être au courant dès le départ, c'est quand même plus intéressant.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er lieu	Oui, j'en ai parlé bien sure, A ce moment-là mon manager n'était pas là,
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Communication	Ça passe par de l'information, communication, latitude [...] c'est pas de dire qu'on a un dossier hyper important...je ne vais pas être là pour dire il y'en a 50, vous êtes 5, et faut le faire aujourd'hui pour 18h. Je veux et je dois leur expliquer, pourquoi, les avantages à le faire...vous savez aujourd'hui c'est juste leur paye, personne n'est là pour leur expliquer que le contrat a un potentiel de X primes d'intéressement
			Partage avec les pairs	Dans mon ancienne entreprise, on avait des séminaires d'une semaine, c'est pas évident à organiser, mais c'est utile, ça permet de remettre en question certaines choses et ça permet de connaître et voir d'autres personnes managers, c'est très bon de savoir comment les autres animateurs agissent, veulent travailler.
			Reconnaissance	Je reviens toujours sur ce mot « animateur » : rappeler qu'on est manager : on a une équipe derrière : le niveau de responsabilité doit être reconnu.
			Communication/com du N+1	le n+1, doit être là pour communiquer et nous dire ce qui doit arriver a sein de V, faire en sorte que tout soit traité dans la joie et la bonne humeur, et pallier aux imprévus.
			Communication/Communication formelle régulière	Dans mon ancienne entreprise, on avait des séminaires d'une semaine, c'est pas évident à organiser, mais c'est utile, ça permet de remettre en question certaines choses et ça permet de connaître et voir d'autres personnes managers, c'est très bon de savoir comment les autres animateurs agissent, veulent travailler.
			Formation/Piqures de rappels suite formation	C'est une bonne formation et même, il faudrait des piqures de rappel une fois par an, une petite remise à niveau,
			Positif/Communication libératrice	Au début, on arrive, on suit le flot, et puis après on en parle
IMPACTS DE L'ISSUE SUR LE MANAGER			Positif/Communication libératrice	C'est aussi une question de responsabilité, de communication. Le fait d'en avoir parlé, je le ressens vraiment moins maintenant, pour moi il y'a une amélioration, qui ne se fait peut être pas pour les autres animateurs
			Positif/Contexte-nouvelle direction	Il y'a des réunions qui sont utiles aux animateurs, si on ne voit pas ce qu'il y'a dans le moteur c'est pas possible. B maintenant veut être un directeur de proximité, et se rend compte que c'est une obligation

ELODIE

Elodie a rejoint l'entreprise il y a 12 ans, et manage une équipe de 5 personnes depuis 6 ans. Elle est responsable d'une équipe commerciale, travaillant sur la prospection par téléphone et mails.

Le problème qu'elle a souhaité mettre en avant concerne une problématique de gestion des horaires de permanence téléphonique entre les membres de l'équipe. En effet, jusqu'alors, les horaires des collaborateurs n'étaient pas imposés. Or, l'activité commerciale et les objectifs ambitieux imposaient depuis quelques temps une permanence téléphonique, y compris à l'heure du déjeuner. Les membres de l'équipe ont d'abord « joué le jeu », car cela devait être provisoire. Mais cela est vite devenu problématique car l'exigence n'a pas été levée, et cela créait des contraintes comme celle de devoir manger au bureau devant son poste. D'autant plus que certains membres n'ont pas participé à l'effort collectif. Etant proche de son équipe, elle a bien vu la situation se détériorer, et une « rébellion » s'est développée. Les membres ont demandé à revoir le système, voire à formaliser l'effort horaire consenti. La proximité de l'équipe comme le fait que les relations étaient proches avec certains membres a compliqué la situation : « ça devient délicat quand ça ne se passe pas bien ».

Elodie aurait bien aimé être conseillée dans ce cadre. Elle n'avait pas eu de formation managers, bien qu'elle l'ait demandée, « elle ne se sentait pas armée pour ce genre de choses ». Elle a tenté d'être transparente avec son équipe : elle souhaitait pouvoir être à l'écoute et leur apporter une solution, notamment en relayant leurs demandes et souhaits auprès des RH. Ils souhaitaient une compensation financière que le département RH a refusée. D'un autre côté, en l'absence de permanence téléphonique, cela serait désavantageux pour eux aussi car leurs objectifs allaient en pâtir. Avec l'aide du n+1 puis du n+2, ils ont sollicité l'aide d'un autre centre d'appels, et ils ont tenté de mettre en place des plannings de présence, avec une participation des responsables au même titre que l'équipe. Mais elle ne sait pas « jusqu'où cela tiendra », notamment si l'équipe continue de grossir.

Elodie a parlé de cette situation au n+1, puis au n+2 avec le soutien de son n+1. C'est lui qui a proposé l'aide d'une autre filiale et elle estime qu'il a été d'une grande aide sur le sujet.

Elle en a aussi parlé avec une collègue pair, une amie, qui avait eu vent de la problématique via des remontées qui lui avaient été faites. Cela lui a fait prendre conscience du degré de mécontentement.

Après présentation de la problématique...

Elodie apprécie son manager actuel, qu'elle qualifie comme étant « à l'écoute, même s'il n'a pas le temps ». Elle l'informe plus qu'elle ne demande de l'aide, mais elle le sait en soutien en cas de problème. Avant, elle avait un manager qui laissait beaucoup d'autonomie, mais qui n'intervenait pas non plus en cas de problème, surtout quand le problème était « humain », impliquant des personnes. Il « fuit les conflits humains et les problématiques comportementales [...] ce n'est pas son truc ».

Ceci dit, Elodie ne partage que rarement ses problèmes avec d'autres membres de l'entreprise, car l'équipe est « un peu dans [sa] bulle » (activité spécifique, dans un bureau spécifique). Quand elle le fait, c'est plus « à titre personnel », par affinité, peu importe que la personne soit manager ou pas.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Elodie souhaiterait avoir la « formation managers », en espérant pouvoir trouver « les bonnes attitudes ». Elle veut bien faire, mais peut être maladroite selon elle. Récemment, elle a dû recruter une nouvelle personne, mais ne sachant comment s'y prendre en termes de questions à poser, elle a consulté des avis sur internet. Par ailleurs, elle est persuadée qu'au-delà des compétences techniques, les caractères et personnalités des uns et des autres jouent au quotidien, et c'est ce qu'elle voudrait approfondir.

Elodie aurait aussi souhaité avoir « une trame des compétences du manager » ou un référentiel qui lui permette d'être guidée et de se situer. Elle a besoin de savoir « ce qui est bien ou pas ». Par ailleurs, en termes de communication, elle estime que l'équipe est parfois informée « après la bataille », sur des éléments qui peuvent l'impacter. Il y a des tentatives d'organisation de réunions plus transverses pour partager l'information, mais c'est encore à développer. Selon elle, « la communication n'est pas le point fort de l'entreprise ».

Le résultat des entretiens

ELODIE				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Aménagement horaires	Comme l'année dernière on avait un objectif ambitieux, on s'est dit qu'il ne fallait pas loucher d'appels, entre 9h et 18h, avec annonce de non fermeture le midi. A midi fallait qu'il y ait quelqu'un, et l'équipe devait jouer le jeu, mais la situation devait être provisoire, et elle est devenue vite une règle, au bout de 6/8 mois.
			Aménagement horaires	Il y'a eu un petit sentiment de rébellion, pas visible au départ. Elles ont demandé si on pouvait revoir ce système [aménagement horaire].
			Aménagement horaires	On en parle avec F, lui voulait des chiffres, et il fallait prendre du temps sur chaque créneau horaire pour sortir des chiffres. Petit à petit, ça s'est détérioré, ça plombait l'ambiance.
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS			Internet	Là par exemple, je dois recruter une autre personne dans l'équipe alors pour savoir comment faire, je vais sur internet, je vois les questions à poser.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	il y'en a que je côtoie plus à titre personnel, mais c'est pas des managers.
	EQUIPE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er recours	J'ai joué beaucoup la transparence avec l'équipe. Je leur ai dit, avant de remonter ça aux RH qu'est-ce que vous attendez ? J'avais envie de les écouter, elles avaient un mécontentement, et je devais avoir les solutions. Je pouvais voir avec les RH, mais je leur ai dit, vous pouvez y perdre.
	EQUIPE	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Propositions de solutions à leur propre problème	
	INTERVENANTS EXTERNES	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini/Formateurs et formation	Je n'ai pas eu de formation managers. C'a été nommée manager, et l'a eu juste après. J'ai appelé les RH pour ça, et j'aurais bien aimé être conseillée. Je ne me sentais pas très armée pour ce genre de choses
	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou non défini	On en a parlé avec Aurélie, dans l'équipe proche marketing, dans le bureau d'à côté
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	2eme recours	Ils attendaient une compensation financière et les RH étaient fermés à ce type de solution, qui avait été pratiquée sur P et qu'ils ne voulaient pas reproduire.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre	Maintenant c'est plus équitable, après je ne sais pas jusqu'où ça tiendra, ils attendaient une compensation financière et les RH étaient fermés à ce type de solution, qui avait été pratiquée sur PSF et qu'ils ne voulaient pas reproduire.
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Compensation financière	Maintenant c'est plus équitable, après je ne sais pas jusqu'où ça tiendra, ils attendaient une compensation financière et les RH étaient fermés à ce type de solution, qui avait été pratiquée sur PSF et qu'ils ne voulaient pas reproduire
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er lieu	Je me suis référée à F (n+1) qui a plus d'expérience et plus de distance.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Relationnel/conflictuel non traité	Avant, j'étais rattachée à L, qui fonctionne pas de la même façon. En termes de management, il nous laissait en complète autonomie, et quand c'est compliqué on a moins d'aide, surtout pour des choses ou c'est l'humain qui est en cause, et pas les chiffres. Pour le problème dont je parle, quand on lui a amené le problème, il devait statuer suivant des chiffres, et pas des personnes. Il fuit les conflits humains, les problématiques comportementales, les insatisfactions, rapports conflictuels entre collègues... ça ne lui parle pas. Ça fait 12 ans que je suis là, et sur les différents cas présentés, on comprend bien qu'il n'aime pas ça, c'est pas son truc.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/il écoute il est là	Autant je suis très autonome, je sais travailler seule, mais quand ça ne va pas, même si au début je ne demande pas d'aide mais j'informe, il prend les problèmes avec moi.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/il écoute il est là	Je pense dans mon cas perso, avoir un bon manager. Il m'écoute, même s'il n'a pas le temps. Quand ça ne va pas, il est là.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	2eme recours	L (n+2) qui était au courant de toutes les étapes. On a décidé avec lui s'il fallait fermer le service à midi, commercialement parlant ou non, et c'est lui qui a proposé de contacter H à Dubaï, il a été top là-dessus.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Décision pour mise en œuvre	L (n+2) qui était au courant de toutes les étapes. On a décidé avec lui s'il fallait fermer le service à midi, commercialement parlant ou non, et c'est lui qui a proposé de contacter H à Dubaï, il a été top là-dessus.
QUAND L'ORGANISATION NE PEUT PAS SOUTENIR				Avec F, c'est vrai qu'on n'a pas beaucoup le temps. Il m'alerte, il me fait un topo sil voit des points faibles, il me les souligne...mais il y a des choses qu'il faut savoir et je passe peut-être à côté. J'aimerais vraiment avoir cette formation, et je pense qu'ils m'ont oubliée aux RH.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Formation	J'aurais une formation prochainement. J'aimerais bien avoir les bonnes attitudes, les bons mots. J'ai jamais été sensibilisée. La première fois que m'a proposée le poste, je l'avais refusé, alors que les deux personnes que j'avais dans l'équipe se voyaient responsables. Après je me suis dit que ce n'était peut-être pas mon truc à la base mais c'était l'occasion d'apprendre autre chose. J'espère faire les choses bien, mais je sais que je suis parfois maladroite. [...] mais il y a des choses qu'il faut savoir et je passe peut-être à côté. J'aimerais vraiment avoir cette formation, et je pense qu'ils m'ont oubliée aux RH.
			Communication/Communication formelle régulière	les réunions commerciales, on les organise que depuis que F est là, et c'est le seul moment où les équipes échangent. Il n'y a plus de réunions globales, et si F ne nous parle pas, on apprend les choses après la bataille. On est censés être au courant, mais si on n'est pas informés, ou que quelqu'un n'a pas jugé bon de nous informer... la communication n'est pas le point fort dans notre entreprise, et le management c'est pas mal de redescendre d'informations.
			Formation/Liste de règles d'or du manager + harmonisation	Il n'y a pas de suivi en termes de compétences, il n'y a pas de trame. On pourrait avoir un processus, liste de choses à faire, j'ai absolument aucune idée de ce qui est bien ou pas

GERALDINE

Géraldine est responsable d'une équipe de 5 personnes, travaillant sur les reportings clients. Elle est dans l'entreprise depuis 12 ans, et manager depuis 6 ans.

Géraldine met en avant deux problèmes. Le premier est lié à un collaborateur, qui ayant eu des problèmes personnels, plusieurs absences, décide de quitter l'entreprise, alors que c'était un très bon élément. Il a d'abord demandé une rupture conventionnelle, ce qui a été refusé par les RH, décision contre laquelle elle ne pouvait rien. Ensuite, ses absences sont devenues nombreuses, et sachant qu'il gèrait des choses plus complexes que ses collègues, seule Géraldine pouvait prendre la relève.

Le problème a été partagé avec la directrice (n+1), qui l'a mise en contact avec les RH qu'elle est ensuite allée voir pour expliquer la situation. Ce sont les RH qui ont pris en main la gestion de la rupture de contrat. Mais le problème sous-jacent reste la charge de travail conséquente générée.

Un recrutement était attendu pour le remplacer mais ne se concrétisait pas, faute de profils adéquats et de nombre de candidatures limitées en période de fin d'année. Dans le cadre de l'équipe, Géraldine rappelle qu'ils devaient déjà gérer deux départs en retraite, dont on connaissait mal la charge de travail réelle, une démission et un transfert dans une autre équipe. Un recrutement a été fait en urgence mais le profil n'était pas adapté. Face à cela, deux recrutements et une alternance ont été décidés.

La directrice est bien au fait des problématiques de charges, et elle essaye d'y remédier par le recrutement. Globalement, Géraldine ne peut se décharger sur les membres de l'équipe, car ils sont déjà bien chargés. De même, les profils ne permettent pas de déléguer certains types de tâches. Elle ne peut pas non plus s'appuyer sur ses collègues managers pour l'aider, car elles sont aussi « surchargées ». Elle « aurait des scrupules à leur demander quelque chose ».

Un deuxième problème est lié à une alternante dont l'attitude a changé après la fin des examens, qu'il faut recadrer : ce n'est « pas quelque chose qu' [elle] aime [...] faire le gendarme c'est pas marrant ».

Après présentation de la problématique...

Elle partage ses problèmes, les avis, avec ses collègues de l'équipe d'encadrement, avec qui elle travaille. Elles sont « dans la même galère » et elle ne se sent pas « seule » dans sa situation.

Géraldine apprécie sa n+1, elle est « ouverte » : il est possible d'avoir son propre point de vue et de le défendre. Les échanges sont fréquents, d'autant plus qu'elle est au même étage que ses équipes. Ceci dit, elle ne peut pas aider techniquement dans le travail qui est réalisé, car elle ne sait pas exactement comment les choses sont faites, (c'est même elle qui aurait tendance à demander de l'aide sur ces sujets, contrairement au manager de proximité qui sait faire et qui peut montrer à ses équipes).

Géraldine a bien participé à la formation « managers » et elle aurait souhaité pouvoir réutiliser des choses qu'elle a apprises, mais elle n'a pas eu le temps de le faire. Cela le cas des réunions d'équipe, les entretiens annuels, etc. Elle échange avec ses équipes dans le cadre d'urgences opérationnelles seulement, faute de temps. Elle est « tellement prise dans l'opérationnel que le rôle du manager vient en second lieu ». Elle a compris en réunion « RPS » qu'il faut s'occuper du bien-être de ses employés donc elle essaye de les écouter, de prendre de leurs nouvelles dans des moments plus difficiles, mais pas plus. Elle ne saurait dire si cela est suffisant, mais cela « n'a pas l'air de les perturber » selon elle.

Cette difficulté à assurer le management, elle n'en parle pas à sa directrice, qui a elle-même le même problème, c'est l'activité opérationnelle qui prend le dessus, même si on a intégré dans les objectifs annuels des points relatifs au management (réunions d'équipes, etc.)

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Géraldine aurait besoin d'avoir des personnes de qualité qui puissent l'aider dans son travail, qui lui permettent de déléguer et de se consacrer aux activités de pilotage et de formation. Le recrutement est « en route » mais cela prend du temps. Elle note que le contexte global fait que c'est une phase de transition, qui devrait aboutir à des processus plus optimisés : des clients plus exigeants en matière de reporting mais aussi des nouveaux outils de travail, qu'il faut apprendre à utiliser.

Le résultat des entretiens

GERALDINE				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Annonce à un collab - insatisfaction	Ensuite, récemment, une alternante [...] à partir du moment où elle a fini ses examens, elle partait, elle arrivait tard. Je ne suis pas allée au clash, mais je lui ai demandé de poser sa demi-journée. Ici on a un système de badgeage qui n'est pas simple, et puis faire le gendarme c'est pas marrant. C'est pas quelque chose que j'aime faire dans le management.
			Surcharge de travail	Après là c'est un problème de charge, j'étais déjà bien chargée avant. Il y'a à peine 3 semaines, j'étais connectée à bosser pendant mes vacances.
			Surcharge de travail	C'est compliqué de me décharger au niveau de mon équipe, ils sont fulls. Il y'a des choses que je fais moi qu'ils ne peuvent pas faire. Mes deux autres collègues (managers), elles ne peuvent pas non plus prendre, elles travaillent tous les soirs. X, depuis que je la connais, elle reste tard, j'aurais des scrupules à lui demander des choses. Je tiens le poste jusqu'au recrutement. Ça m'est déjà arrivé, j'ai dû tenir le poste 6 mois, parce qu'on ne pouvait pas trouver.
			Surcharge de travail	C'était quelqu'un que j'appréciais beaucoup, j'étais très contente du recrutement, il a décidé de partir de l'entreprise, ça a commencé par une demande de rupture conventionnelle, mais pour l'entreprise c'était hors de question, lui ne comprenait pas. Je me suis déchargée sur la RH par rapport à ça. J'ai dit je ne suis pas décisionnaire, c'est la RH. Et puis il a fallu gérer ses absences. Etant performant, c'est quelqu'un qui gérait des choses très complexes, il maniait bien les chiffres, faisait des rapprochements. Nos gestionnaires font que de la saisie, donc quand il n'était pas là, ça se reportait sur moi, j'ai dû pallier aux absences. Si je mets bout à bout ses jours de présence, il était présent dans l'entreprise 3 mois à tout casser. Le recrutement devait se faire, mais n'était pas fait. C'est moi qui fais son travail.
			Surcharge de travail	Ça m'a fait un petit coup, j'avais quelqu'un de performant, je pouvais me décharger, et là pouf tout revient.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitation	Surcharge de travail	C (manager collègue) est tellement chargée que je ne peux pas lui demander. Je ne vais pas me décharger sur elle c'est sûr.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/Ecoute et partage	Au niveau de l'équipe d'encadrement, on partage, de toute façon on travaille de manière interactive, on est dans la même galère donc on partage, je ne vais pas me trouver toute seule dans ma situation
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/entraide	Avec C et V, on travaille ensemble, parce qu'ils ont besoin que je leur donne des choses, on s'entraide aussi : si elles ont besoin d'aide, on s'échange pas mal les avis,
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	2eme recours	Ensuite on a appelé la RH, et puis je suis allée voir les RH,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	1er lieu	en premier lieu je sollicite ma directrice : dès que j'ai un souci je vais la voir, c'est ma n+1.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas de connaissance de l'opérationnel	Au quotidien, dans l'urgence, elle ne peut pas m'aider.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas de connaissance de l'opérationnel	Mais sur un relais purement opérationnel, ça serait plus compliqué,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas de connaissance de l'opérationnel	Pour moi, les sujets, F ne les connaît pas. Pour le SI, F ne sais pas faire, elle a déconnectée. C'est plutôt elle qui va m'appeler pour me demander comment on peut faire ça dans le système. Après si vraiment un jour je ne suis pas là, elle pourra le faire, pas de soucis, mais moins vite, moins réactif.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Surcharge de travail	Non non on parle pas de tout ça. Mais même au niveau de mon management à moi, l'activité a repris le dessus, elle a 2/3 réunions d'équipes, mais tout passe par l'opérationnel.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	En phase sur les objectifs	Avec F, on est en phase par rapport à ça, nos objectifs, ce qu'on veut faire, on en discute souvent en fait. Même étage, pas de soucis
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Proximité géographique	Avec F, on est en phase par rapport à ça, nos objectifs, ce qu'on veut faire, on en discute souvent en fait. Même étage, pas de soucis
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Fréquence d'échange/++	Avec Florence, on est en phase par rapport à ça, nos objectifs, ce qu'on veut faire, on en discute souvent en fait. Même étage, pas de soucis
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Intermédiaire avec d'autres acteurs/intermédiaire avec les RH	en premier lieu je sollicite ma directrice : dès que j'ai un souci je vais la voir, c'est ma n+1. Ensuite on a appelé la RH
QUAND L'ORGANISATION NE PEUT PAS SOUTENIR				Et puis je pense qu'on n'a pas assez anticipé les recherches parce que ça dure depuis novembre [recrutement].
				Il y'a deux raisons : il part en période de vacances, tout le monde n'est pas dispo, ils ont du mal à trouver des profils, c'est compliqué.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION				Je tiens le poste jusqu'au recrutement. Ça m'est déjà arrivé, j'ai dû tenir le poste 6 mois, parce qu'on ne pouvait pas trouver.
			Recrutement	Au niveau opérationnel : il faudrait un recrutement pour me seconder, s'occuper du SI, ça m'enlèverait un gros poids, pour les développements/recettes. Après si j'ai du recrutement de qualité, un peu comme S qui est parti, ça me délésterait moi, il y'a des choses qui reviendraient à la gestion, aux équipes.

CHRISTINE

Christine a débuté depuis plus de 40 ans, elle est dans l'entreprise depuis 15 ans et est manager depuis plus de 20 ans. Elle est aujourd'hui responsable d'une équipe de commerciaux.

Le problème remonté est le suivant : Christine apprend via son manager, et en présence d'un représentant des RH, qu'une collaboratrice s'est plainte d'une discussion entre elles. En effet, lors d'un échange, Christine a signifié à une collaboratrice qu'elle ne doit pas prendre l'initiative de faire signer certains documents par son n+2 en sa présence. Ce même jour, la collaboratrice, en CDD, devait revenir vers les RH pour faire part de sa décision de renouveler son contrat et elle n'était pas sûre de vouloir rester suite à cette altercation. Christine a suscité un point pour échanger, en disant qu'elle avait été très surprise par sa remontée. La collaboratrice explique donc que le ton et la façon de parler pour formuler une critique ne lui convenait pas. Christine avoue que peut-être avec la pression du business sur le moment, son ton n'était pas approprié mais cela devait être vu avec elle en premier lieu, avant de solliciter des personnes externes.

Christine précise que son responsable la connaît depuis plusieurs années, et qu'il sait pertinemment que ce « n'était pas volontaire » et qu'elle est « loin de harceler ». Depuis 40 ans, personne ne l'avait prise « comme ça, à froid », elle s'est bien rendue compte que cela l'a « touchée », bien plus qu'un incident pouvant arriver dans le travail comme « un défaut de garantie » ou un client qui part.

Christine a parlé de ce problème à sa maman, car elle a été affectée. Elle n'en n'a pas parlé à d'autres managers, elle « n'a pas à se justifier, et ça [ne l'] intéresse pas d'épiloguer ». Certains d'entre eux lui ont fait part de leur surprise, certainement parce que la collaboratrice en avait parlé autour d'elle.

Après présentation de la problématique...

Christine ne se sent jamais seule, d'abord parce qu'elle a confiance en son « expertise » et ses compétences. Elle se sent donc « à l'aise » pour aller voir sa direction, n+1 et n+2, elle sait qu'elle aura toujours un retour. Son n+1 est très attentif, « il y a une transmission d'informations, aucune rétention ». Quand il y a un problème, il l'aide à trouver des solutions, ou lui dit ce qu'il en pense. Elle parle aussi à son n+2 quand c'est un sujet « qui l'affecte », un problème avec un collaborateur par exemple ou encore un sujet technique pour lequel elle souhaiterait avoir deux avis.

Elle précise que globalement « elle ne parle pas à ses homologues, et cela ne l'intéresse pas de le faire », sauf s'il s'agit d'un point lié au service, opérationnel. Elle se confie à une collaboratrice dans son équipe, qu'elle connaît depuis son arrivée dans l'entreprise, qui est une amie, au-delà du contexte professionnel. Elle se sent aussi plus à l'aise de parler avec un de ses collègues, qui a une fonction support, non manager mais rattaché à la même direction, avec lequel « elle s'entend très bien ».

Elle a participé à la formation « management », qu'il faudrait faire plusieurs fois selon elle. Ce qu'elle a apprécié c'est la rencontre de managers d'autres branches, qui laissent croire qu'ils ont beaucoup de similarités, un « même état d'esprit ». Selon elle, le fait qu'ils viennent d'environnements différents, qu'on ne sait pas globalement « de qui chacun parle » rend les échanges encore plus intéressants. Pour elle, quand la personne à qui on se confie connaît les personnes en question, le fait d'être homologue ne suffit pas, il faut avoir des affinités. Ils ont d'ailleurs souhaité échanger à nouveau par la suite, lors de déjeuners. Elle en a fait un seul, car la majeure partie des participants étaient sur un site distant. Elle ne peut se déplacer, et n'aurait pas apprécié le fait que « pendant ce temps, le business n'est pas fait ».

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Pour Christine, le soutien doit d'abord venir de sa hiérarchie directe, et « c'est avec la hiérarchie qu'il faut solutionner la question du soutien ». Elle estime qu'elle a toujours eu de la chance d'avoir une hiérarchie « présente et efficace ». Elle pense qu'on pourrait vérifier que les entretiens annuels soient faits, que les problèmes remontés à l'occasion par les managers peuvent être réglés, en sachant que les managers ne disent pas exactement ce qu'ils pensent à cette occasion. Enfin, elle rappelle qu'il faudrait un bureau qui permette aux managers de proximité de préserver la confidentialité des échanges avec les collaborateurs dans les cas qui le justifient.

Le résultat des entretiens

CHRISTINE				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Attitude au sein de l'équipe	C'est pas tant en mot qu'il y avait un problème, mais elle a mal perçu la façon dont ça a été dit, je voulais simplement que les choses soient claires, néanmoins, peut-être qu'avec la pression du business, je n'ai peut-être pas vu qu'il y avait un problème de ton. C'est un incident regrettable, je peux reconnaître qu'avec l'énervement j'ai pas été forcément correcte, mais c'était pas la peine d'en parler à d'autres personnes avant que l'on voit ça ensemble.
			Attitude au sein de l'équipe	Ce qui m'a surpris c'est le fait qu'elle ne soit pas venue me parler directement. J'aurais préféré qu'elle vienne.
			Attitude au sein de l'équipe	Le lendemain, j'apprends qu'elle a été voir mon supérieur et qu'elle a mal pris cette intervention. En plus pour savoir si elle reste avec nous, elle avait rdv avec J (RH). Je suis donc reçue par X (n+1) et J (RH), qui me disent qu'ils savent ce qui s'est passé et qu'elle ne sait pas si elle reste à cause de ça. Je dis je suis surprise mais comme je suis d'une nature très diplomate je précise que je vais voir directement avec elle [...]. Elle me dit que précédemment, elle était harcelée par son responsable, et qu'elle ne voulait pas que ça reprenne.
QUAND LA DEMANDE DE SOUTIEN EST FACILE			Expertise technique	expérience très approfondie sur le risque auto, si bien que je ne me sens jamais seule. J'ai confiance en mon savoir. Dès qu'il y'a une difficulté, je suis à l'aise pour aller voir ma direction, n+1, n+2
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	FAMILLE	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	J'en ai parlé à Maman, je lui ai dit, j'ai franchement été très surprise, ça fait 40 ans que je travaille, c'est bien la première fois, que quelqu'un me prend comme ça, à froid.
	FAMILLE	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel	Vous avez parlé de cette/ces problématique avec d'autres personnes ? J'en ai parlé à Maman, je lui ai dit, j'ai franchement été très surprise, ça fait 40 ans que je travaille, c'est bien la première fois, que quelqu'un me prend comme ça, à froid.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Affinités	J'ai une affinité avec une collègue sous ma responsabilité, et avec elle je parle et je l'ai connue depuis que je suis arrivée en 2000
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Affinités	On s'entend très bien, je suis assez libre de parler d'un éventuel problème avec C, qui est en support, n'a pas de management, je m'entends très bien avec lui.
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance de longue durée	Non...c'est une amie avant tout, ça déborde du contexte du travail, mais ça a mis des années, ça fait 15 ans qu'on travaille ensemble
	AMIS COLLEGUES/HORS PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	On s'entend très bien, je suis assez libre de parler d'un éventuel problème avec C, qui est en support, n'a pas de management, je m'entends très bien avec lui.
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Echange avec les pairs	Ça faisait du bien, parce que les échanges avec les managers d'autres branches nous laissent croire que nous sommes un peu similaires, même état d'esprit
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitATION	ne pas monter en épingle	D'autres managers non, hormis une collègue, sans doute qu'elle a dû en parler (la personne en conflit). Deux exactement sont revenues vers moi, elles étaient surprises de la façon dont ça a été géré. D'abord j'ai pas à me justifier et ça m'intéresse pas d'épiloquer.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Eloignement géographique	Il y'avait des choses intéressantes à dire, mais me connaissant, ça m'aurait énervé, parce qu'à côté de ça le business n'est pas fait. Sur place ils ont maintenu ça, mais j'ai pas cherché à réactiver, la distance était plus pénalisante que le bienfait
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Surcharge de travail	d'ailleurs suite à cette formation, on s'était dit, pourquoi pas de temps en temps se prévoir un déjeuner et continuer à avoir des échanges. J'avais dû faire ça en juin. On s'est dit à partir de septembre, on voit si on peut se voir, parler d'autre chose etc... J'ai eu un ou deux mails pour un rdv, parce que 4 ou 5 pers c'est difficile que tout le monde soit dispo. Pour moi ça s'est jamais fait parce que c'est à C et qu'à partir de septembre, avec la surcharge... Il y'avait des choses intéressantes à dire, mais me connaissant, ça m'aurait énervé, parce qu'à côté de ça le business n'est pas fait.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Pas d'affinités	Avec mon homologue, la barrière ne s'ouvrira jamais ça passe ou ça passe pas. C'est un handicap quand on ne sent pas l'affinité. La preuve c'est que je m'aperçois que je ne parle pas à mes homologues, et ça ne m'intéresse pas de le faire.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Neutralité-Environnements différents -Membres équipe non connus	Avec un homologue, même service, elle sait de qui je parle, là il doit y avoir une affinité.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Neutralité-Environnements différents -Membres équipe non connus	C'est aussi parce qu'on se connaissait pas (les managers présents n'étaient pas dans le même risque) je ne connaissais pas leur environnement, je ne savais pas de qui ils parlaient. C'est un peu les échanges que j'aime bien.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	d'ailleurs suite à cette formation, on s'était dit, pourquoi pas de temps en temps se prévoir un déjeuner et continuer à avoir des échanges.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Affinités	.il faut que je sente que mes hiérarchiques peuvent m'apporter qqch, et ça a toujours été le cas, j'ai toujours eu l'impression qu'on me tirait vers le haut. C'est leur énergie qui me crée ma propre énergie, qui crée une complicité dans le business ou une affinité, plus personnelle. En partant de là, c'est avec la hiérarchie qu'il faut solutionner la question du soutien.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	Autre	Mon responsable était présent quand J (RH) m'en a parlé. On a eu l'occasion d'en parler dehors en buvant un café. Il m'a confirmé qu'elle était reconduite. C'est vrai qu'avec ce petit incident, je demande réflexion quant à sa façon d'être. Peut-être que dans l'intonation ça n'allait pas, mais avec mon responsable on se connaît depuis de longues années, et il sait que c'était pas volontaire, je suis loin de harceler.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Complicité	.il faut que je sente que mes hiérarchiques peuvent m'apporter qqch, et ça a toujours été le cas, j'ai toujours eu l'impression qu'on me tirait vers le haut. C'est leur énergie qui me crée ma propre énergie, qui crée une complicité dans le business ou une affinité, plus personnelle. En partant de là, c'est avec la hiérarchie qu'il faut solutionner la question du soutien.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance de longue date	Mon responsable était présent quand J (RH) m'en a parlé. On a eu l'occasion d'en parler dehors en buvant un café. Il m'a confirmé qu'elle était reconduite. C'est vrai qu'avec ce petit incident, je demande réflexion quant à sa façon d'être. Peut-être que dans l'intonation ça n'allait pas, mais avec mon responsable on se connaît depuis de longues années, et il sait que c'était pas volontaire, je suis loin de harceler.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Echanges ouverts pas de rétention	Quand j'ai un problème je vais voir mon n+1, bien au contraire, la porte est ouverte, très attentif, sur le plan professionnel. Il y'a une transmission d'informations, y'a aucune rétention, donc tout ce qui est rapports se passe très bien. Quand j'ai un souci, il m'apporte des solutions, me dit ce qu'il en pense, donc mon rapport à lui me pose pas problème
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Tirer vers le haut	.il faut que je sente que mes hiérarchiques peuvent m'apporter qqch, et ça a toujours été le cas, j'ai toujours eu l'impression qu'on me tirait vers le haut. C'est leur énergie qui me crée ma propre énergie, qui crée une complicité dans le business ou une affinité, plus personnelle. En partant de là, c'est avec la hiérarchie qu'il faut solutionner la question du soutien.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/Réassurance suite conflit avec collab	Mon responsable était présent quand J (RH) m'en a parlé. On a eu l'occasion d'en parler dehors en buvant un café. Il m'a confirmé qu'elle était reconduite. C'est vrai qu'avec ce petit incident, je demande réflexion quant à sa façon d'être. Peut-être que dans l'intonation ça n'allait pas, mais avec mon responsable on se connaît depuis de longues années, et il sait que c'était pas volontaire, je suis loin de harceler.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Avis + propositions de solutions	Quand j'ai un problème je vais voir mon n+1, bien au contraire, la porte est ouverte, très attentif, sur le plan professionnel. Il y'a une transmission d'informations, y'a aucune rétention, donc tout ce qui est rapports se passe très bien. Quand j'ai un souci, il m'apporte des solutions, me dit ce qu'il en pense, donc mon rapport à lui me pose pas problème
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Non mentionné	On pourrait penser que tout passe par le n+1. Il sait tout, le béabas qui peut se passer [...] le n+2 quand je sens que ça m'affecte [...], si je rencontre une difficulté avec un collaborateur, ou quand je voudrais avoir les deux avis. Y a des choses, même si j'en parle au n+1, j'en parle aussi au n+2.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel	On pourrait penser que tout passe par le n+1. Il sait tout, le béabas qui peut se passer [...] le n+2 quand je sens que ça m'affecte [...], si je rencontre une difficulté avec un collaborateur, ou quand je voudrais avoir les deux avis. Y a des choses, même si j'en parle au n+1, j'en parle aussi au n+2.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	On pourrait penser que tout passe par le n+1. Il sait tout, le béabas qui peut se passer [...] le n+2 quand je sens que ça m'affecte [...], si je rencontre une difficulté avec un collaborateur, ou quand je voudrais avoir les deux avis. Y a des choses, même si j'en parle au n+1, j'en parle aussi au n+2.
			Bureaux pour la confidentialité	Si peut-être une dernière chose : pour le manager de proximité il est important qu'il y'ait un bureau pour la confidentialité, c'est plus facile de mettre quelqu'un à l'aise. Il y en a j'ai des choses à leur dire mais je ne peux pas aller les voir, parce que tout le monde s'arrête de travailler. Au moins un bureau disponible pour recevoir les collaborateurs. C'est plus facile que de dire devant tout le monde tu n'as pas fait ci ou ça... ce qui explique aussi que je ne peux plus manager aujourd'hui comme avant. Avant j'ai toujours eu un bureau. Là ils peuvent se dire elle va la voir parce qu'elle sait pas la faire, tient elle s'est trompée : les messages qui peuvent être donnés sont différents, selon qu'on soit seuls ou avec tout le monde
			Analyse entretiens annuels par les RH	s'assurer quand même que les entretiens annuels pour les managers soient faits [...] est-ce que quelqu'un prend la peine de s'attarder sur les entretiens des managers pour savoir ce qui ne va pas, sachant que l'entretien, n'est pas à 100% ce que ressent le manager.
			Mettre à disposition un management soutenant	.il faut que je sente que mes hiérarchiques peuvent m'apporter qqch, et ça a toujours été le cas, j'ai toujours eu l'impression qu'on me tirait vers le haut. C'est leur énergie qui me crée ma propre énergie, qui crée une complicité dans le business ou une affinité, plus personnelle. En partant de là, c'est avec la hiérarchie qu'il faut solutionner la question du soutien.
			Mettre à disposition un management soutenant	Moi perso, le soutien, je dois l'avoir dans mon département avec ma hiérarchie direct, ça c'est le plus important, si ça n'existe pas, faut comprendre le pourquoi, le comment
			Partage avec les pairs	d'ailleurs suite à cette formation, on s'était dit, pourquoi pas de temps en temps se prévoir un déjeuner et continuer à avoir des échanges. J'avais dû faire ça en juin. On s'est dit à partir de septembre, on voit si on peut se voir, parler d'autre chose etc...
			Formation/Piqures de rappel suite formation	J'ai eu la formation en management, j'étais ravie. Il faudrait faire ces formations plus d'une fois. Ça faisait du bien, parce que les échanges avec les managers d'autres branches nous laissent croire que nous sommes un peu similaires, même état d'esprit

FLORE

Flore est dans l'entreprise depuis 30 ans, et cela fait 5 ans qu'elle est manager. Elle est responsable d'une équipe de gestion des contrats et remboursements.

Flore a eu du mal à trouver une difficulté à relater, pas de problème majeur rencontré dernièrement selon elle. Elle relate finalement une difficulté liée au souhait exprimé par une collaboratrice d'avoir une augmentation de salaire, car elle aurait reçu d'autres propositions à l'extérieur. Flore a dû dire non, car elle estimait qu'elle était déjà la mieux payée du service et que si elle pensait aller ailleurs, c'est qu'elle ne se plaisait plus à son poste ; il aurait donc été préférable qu'elle fasse d'autres expériences.

A la question de savoir si elle en parlé à quelqu'un d'autre, elle précise qu'elle en a seulement parlé à son manager afin de le prévenir que si elle remonte le point encore une fois, elle le laisserait trancher sur le sujet.

Par ailleurs, elle fait appel aux RH pour des demandes de recrutement seulement. Une de ses collègues a dû faire appel au service RH pour des collaborateurs difficiles mais elle ne peut en parler.

Après présentation de la problématique...

Flore se sent soutenue, et elle pense que quand un manager s'entend bien avec sa hiérarchie il peut très bien être aidé. Son propre manager est « juste en face », elle lui parle librement. Dans sa propre équipe, elle dit qu'il y a de « l'humain et ça se ressent ». Elle prend le café avec les membres de son équipe tous les matins, il n'y a pas de distance, d'autant plus qu'elle a travaillé au même grade qu'eux autrefois, voire ils étaient collègues. Elle fait confiance, elle veut que les membres de son équipe soient satisfaits et « viennent avec le sourire » et elle y trouve son compte. Elle tient à ce que ses équipes partagent leurs problèmes ou mécontentements, que ce soit professionnel ou personnel, elle veut que les gens soient contents de venir au bureau. Elle estime que c'est propre au service, et que c'est grâce à son manager. Les responsables font à « l'image de ». Même si les cas peuvent être difficiles, la proximité « humaine » rend les choses plus simples. Elle explique que dès qu'il arrive le matin, son responsable sert les mains de tout le monde, passe dans tous les bureaux. Ils discutent toujours 5 minutes avant de commencer : ils échangent sur les dossiers ou d'autres choses, ils « se parlent ». Comme ils sont l'un en face de l'autre, cela facilite la tâche.

Elle précise ne pas parler des problèmes de personnel avec d'autres managers, cela reste dans le cadre du « confidentiel », sauf à survoler certains sujets, ils ne détaillent pas les problèmes entre eux.

Elle a été très satisfaite de la formation des managers. Ce qu'elle a retenu c'est que le management c'est aussi s'adapter à l'autre. De même, elle souligne que les participants se parlent de manière assez ouverte, partagent les expériences, ce qui permet aussi d'avoir des feedbacks sur sa propre façon de faire.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Globalement, elle pense que l'organisation se préoccupe de « l'humain » dans l'entreprise. Certains managers seront d'ailleurs amenés à partager sur l'amélioration des conditions de travail. Elle pense que pour une « grande entreprise », il y a une bonne qualité d'écoute, et que pour sa part, elle sent qu'il y a du soutien.

Le résultat des entretiens

FLORE				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Annonce à un collab - insatisfaction	[Suite demande d'augmentation de salaire] J'ai dû lui dire que je ne peux pas faire mieux, elle était la mieux servie du service, elle pourra en bénéficier l'année prochaine.
QUAND LA DEMANDE DE SOUTIEN EST FACILE			Cohésion dans l'équipe du manager de proxi	la parole est très libre. [...] au sein de mon service, il y'a de l'humain, il y'a de l'humain et ça se ressent, je prends le café avec les filles tous les matins. [...] après, tout le monde rejoint son bureau, ça me paraît indispensable de souder les équipes. Il n'y'a pas cette distance entre équipe et manager, dans la mesure où j'ai travaillé avec elles et j'ai travaillé au même grade qu'elles. Je veux que les personnes qui viennent travailler viennent avec le sourire,
			Cohésion dans l'équipe du manager de proxi	Quand il y'en a une qui rit tout le monde rit, si jamais un jour elles se sentaient pas bien pour des raisons perso ou pro, faut qu'elles en parlent, j'y tiens, je veux que les gens soient heureux au bureau, vraiment je tiens à ça. En ayant ce côté mère poule, les gens se sentent plus confiants, viennent dire bonjour, au revoir il n'y'a pas de soucis. ce qui fait plaisir, c'est que quand on recrute les gens, ils disent qu' 'on est contents de travailler ici, alors que le quotidien n'est pas facile'. On s'échange plein de choses, et on demande les uns aux autres ce que toi tu ferais dans ces cas là
			Constat	Je crois que ce sont des gens qui écoutent bien, je trouve que c'est une grosse société, mais qui reste très humaine
			Constat	Pour moi, pour une grosse société, il y'a une qualité d'écoute [...] je sens qu'ils sont présents.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	INTERVENANTS EXTERNES	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini/Formateurs et formation	oui les gens parlent bien, c'est assez ouvert, d'avoir les expériences des uns et des autres,
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Confidentialité	On n'échange pas sur des problématiques humaines, non... j'ai pas eu l'occasion. On peut survoler, mais on reste assez discrets sur le personnel, ça reste délicat, on reste dans le confidentiel,
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Moments d'échange proposes par l'entreprise/Formatio n	oui les gens parlent bien, c'est assez ouvert, d'avoir les expériences des uns et des autres,
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Cas de collab difficiles	Ma collègue a eu à faire à eux pour des collègues particulièrement difficiles, mais je ne peux pas en parler.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	1er lieu	J'en ai parlé ensuite à mon directeur si elle revenait vers nous c'est lui qui devait prendre la décision,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Proximité géographique	Mon patron est juste en face, j'ai aucun problème de parler avec mon manager
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Compétences managériales/person nalité é qui incite au partage	Je crois que c'est propre à mon service, c'est la volonté du manager, on peut toujours avoir des cas difficiles, je pense qu'être proches des gens humainement, ça facilite les choses. Ça veut pas dire qu'on est chez les bisounours. On est pas comme à la maison, on ne rechigne pas sur le travail [...] Je pense que c'est la personnalité de mon manager, on est un peu comme des enfants, on fait un peu à l'image de [...] on fait de nos équipes ce qu'on a envie d'en faire vraiment. Je pense que si le manager est humain et s'il discute avec son personnel [...] il y'en a qui veulent rester froids, prennent de la distance... on a tous besoin les uns des autres. Nous on est là pour mener les équipes à bien
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Fréquence d'échange/++	Dès qu'il arrive, il sert la main de tout le monde, passe dans tous les bureaux. On parle tous les jours 5 minutes, je pense que comme on est situé l'un en face de l'autre, []on échange sur les dossiers, de plein de choses, on se parle.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Arbitrage en dernier lieu avec un collab	J'ai eu à le solliciter une fois pour une demande d'augmentation à laquelle j'ai répondu négativement c'est la seule fois où j'ai eu besoin de le solliciter, c'est moi qui prend les décisions
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Partage avec les pairs	On a eu cette formation il y'a un an, il va être mis en place des réunions à partir de septembre : tous le vendredi pendant 2 mois, je crois qu'ils y sont très sensibles ici.

PIERRE

Pierre a intégré la société depuis près de 10 ans à la date de l'entretien, et promu au poste de manager d'une équipe commerciale depuis 2 ans, avec 7 personnes dans son équipe.

Le premier point sur lequel il met l'accent c'est la nécessaire bonne ambiance dans son équipe, pour que les collaborateurs aient envie d'échanger et travailler ensemble. Dans ce cadre, il précise qu'une personne pose justement problème car elle « ne joue pas le jeu » et est « mal vue » par les autres membres de l'équipe. Elle a un problème d'attitude, elle pense tout maîtriser, elle s'accorde les horaires qu'elle souhaite et « remet en cause son autorité auprès des autres ». Pierre ne souhaite pas sur-réagir et souhaite la faire passer à « la critique constructive ». Il prévoit de lui en parler pendant son entretien annuel. Il en a parlé à son supérieur hiérarchique, en lui demandant un avis. Celui-ci a proposé de lui parler directement, afin que cela ait « du poids ». Il l'a reçu en entretien, et elle a précisé qu'elle manquait d'autonomie et qu'elle n'appréciait pas l'organisation du travail. Pierre, lui, pense qu'il est responsable des dossiers que ses équipes gèrent, il doit donc intervenir si besoin. Son manager a rappelé en entretien qu'il a confiance en lui, il l'a « légitimé » dans sa fonction.

Pierre a demandé à pouvoir bénéficier de l'aide d'un coach, à qui il pourrait parler de ce type de problématiques. Il avait déjà pu avoir des échanges avec un coach sur le cas d'un collaborateur qui cherchait des liens d'amitié avec des membres de son équipe, qui n'en voulaient pas. Il en a parlé à la collaboratrice en question, et cela l'a beaucoup vexée. Elle a évoqué des problèmes personnels qu'il n'est pas censé connaître « c'est pas son rôle », dit-il. Le coach lui avait conseillé d'en parler si cela avait un impact professionnel, ce qui était le cas. « Ça lui a beaucoup coûté au niveau émotionnel ».

Avec ses autres collègues, Pierre ne se sent pas « suffisamment en confiance » pour partager ce type de choses. Il ne maîtrise pas « l'information telle qu'elle sera comprise et diffusée », et cela concerne « des personnes qu'ils connaissent ». Il préfère en parler à son manager ou des personnes externes. Si les collaborateurs apprennent qu'il en a parlé avec d'autres, ils n'auraient plus confiance. Il précise que si lui-même n'était pas en confiance avec son manager « il ne resterait pas ».

Après présentation de la problématique...

Pierre se sent soutenu, mais il pense que c'est « un poste solitaire ». Il a le soutien de sa hiérarchie, et il y a une personne dans l'équipe à qui il se confie, un « ami », qui lui donne avis et conseils, mais « les décisions, [il] les prend seul ». Le manager ne peut se sentir seul « en plus de soutenir les autres », cela ne fonctionnerait pas : c'est « au niveau humain, un métier ingrat ». Il précise néanmoins que « quand on est intéressé par la personne humaine, c'est très enrichissant ».

Pierre ne sollicite pas les RH. C'est selon lui parce qu'il ne les identifie pas comme « un soutien », ce qui est dû « soit [à] un manque de curiosité de sa part, soit un manque de communication de leur part ». Mais c'est aussi parce que cela « peut être un aveu de faiblesse ». Il avait demandé à l'équipe RH l'aide du coach après sa prise de poste. En fait, un an après, il a fait une dépression aigüe. Il estime qu'on sous-estime la pression au début, « et pas la pression commerciale, mais la pression humaine ».

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Pierre pense qu'il faudrait « presque une assistante sociale pour managers », un coach, pour « se décharger », pour « se lâcher ». Ce sont des problématiques « plus relationnelles, psychologiques » qui génèrent « juste l'envie de parler, pour dire 'il nous emmerde tous' ». Aussi il pense que cela pourrait être remonté aux RH comme un « baromètre » alertant d'un potentiel mal-être parmi les managers.

Il précise qu'il est difficile d'exposer ses problèmes. Il y a en entreprise dit-il « toujours la peur d'être jugés. On a peur [...] parce qu'il y a du chômage, les gens ont des crédits », et « quand les gens ont peur, ils ont besoin de se confier à quelqu'un d'autre, et surtout pas à ceux dont ils ont peur ».

Pierre a beaucoup apprécié la formation managers et il a trouvé que les autres « se livrent d'avantage ». Il précise qu'en réunion, avec ses collègues pairs et son manager, personne ne dit rien, alors que son supérieur le demande « les gens ont peur d'être jugés ».

Le résultat des entretiens

PIERRE		Manager débutant (-2 ans)		
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
SOLITUDE DU MANAGER				c'est un métier très ingrat, quand vous faites progresser les gens ils se barrent, vous parlez quand ça va pas, ils sont critiques, ou alors pire, ils vous flattent et c'est pas sincère, le métier est au niveau humain assez ingrat, faut pas le faire si on veut avoir un retour immédiat de gratification. Pas comme un client, qui vous dit merci,
				c'est un rôle assez solitaire finalement
				l'idéal c'est d'être à la fois apathique et insensible. Dans certains cas, si vous êtes attentifs au stress, que vous l'absorbent, au bout d'un moment c'est tuant; un manager on vient le voir quand on n'est pas content, quand ça va pas bien
				si on est tout seul, qu'on n'a pas de soutien, ça peut pas fonctionner, se sentir seul dans la vie personnelle comme professionnel c'est terrible, on se sent seul et en plus de ça, on doit soutenir les autres
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Attitude au sein de l'équipe	La difficulté c'est que j'ai une personne qui a un certain nombre de certitudes. Ce n'est pas un problème de compétences technique (qui peut se régler avec des formations, révisions, etc.), mais c'est un problème d'attitude qu'elle a. Des horaires souples qu'elle s'accorde, dénigrement de sa hiérarchie avec les collaborateurs, remise en cause de la dynamique, des objectifs à atteindre globalement, des règles de l'équipe,
			Attitude au sein de l'équipe	On ne peut pas suréagir, il faut progressivement que j'explique que le comportement qu'elle a ne lui rend pas service, je veux la faire passer du dénigrement à la critique constructive, qu'elle ne s'enferme pas dans une attitude de dénigrement
			Légitimité remise en cause	comportement désinvolte auprès de la hiérarchie, qui remet en cause mon autorité auprès des autres
			Gestion des problèmes personnels d'un membre de l'équipe	j'avais eu un souci pour une personne qui voulait des liens d'amitié avec des gens de mon équipe, elle envoyait des messages perso aux collègues et elle revenait vexée car ils ne répondaient pas. J'ai fait un entretien de cadrage, je lui avais dit qu'elle pouvait pas forcément attendre de ses collègues ce qu'elle espérait.
			Prise de poste de manager	J'ai pris le rôle en février 2012, j'ai fait une phlébite d'un membre, entre janvier et fin 2012, dépression, crise d'hypocondrie Le fait de changer de poste, et prendre le rôle de manager...on sous-estime la pression, pas la pression commerciale mais sur l'aspect humain, alors que pourtant j'étais dans un environnement pro dans lequel j'estimais être soutenu. Faut avoir l'esprit de sacrifice, à tous les niveaux de la vie, parce que ça peut bouleverser beaucoup de choses, j'estime ne pas encore être sorti de cette période.
			Prise de poste de manager	Les difficultés qu'on a c'est d'exposer les problèmes, il y a toujours la peur d'être jugés, on a peur dans l'entreprise, parce qu'il y'a du chômage, les gens ont des crédits, l'entreprise fait peur aux gens, quand les gens ont peur ils ont besoin de se confier à quelqu'un d'autre et surtout pas à ceux dont ils ont peur
			Prise de poste de manager	Un manager est très important aux yeux des autres, un manager doit être un leader, tout souriant, qui doit qui doit qui doit...
			Responsabilité - résoudre problème - décredibilisé dans le rôle	les décisions on les prend seul, on les assume seul et on est là pour ça
PAS DE SOUTIEN DEMANDE- CAUSES SOULEVEES			Responsabilité = résoudre problème - décredibilisé dans le rôle	Les difficultés qu'on a c'est d'exposer les problèmes, toujours la peur d'être jugés, on a peur dans l'entreprise, parce qu'il y'a du chômage, ils ont des crédits, l'entreprise fait peur aux gens, quand les gens ont peur ils ont besoin de se confier à qq1 d'autre et surtout pas à ceux dont ils ont peur,
			Cellule d'écoute- problèmes relationnels	une cellule d'aide les gens n'appelleront pas. Ils ne savent pas qui ils ont au bout du fil
	EQUIPE	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel	Avec cette personne, je pense que c'est une faute managériale que je fais, je déconseillerais ce que je fais, la situation est telle que ça m'aide, ça m'est indispensable, c'est pas bien, ça peut créer des tensions, on se ressemble, on est complices, on s'entend bien, on est amis.
	EQUIPE	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	, j'ai un soutien de la part de certains collaborateurs
	EQUIPE	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Echange-conseils	J'échange assez librement avec une personne dans l'équipe, [...] me donne des conseils,
	INTERVENANTS EXTERNES	CAS DE SOLICITATION ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini/Coach	Je l'ai demandé (du coaching) 7 mois après avoir commencé, j'avais des tensions avec mon n+1, tout s'est un peu mélangé, il a pensé que j'avais à son égard une attitude agressive, et ça m'a fait du bien.
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Echange avec les pairs	L'échange avec les autres managers, les autres se livrent d'avantage, en situation de formation, je dirais davantage de choses que comme ça dans une réunion,
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Pas peur d'être jugé	en situation de formation, je dirais davantage de choses que comme ça dans une réunion, pourtant mon boss fait un point management...mais personne ne dit rien, on a peur d'être jugé
	INTERVENANTS EXTERNES	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel	Je l'ai demandé (du coaching) 7 mois après avoir commencé, j'avais des tensions avec mon n+1, tout s'est un peu mélangé, il a pensé que j'avais à son égard une attitude agressive, et ça m'a fait du bien.
	INTERVENANTS EXTERNES	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel	J'en ai parlé avec mon coach à l'époque, je lui avais demandé si je pouvais intervenir dans des relations qui n'étaient pas des relations professionnelles ? [...] si ça avait un impact professionnel, oui, il faut
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLICITATION	Confidentialité	je dois aussi maintenir cette confidentialité, si un collaborateur apprend que j'en ai parlé, il n'apprécierait pas, il ne me dirait plus les choses importantes...quand la personne vous dit rien, c'est qu'il va se barrer; c'est comme dans un couple, quand on arrête de se disputer c'est qu'il y'a plus grand-chose
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLICITATION	Confidentialité	Je préfère en parler avec mon manager ou des personnes à l'extérieur, j'évitais d'en parler à un de mes pairs, je ne suis pas en confiance, pas suffisamment proche, et ça concerne des personnes qu'ils connaissent.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLICITATION	Pas en confiance	Je préfère en parler avec mon manager ou des personnes à l'extérieur, j'évitais d'en parler à un de mes pairs, je ne suis pas en confiance, pas suffisamment proche, et ça concerne des personnes qu'ils connaissent.
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLICITATION	Non identifiés, non connus	je les ai pas identifiés comme un soutien, manque de curiosité de ma part ou communication de leur part
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLICITATION	Non identifiés, non connus	je ne sais même pas comment ils pourraient m'aider
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLICITATION ET CHRONOLOGIE	1er lieu	J'en ai parlé à mon hiérarchique qui avait poussé son embauche, j'avais dit que j'avais des réticences, je la sentais pas dans le poste, mon manager a fait un entretien avec elle, a essayé de lui faire passer des messages,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Confiance	Si je n'avais pas en confiance en mon manager, je ne resterais pas.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Intermédiaire avec d'autres acteurs/Intermédiaire avec membres équipe	Pour moi c'était une façon de m'aider. Je lui expose un problème pour savoir comment il réagirait, pour que la personne puisse comprendre, intégrer certains messages, en discutant, il m'a dit je vais lui parler, ça donnera plus de poids [...] L'entretien on l'a préparé ensemble : les sujets à évoquer...
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Capter infos via questionnaires-coaching-entretiens	A chaque fois que j'ai vu des managers, ils avaient besoin de se lâcher, dire « ils me font chier tous » finalement avoir un coach à disposition et de l'appeler, peut le permettre. Et au-delà de ça, ça permet de prendre des données, restituer de l'information à l'entreprise [...] vos managers sont déprimés [...] ça permettrait aussi d'agir, en politique de prévention
			Capter infos via questionnaires-coaching-entretiens	Le fait de faire ces entretiens auprès des managers, ce serait intéressant
			Capter infos via questionnaires-coaching-entretiens	Les difficultés qu'on a c'est d'exposer les problèmes, toujours la peur d'être jugés, on a peur dans l'entreprise, parce qu'il y'a du chômage, ils ont des crédits, l'entreprise fait peur aux gens, quand les gens ont peur ils ont besoin de se confier à quelqu'un d'autre et surtout pas à ceux dont ils ont peur,
			Cellule d'écoute- problèmes relationnels	on a besoin de parler, de se décharger, certains vont prendre des antidépresseurs, faire du sport [...] cette pression est intensifiée quand on est managers. Il faut une échappatoire pour évacuer une tension, le fait d'appeler une personne, sans que ça soit les RH, car on n'est pas forcément dans une problématique de rupture avec quelqu'un. C'est pour des problématiques plus relationnelles, psychologiques, juste envie de parler à quelqu'un pour dire "il nous emmerde tous".
			Cellule d'écoute- problèmes relationnels	Une cellule de soutien au management de proximité, ça permettrait aux managers qui se sentent seuls de se décharger de cette pression humaine, se lâcher un peu [...] pouvoir dire celui-là il m'emmerde...
ISSUE DU PROCESSUS DE COPING			Coaching	A chaque fois que j'ai vu des managers, ils avaient besoin de se lâcher, dire « ils me font chier tous » finalement avoir un coach à disposition et de l'appeler, peut le permettre. Et au-delà de ça, ça permet de prendre des données, restituer de l'information à l'entreprise [...] vos managers sont déprimés [...] ça permettrait aussi d'agir, en politique de prévention
			Problème résolu	Ça vous a aidé ? Oui, il me légitime dans ma fonction, il rappelle mon rôle, puisqu'on est en phase sur l'analyse et le discours, ça m'a conforté dans mon analyse et dans les réponses à apporter, je peux très bien avoir loupé une étape

SOUMAYA

Soumaya est dans l'entreprise depuis 6 ans, et manager d'une équipe de gestion de 6 personnes depuis 2 ans au moment de l'entretien. Elle a dernièrement eu un problème avec une collaboratrice. Après sa période d'essai, celle-ci s'est plainte de sa charge de travail et a demandé une rupture conventionnelle. Soumaya n'a pas compris ce changement de comportement, elle a essayé d'en discuter, mais la personne a d'abord évoqué des problèmes personnels. Elle a compris ensuite qu'elle trouvait des prétextes pour changer de services, et elle pense aussi qu'il y avait un souci psychologique, non détectable à l'entretien d'embauche selon elle. Elle partage que « c'était difficile parce que c'est la gestion de l'humain, comment on gère ? ». La personne a fini par remonter le cas d'un harcèlement avec un autre collaborateur, chose qu'elle a essayé de gérer avec les RH et son manager. Elle est satisfaite de l'intervention des RH. Elle a vu I plusieurs fois pour trouver une solution.

Elle précise qu'elle a l'habitude de « gérer seule avec son équipe », mais comme il s'agissait d'une accusation de harcèlement, et que « c'est quand même très fort », il a fallu le faire intervenir. Mais il fallait tout de même expliquer et justifier le pourquoi de l'accusation. De la même façon, c'était la première fois qu'elle sollicitait les RH. Elle en a parlé à personne d'autre dans l'entreprise tant que le départ de la collaboratrice n'était pas officiel, car cela était confidentiel. Elle a ensuite partagé cela avec un collègue pair, en qui elle a entièrement confiance.

Elle a plus l'habitude de partager les problèmes avec son mari. Dans le cas énoncé, elle souligne que « ça a été émotionnel », ça l'a touché « en dehors du cadre professionnel ».

Après présentation de la problématique...

Soumaya pense que le rôle d'un manager c'est justement « d'aider les autres » à faire le travail, et justement « trouver des solutions aux problèmes remontés ». Elle pense aussi que les managers sont « censés être autonomes, [ils sont] censés les résoudre [eux-mêmes] les problèmes, au regard de la nature de [leur] fonction ». Pour ce cas précis, elle était « surprise et choquée » et « son premier réflexe » c'était d'en parler à son mari, en se demandant qui pouvait l'aider. Selon elle, quand on remonte les choses, il faut pouvoir l'expliquer, à fortiori, « quand on a un malaise dans un service, il faut justifier ». Elle a reçu de l'aide des RH, mais il a fallu trancher pour un changement de service ou un départ. Elle a opté pour un départ, sinon le problème se serait reposé pour quelqu'un d'autre.

Soumaya était tenue « au secret professionnel », mais l'autre personne en a parlé à d'autres collègues, « s'est posée en victime ». Elle a manipulé les autres qui ont estimé qu'elle avait été maltraitée. Cela a créé « une ambiance malsaine », qui « s'est répercuté sur [elle] et son image ». Mais elle précise que ça ne s'est pas « arrêté » là : il y a eu « des provocations d'autres collègues », et cela, ça n'a pu être géré par personne, car « il fallait des preuves ». Elle était « obligée de se taire et de le supporter ». Elle s'attendait à ce que quelqu'un rappelle certains à l'ordre, les recadre, mais cela n'a pas été fait.

Globalement, elle pense que son supérieur n'a pas toujours le temps de gérer ce type de problèmes, elle « n'a pas envie de l'embêter », et puis il n'a peut-être pas « la réponse à apporter ». Dans le cas remonté, il n'a en fait pas vraiment pu lui apporter des conseils sur la façon de gérer, pour éviter les tensions. Certains ont saisi l'occasion pour dire qu'elle n'était pas légitime à son poste. Elle pense que c'est aussi une question de racisme, mais cela, elle ne peut pas le prouver et I (des RH) « le sait très bien ». Elle n'a pas parlé de ce point, elle a juste précisé « un problème de comportement ». Elle ne parle de cela qu'à l'extérieur, ou avec des collègues qu'elle connaît « très bien ».

Enfin, elle a beaucoup apprécié la formation, en particulier la gestion de la relation avec l'équipe.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Elle pense qu'il faudrait avoir des formations managériales plus régulièrement, une fois tous les deux ans par exemple, pour échanger les expériences, faire le point sur la façon de fonctionner de chacun, sur « le management pur ». Ou encore, cela pourrait être des questionnaires via lesquels les managers pourraient remonter des demandes d'aide. Elle pense que les managers gèrent au cas par cas, sans qu'il y ait de mise au point d'ensemble sur l'aide nécessaire.

Le résultat des entretiens

SOUMAYA				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Attitude au sein de l'équipe	Au début ça se passait très bien. C'était une surprise. Avant qu'elle se comporte comme ça, j'ai senti une démotivation de sa part, j'ai essayé de discuter, comprendre le pourquoi, si ça allait bien, elle m'a fait comprendre qu'elle avait des problèmes perso, et j'ai su qu'elle avait des problèmes psychologiques, et c'est quelque chose qu'on ne détecte pas à l'entretien ;
			Attitude au sein de l'équipe	elle a demandé une rupture conventionnelle. Au début, j'ai pas compris le sens de sa demande, de son comportement, ensuite, j'ai compris qu'elle voulait changer de service, et elle a essayé de trouver des prétextes pour partir ailleurs. C'était difficile parce que c'est la gestion de l'humain, comment on gère ? qu'est-ce qu'on doit faire ? [...] Cette personne a fait valoir un harcèlement de la part d'une autre personne de l'équipe
			Harcèlement	En général, je gère directement mon équipe, mais sur ce sujet, je l'ai associé (n+1) parce que c'était un harcèlement, c'est parti d'un problème de surcharge... puis harcèlement sexuel, c'est quand même très fort.
			Harcèlement	En interne gérer ça... ça parle beaucoup... la personne se positionne en victime, il y'a de la manipulation [...] ça met une ambiance malsaine avec un regard négatif des autres collègues, des gens du service ou d'autres services [...] je ne suis pas censée raconter ce qui s'est passé, en qualité de manager, c'est un secret professionnel. L'autre a saisi l'occasion de raconter sa propre version, ça s'est répercuté sur moi, mon image, la relation avec les autres collègues, c'est qqch qui n'a pas été gérée : on est obligé de se taire et de le supporter
			Racisme	Il y'a du racisme, pour vous parler clairement [...] quand j'ai pris le poste, ces personnes-là n'ont jamais accepté que j'aie un poste à responsabilité, elles ont tout fait pour prouver que j'ai un problème de comportement et ça, l (RH), elle le sait très bien. J'ai pris sur moi... j'aurais pu raconter ce qui s'est passé clairement mais j'ai pas de compte à rendre.
PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES			Responsabilité = résoudre problème - décredibilisé dans le	En tant que manager, on est censé être autonome, on est censé résoudre les problèmes nous-mêmes au regard de la nature de notre fonction, personnellement par expérience, quand j'ai eu ce cas-là, mon premier réflexe c'était mon mari
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	FAMILLE	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	er recours	En tant que manager, on est censé être autonome, on est censé résoudre les problèmes nous-mêmes au regard de la nature de notre fonction, personnellement par expérience, quand j'ai eu ce cas-là, mon premier réflexe c'était mon mari
	FAMILLE	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Confidentialité à l'intérieur de l'entreprise	A l'extérieur, avec mon mari, ça m'a touché en dehors du cadre professionnel, c'est humain [...] au début j'en ai parlé à personne, parce que c'est dans le cadre de la confidentialité.
	FAMILLE	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel	A l'extérieur avec mon mari, ça m'a touché en dehors du cadre professionnel, c'est humain [...] au début j'en ai parlé à personne, parce que c'est dans le cadre de la confidentialité.
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Formations/Partage problématiques humaines	Formation managers : quelque chose de très positif, ça m'a permis de comprendre ce qu'est le management, comment gérer la relation avec les collaborateurs, comment motiver... très intéressante sur l'aspect humain, comment poser des limites, ça a été une très bonne expérience.
	INTERVENANTS EXTERNES	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental	Formation managers : quelque chose de très positif, ça m'a permis de comprendre ce qu'est le management, comment gérer la relation avec les collaborateurs, comment motiver... très intéressante sur l'aspect humain, comment poser des limites, ça a été une très bonne expérience.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Confidentialité	Pas avec d'autres managers, pour moi c'est confidentiel, je voulais pas, ça devrait rester confidentiel. [...] Une fois que son départ était officiel, j'en ai parlé à quelqu'un à qui je fais confiance, ça va faire 8 ans que je le connais, c'est un collègue.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Confiance	Une fois que son départ était officiel, j'en ai parlé à quelqu'un à qui je fais confiance, ça va faire 8 ans que je le connais, c'est un collègue.
	PAIRS	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Connaissance de longue date	Une fois que son départ était officiel, j'en ai parlé à quelqu'un en qui je fais confiance, ça va faire 8 ans que je le connais, c'est un collègue.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Non défini	Une fois que son départ était officiel, j'en ai parlé à quelqu'un en qui je fais confiance, ça va faire 8 ans que je le connais, c'est un collègue.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	1er recours	RH : j'ai eu à plusieurs reprises des points avec l (RH), j'ai été vraiment satisfaite de son aide, de son intervention, pour pouvoir trouver une solution rapidement
	REFERENTS RH	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Racisme-sujet tabou	Vous avez parlé du racisme ? Non, j'ai dit qu'il y avait un problème, j'essaie toujours de ne pas aborder ces sujets, je ne veux pas que ce soit une faiblesse, c'est grâce à mes compétences mes clients que je suis là, et je ne veux pas que le mot racisme soit un obstacle [...] c'est réel mais il faut le prouver
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Départs-démissions négociées entre colla Sollicité mais ne peut aider	RH : j'ai eu à plusieurs reprises des points avec l (RH), j'ai été vraiment satisfaite de son aide, de son intervention, pour pouvoir trouver une solution rapidement
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1			c'est pas que j'ai pas envie : il va m'écouter, on va en discuter, et puis il a peut-être pas la réponse à apporter,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAS DE SOLlicitATION ET CHRONOLOGIE	1er lieu	la première chose j'ai pensé à P mon chef, compte tenu de l'ampleur de ce que disait cette personne, mais c'était difficile
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitATION	D'abord se justifier-avoir des solutions	il fallait justifier le pourquoi. En tant que manager, on a des responsabilités, quand on a un malaise dans un service, il faut justifier, j'ai l'impression qu'on a pas le droit
QUAND L'ORGANISATION NE PEUT PAS SOUTENIR	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitATION	Surcharge de travail	C'est une question de surcharge, mon directeur est surbooké, c'est un peu délicat, j'ai pas envie de l'embêter,
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Problème relationnel dans	il ne pouvait pas m'aider, on aurait pu gérer autrement, qu'est-ce que je peux faire, quelle attitude, pour éviter un clash ou des situations de crise, si j'avais bénéficié d'un conseil adapté....
			ORGA NE PEUT PAS SOUTENIR	Harcèlement d'autres collègues suite au départ de la collaboratrice : il fallait apporter des preuves, ça n'a pas été pris en compte
			ORGA NE PEUT PAS SOUTENIR	il ne pouvait pas m'aider, on aurait pu gérer autrement, qu'est-ce que je peux faire, quelle attitude, pour éviter un clash ou des situations de crise, si j'avais bénéficié d'un conseil adapté....
			ORGA NE PEUT PAS SOUTENIR	peut-être une mise au point, un rappel à l'ordre, bien sûr on ne peut pas apporter de preuves, cette crise a généré une manipulation, ils l'ont soutenu, ils ont estimé qu'elle a été maltraitée [...] un acharnement, je m'attendais quand même à ce que la RH... c'est pas la première fois : il y'en a qui se permettent de créer des malaises, j'en ai parlé à P (N+1), il y'a quand même des comportements... Il aurait fallu recadrer les personnes, faire un rappel à l'ordre, ça n'a pas été traité, peut-être qu'il fallait apporter des preuves mais dans une situation comme ça... Il faut que la RH tranche de manière objective [...] En fait, il faut être dans le service, le vivre, c'est une personne qui s'est avérée être pas du tout stable.
			Coaching	ce serait bien de faire un petit coaching
			Points spécifiques sur les problèmes de management	Faire des points de temps en temps sur l'aspect management pur, quelles sont les difficultés, les manques en soutien
			Questionnaire pour remonter les	questionnaire pour faire remonter des demandes d'aide, des formations,
			Formation/Piqures de rappel suite formation	c'est bien d'avoir des formations comme ça de temps en temps pour nous permettre d'avancer [...] faire un point sur le mode de fonctionnement, notre expérience, notre REX, l'idéal c'est d'en avoir une chaque année, ou chaque 2 ans, ou peut être sur des points particuliers
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION				

EDOUARD

Edouard est dans la société depuis 7 ans, il est manager depuis moins d'un an au moment de l'entretien, avec une équipe de 8 personnes, en charge d'une équipe de gestion des contrats et remboursements. La difficulté qu'il met en avant, c'est l'absence d'informations qui lui permettent de mener à bien sa mission. Il est censé connaître le résultat de certaines réunions, sans y assister, sans avoir été invité, et sans compte-rendu. Par exemple, il doit être au courant de l'acquisition de nouveaux clients pour organiser leur gestion et prendre en compte leurs spécificités. Il rattrape toujours les choses en essayant de s'informer par d'autres moyens, en « reconstituant le puzzle » : récupérer des mails dont il n'est pas destinataire, demander des informations à certains collègues, mais il pense que ce n'est pas efficace. La n+2 est au courant de certains éléments mais ne les redescend pas. Il pense avoir remonté le point à son management plusieurs fois, mais sans succès. Il souligne que le point se résoudra peut-être avec un changement prévu de manager.

Il en a parlé avec sa collègue pair, qui est d'accord sur le constat. Il dit avoir besoin « de partager son ressenti » mais plus avec des collègues/amis et non dans le cadre professionnel.

Il a fait la formation, en ayant quelques réserves au départ, pensant que ce serait principalement un partage de « généralités inapplicables », mais ce n'était pas le cas. On ne fait pas qu'apprendre on « vit beaucoup de choses » durant cette session.

Après présentation de la problématique...

Selon Edouard, ce qui est attendu de lui n'est pas clair, d'autant plus qu'il a pris le poste d'abord en remplacement d'une manager partie en congé maternité, qui n'est finalement pas revenue. Il était « intérimaire » et il a pensé qu'il était préférable de ne faire que le « minimum », pour ne pas empiéter sur le périmètre de la responsable : traiter les affaires courantes et soutenir l'équipe.

Sa n+2 lui a donc précisé quelque temps après qu'il fallait qu'il prenne le poste dans sa globalité. Il voulait mettre en place des objectifs individuels et collectifs, pour aligner les rétributions sur les objectifs (car les écarts dans l'équipe étaient conséquents), mais son supérieur hiérarchique ne souhaitait pas adopter cette politique et préférait traiter plutôt les collaborateurs au cas par cas. De plus, alors que sa N+2 lui disait qu'il allait garder le poste, sa N+1 lui demandait de ne pas prendre d'initiatives avant le retour de celle qu'il remplace. Il a dû organiser une réunion avec les deux managers pour clarifier son rôle. C'est la n+2 qui lui a autorisé la mise en place des objectifs individualisés. Il précise qu'il est loyal avec la n+1 et qu'elle reste la première personne à qui il remonte un quelconque point ; mais il a profité que la n+2 lui pose clairement la question sur ses projets pour lui faire part de ses propositions. Il trouve que cela est plus juste, et permet plus d'objectivité et d'équité dans la rétribution.

Edouard n'a jamais fait appel aux RH, seulement pour demander le paiement d'heures supplémentaires, chose sur laquelle il n'a pas eu de retour. De même il prévoit de les solliciter pour le cas d'une personne dont les absences lui paraissent abusives.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Edouard avait déjà proposé à plusieurs reprises l'organisation de points avec d'autres managers de proximité, il a proposé à ses responsables un déjeuner tous les deux mois, après la formation notamment. Les managers vivant plusieurs choses en commun, il est intéressant selon lui de partager, pour « passer l'info » et « se sentir moins seul ». Le deuxième point concerne l'octroi de rétributions au regard du travail réalisé. Il estime n'avoir aucune latitude pour récompenser les collaborateurs pour leur travail, et ce qui est octroyé au niveau managérial supérieur lui paraît injuste.

Enfin, il précise qu'il n'a pas de réunions d'équipe, avec sa collègue et son manager. Il comprend que son supérieur hiérarchique ne puisse pas tout dire car tenu à la confidentialité sur certains sujets, mais la confidentialité doit être l'exception, et la transparence la règle.

De manière globale, il insiste donc sur le manque d'informations sur les activités simples du quotidien, alors qu'il y a une très bonne ambiance dans l'équipe et que les relations sont bonnes avec tous.

Le résultat des entretiens

EDOUARD				
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Manque de communication/Manque com dans le cadre du processus opérationnel	Ma difficulté, un peu générale, que je rencontre au quotidien, c'est l'absence d'informations. Je n'assiste pas à des réunions, je n'ai pas de CR et je dois quand même en connaître le contenu. On m'appelle, « Edouard, comment on fait pour ce nouveau contrat-là, le nouveau client au Mozambique par exemple, comment ça marche par rapport aux PEC » ? Et là je réponds « Ah bon y a un nouveau client ? ». [...] On devrait s'assurer que les informations redescendent, au moins à une réunion finale, en invitant les personnes directement impactées»
			Attitude au sein de l'équipe	J'ai une personne qui s'absente souvent pour maladie. [...] Ça fait plusieurs fois que je constate qu'elle prend sa journée et après elle fait le pont, et c'est pas exceptionnel. Même pour les collègues c'est pas bon.
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	PAIRS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou non défini	Vous en parlez avec d'autres managers ? Avec J, oui (autre manager de proximité qui a le même supérieur hiérarchique) on a le même sentiment et on s'entend bien. Avec d'autres personnes ? Non, j'en ai pas parlé. J'en parle à J parce que j'ai besoin d'en parler, on est des humains, on a besoin de partager son ressenti. Ce sont plus des discussions entre amis/collègues.
	PAIRS	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel/Ecoute et partage	J'en parle à J parce que j'ai besoin d'en parler, on est des humains, on a besoin de partager son ressenti.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Fait partie du problème	Ma difficulté, un peu générale, que je rencontre au quotidien, c'est l'absence d'informations. Je n'assiste pas à des réunions, je n'ai pas de CR et je dois quand même en connaître le contenu.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	CAUSES DE NON SOLlicitation	Pas d'action concrète pour aider	Oui, je l'ai fait remonter plusieurs fois, avec peu d'effet. Mais c'était la même chose sur les frontaliers, qui est encore un autre problème. J'arrive finalement à avoir les informations, mais via un réseau qui n'est pas normal.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Circuit conventionnel	C'est arrivé souvent de passer par la n+2 ? Non, je suis très loyal. Je ne veux pas faire des choses comme ça, non, à moins que ce soit une situation de crise.
	REFERENTS RH	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou non défini	Je ne sais pas ce qui peut être fait. Je pense écrire à I. Je pense à elle parce que j'ai l'impression qu'au service RH les autres sont plus administratifs. Si elle me dit voit avec un autre je vois avec un autre.
	REFERENTS RH	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Cas de collab difficiles	J'ai fait appel aux RH pour demander que les heures supplémentaires soient payées. Je n'ai toujours pas eu de réponse à mon mail, mais sinon non. Je vais peut-être avoir à faire à eux prochainement, parce que j'ai une personne qui s'absente souvent pour maladie.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Partage avec les pairs	J'avais déjà proposé qu'il y ait des réunions de managers de proximité. [...] J'ai proposé à d'autres managers qu'on déjeune ensemble une fois tous les deux mois. J'y avais pensé après ma formation, on vit à peu près tous les mêmes choses ; ça permettrait de passer l'info, se sentir moins seul des fois, je trouve qu'on manque de réunions de partage
			Leviers financiers pour récompenser l'effort	qu'une des libertés qu'on avait à Dubaï c'est de donner des primes financières. Cela permettait de récompenser celui qui est un peu malade, et qui vient quand même par exemple. J'ai aussi travaillé dans un système de ce type. On n'a aucune marge financière. Je peux dire « c'est bien », mais la fameuse tape dans le dos, c'est pas suffisant.
			Réunion d'équipe	on n'a jamais eu de réunion d'équipe. L, J, et moi. Ca nous manque. L a des réunions et je comprends très bien qu'elle puisse pas tout nous dire. Mais la règle ça doit être la transparence, et la confidentialité doit être une exception
			Communication/com du N+1	Je trouve qu'on manque de communication simple [...] L laisse une grande autonomie. Il suffirait de partager ce qui se passe en réunion, nous inviter ou simplement nous transférer des mails.

RAPHAEL

Raphaël est manager depuis un an d'une équipe commerciale de 7 personnes et il est dans l'entreprise depuis 3 ans au moment de l'entretien. Il a par ailleurs 12 ans d'expérience dans une autre entreprise.

Il évoque trois problèmes, qui se sont posés dans le cadre de sa prise de poste, qui le met dans un rapport plus « vertical » avec ses collègues. Le premier concerne le fait de travailler avec des personnes plus âgées en tant que jeune manager. Il a dans l'équipe des collaborateurs qui ont plus de 55 ans (lui en a 36), ce qui peut poser selon lui la question de la légitimité vis-à-vis d'eux. Le deuxième est lié à l'intégration de nouveaux collaborateurs issus d'un cabinet externe, qui avaient un lien hiérarchique, qui disparaît dans son équipe. D'autant plus qu'ils sont sur un autre site, ce qui altère la fluidité de travail avec eux à ce stade. Sur le point du déménagement, il précise que cela ne « dépend pas de lui ». Un troisième point concerne la charge de travail, supérieure depuis qu'une collaboratrice est partie en congé maternité. Raphaël a pris en direct la gestion de ses dossiers. Il a demandé un recrutement, qui tarde à arriver.

Pour y remédier, il fait des réunions d'équipe, il estime qu'il a de la chance car globalement il y a une bonne ambiance, il y a « de la bonne humeur » et personne n'est là « pour foutre la mauvaise ambiance ».

Raphaël parle bien de ces points avec son supérieur hiérarchique mais c'est selon lui « disons un point d'étape », pour « lui demander d'être conscient des difficultés » : si les résultats ne sont pas au rendez-vous, il estime avoir déjà prévenu des contraintes qui se posent. Il ne s'agit pas de « se plaindre » mais d'informer sur le déroulement de l'activité « objectivement ».

Il a demandé à pouvoir bénéficier de l'aide d'un coach dans le cadre de sa prise de fonction, mais les RH n'ont pu encore traiter la demande, peut-être faute de temps selon lui.

Hormis avec son manager, il en parlé avec son épouse, et des amis. Il estime aussi que s'il a été promu, c'est pour « assumer » les problèmes, il y en a dans toutes les équipes.

Après présentation de la problématique...

Raphaël estime que le point dépend de la personne qui le demande comme de la nature de l'aide demandée. Pour la charge de travail, pour lui, c'est simple, il faut que ce soit « motivé », mais cela « fait partie de la vie de l'équipe ». Encore, si le manager a besoin « d'écoute » et de « prise de recul », c'est plus le coaching qui peut l'aider, afin d'avoir des outils et des clefs pour « ne pas se noyer », mais aussi pour « vider son sac ».

Il estime être soutenu, mais cela fait selon lui plusieurs problèmes à traiter dans un laps de temps court. Il est aidé, mais c'est lui « qui tamponne ». Pour la question du déménagement par exemple, c'est sans cesse repoussé, et ceux qui s'en occupent ne peuvent pas donner plus d'informations.

Il précise qu'il ne parle pas de ses problèmes avec d'autres pairs, sûrement pour des raisons culturelles : il estime qu'il n'a pas à faire état de ses difficultés à une autre personne dans l'entreprise que son manager. Aussi, il précise « qu'il y a beaucoup de pudeur qui entoure le poste » : les pairs sont collègues « mais à la fin il y a des objectifs, qu'on le veuille ou non...et de la concurrence, ou aller disons de l'émulation » selon ses dires. Il estime que le manager fait « attention à l'image qu'il doit donner » c'est pour ça qu'il en parle plutôt avec la famille ou les amis.

Suite question sur l'amélioration de l'environnement de soutien par l'organisation...

Il est déçu par le fait de ne pas avoir eu un coach dans les premiers mois de la prise de poste, ce qui lui semblait être la meilleure période pour être aidé. Il formule la proposition de pouvoir être parrainé, pour partager ses difficultés, avec quelqu'un qui pourrait faire profiter de son expérience, l'aider à prendre du recul, sans pour autant avoir un lien hiérarchique. Il estime qu'à la prise de poste un manager « se sent jugé » « se sent seul ». Dans son cas, son propre manager est bien présent, et « sa porte est ouverte », mais il aurait aussi aimé partager « des perceptions » et avoir des feedbacks sur son management.

Le résultat des entretiens

RAPHAEL		Manager débutant (-2 ans)		
NŒUD PARENT	NŒUD INTERMEDIAIRE 1	NŒUD INTERMEDIAIRE 2	NŒUD	TEXTE ENCODE
PROBLEMES SOULEVES POUR DISCUSSION			Pas de leviers d'actions pour répondre aux demandes de l'équipe	Le rattachement de tout le monde s'est fait le 10 septembre. Officiellement j'ai pris mes fonctions début février et opérationnellement il y a un bout de l'équipe qui est sur le même site que moi, alors que le reste est dans un autre bâtiment, loin, bvd Hausman, ce qui complique la vie de l'équipe. Ce qui est assez délicat, c'est que beaucoup d'éléments ne dépendent pas de moi. Le déménagement ne dépend pas de moi, les congés maternité ne dépendent pas de moi [...] la situation a un côté un peu frustrant, il y a un certain nombre de choses sur lesquelles je n'ai aucune prise
	PAS DE SOUTIEN DEMANDE-CAUSES SOULEVEES		Surcharge de travail Responsabilité = résoudre pbim - décredibilisé dans le rôle	Sur la transition, la prise de fonction, l'organisation de la passation de dossiers, sur le dernier mois, j'ai beaucoup compensé, j'ai pris sur moi, et là, les vacances sont bienvenues Dans toutes les équipes y a des problèmes, j'ai été promu, c'est aussi pour ça, c'est mon rôle d'assumer donc j'assume.
QUAND LA DEMANDE DE SOUTIEN EST FACILE			Constat	Tu estimes être écouté ? Écouté oui soutenu oui,
SOURCES DE SOUTIEN INFORMELS	AMIS	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	Quand tu montes l'air se raréfie, si tu es un minimum carriériste, tu fais attention à l'image que tu peux donner, tu en parles à tes amis, ton coach, ta famille qui n'en sait rien.
	FAMILLE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	2eme recours	Hormis le manager avec qui en as-tu parlé ? Avec mon épouse et les copains,
	FAMILLE	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini	Quand tu montes l'air se raréfie, si tu es un minimum carriériste, tu fais attention à l'image que tu peux donner, tu en parles à tes amis, ton coach, ta famille qui n'en sait rien.
	FAMILLE	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel	Hormis le manager avec qui en as-tu parlé ? Avec mon épouse et les copains,
SOURCES DE SOUTIEN FORMELS	INTERVENANTS EXTERNES	CAS DE SOLlicitation ET CHRONOLOGIE	Autre ou Non défini/Coachs	J'ai tellement la tête dans le guidon, j'ai besoin de prendre du recul, avec un coaching ou autre. Ça a été acté, mais pas encore mis en œuvre. Je crois que le service RH est très débordé. Peut-être que c'est ça, sur le principe c'est acté en tous cas. S'il y a autre chose faut me le dire.
	INTERVENANTS EXTERNES	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Coaching/Prendre recul	J'ai tellement la tête dans le guidon, j'ai besoin de prendre du recul, avec un coaching ou autre.
	INTERVENANTS EXTERNES	NATURE DE SOUTIEN	Emotionnel	l'écoute, ça répond au coaching finalement : c'est la prise de recul, quels sont les éléments qui me permettent de m'organiser pour ne pas être noyé
	INTERVENANTS EXTERNES	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Coaching - prendre du recul	c'est la prise de recul, [...] comment faire en sorte que l'intégration du cabinet se fasse, ce sont des clefs et des outils
	INTERVENANTS EXTERNES	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/Coaching - prendre du recul	J'ai tellement la tête dans le guidon, j'ai besoin de prendre du recul, avec un coaching ou autre. Ça a été acté, mais pas encore mis en œuvre. Je crois que le service RH est très débordé. Peut-être que c'est ça, sur le principe c'est acté en tous cas. S'il y a autre chose faut me le dire.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitation	Attention à l'image donnée	Quand tu montes l'air se raréfie, si tu es un minimum carriériste, tu fais attention à l'image que tu peux donner, tu en parles à tes amis, ton coach, ta famille qui n'en sait rien.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitation	Aveu de faiblesse	On a peu d'échanges, après c'est peut-être moi, quoi qu'on puisse dire on a chacun nos problèmes. On discute mais pas tant que ça. Y a beaucoup de pudeur qui entoure le poste. Par rapport à ce que chacun vit, la manière dont on le vit, c'est un aveu de faiblesse, on est collègues, mais à la fin de l'année, il y a des objectifs, qu'on le veuille ou non, aller disons concurrence et pas émulation. Je me réjouis pas quand un collègue perd un dossier et je suis content quand ils en ont mais...
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	FACTEURS DETERMINANTS DANS LE CARACTERE SOUTENANT	Circuit conventionnel	C'est très culturel je pense. J'estime que je n'ai pas à faire état de mes difficultés si ce n'est à mon manager.
	PAIRS	CAUSES DE NON SOLlicitation	Forme de concurrence	On a peu d'échanges, après c'est peut-être moi, quoi qu'on puisse dire on a chacun nos problèmes. On discute mais pas tant que ça. Y a beaucoup de pudeur qui entoure le poste. Par rapport à ce que chacun vit, la manière dont on le vit, c'est un aveu de faiblesse, on est collègues, mais à la fin de l'année, il y a des objectifs, qu'on le veuille ou non, aller disons concurrence et pas émulation. Je me réjouis pas quand un collègue perd un dossier et je suis content quand ils en ont mais...
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Informationnel/être prévenu des difficultés et leurs impacts	c'est disons un point d'étape. C'est pour lui demander d'être conscient des difficultés qu'il y'a, si le bilan sur les résultats n'est pas là, je vous ai prévenu, je fais le max, mais vous êtes prévenu.
	SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1	NATURE DE SOUTIEN	Instrumental/Validation recrutement et organisation des ressources	Point d'étape : j'ai demandé un technico, au début c'était « mouais ça va » et j'ai dit « non ça va pas » - franchement là non c'est pas possible ». Ça a dû mettre deux mois. Ce qui est à la fois long est pas long. Ça aura mis du temps mais je m'en plains pas.
	QUAND L'ORGANISATION NE PEUT PAS SOUTENIR			J'ai tellement la tête dans le guidon, j'ai besoin de prendre du recul, avec un coaching ou autre. Ça a été acté, mais pas encore mis en œuvre. Je crois que le service RH est très débordé. Peut-être que c'est ça, sur le principe c'est acté en tous cas. S'il y a autre chose faut me le dire.
CE QUE PEUT FAIRE L'ORGANISATION			Coaching	Moi je trouve ça bien les formations, c'est pas mal, mais ce qui est navrant, c'est par ex pour le coaching. Pour les premiers mois, c'est le plus intéressant
			Parrainage	Ce qui pourrait être intéressant c'est un parrainage, 1 fois par mois on se voit de manière un peu formelle [...] qui ne serait pas forcément mon responsable hiérarchique, quelqu'un qui pourrait faire que j'ai du recul, ça contribue à la cohésion, échange de bonnes pratiques. Déjà dans la transmission du savoir c'est plus simple. Dans les rapports il y'aurait un pair avec lequel les discussions seraient plus établies, une forme de coaching un peu light qui connaît la culture de la maison, les difficultés.

IV.3 Codage et analyse des données

IV.3.1 Du codage à l'analyse des résultats

Pour mettre en évidence les régularités et les aspects significatifs des besoins de soutien, et des effets selon les sources mobilisées et ressources échangées, nous avons identifié initialement 5 grandes catégories d'observation :

- les difficultés rencontrées (ou les conditions qui ont impulsé la mobilisation du soutien)
- les sources de soutien (ou les interactions sollicitées et/ou reçues)
- la nature des ressources échangées (ou ce dont a eu besoin le manager pour dépasser la difficulté rencontrée : informations, conseils, expertise légale, etc.)
- les effets de la démarche de résolution (problème résolu ? difficulté persistante ?)
- les conditions ou caractéristiques de la situation citée, qui ont abouti à la résolution et à la satisfaction du manager par le manager (style managérial, niveau de connaissance des interlocuteurs, etc.)

Dans une phase finale de codage, nous avons donc des nœuds parents, se déclinant eux-mêmes en sous-nœuds, comme décrit ci-dessous. Les nœuds ayant été nombreux, ils ont ensuite été catégorisés pour plus de clarté dans l'analyse des résultats.

Nœuds parents :

- Problèmes soulevés pour discussion
 - Relationnels
 - Conflits/Désaccords avec membres de l'équipe
 - Ambiance et cohésion d'équipe mise à mal
 - Aménagements horaires demandés
 - Annonce insatisfaction à un collaborateur
 - Attitude au sein de l'équipe non appréciée
 - Légitimité du manager remise en cause
 - Manque soutien hiérarchie suite problème avec un collaborateur
 - Racisme
 - « Squad » public
 - Gestion des problèmes personnels d'un membre de l'équipe et RPS
 - Gestion des problèmes personnels d'un membre de l'équipe
 - RPS
 - Harcèlement

- Burnout dans l'équipe
- Ressources manquantes
 - Surcharge de travail
 - Outils non adéquats
 - Réorganisation équipe suite absences
- Communication
 - Intermédiation difficile entre équipe et management supérieur/traduction
 - Communication stratégie manquante
 - Décision impactant équipe non communiquée
 - Manque communication dans le cadre du processus opérationnel
 - Responsabilités floues
- Manager débutant/en prise de poste
 - Impuissance du manager de proximité face aux demandes de ses collaborateurs

Pour chaque problème qui a suscité une demande ou une réception de soutien, les sources ont été précisées selon qu'elles sont formelles ou informelles

- Sources
 - Sources de soutien informelles
 - Amis
 - Famille
 - Internet
 - Sources de soutien formelles
 - Amis/Collègues hors pairs
 - Pairs
 - Référents RH
 - Supérieur hiérarchique n+1
 - Supérieur hiérarchique n+2
 - Equipe
 - Intervenants externes

Pour chacune des sources de soutien, ont été indiqués la nature de la sollicitation, la chronologie de sollicitation, les causes évoquées de non sollicitation et à l'inverse les facteurs déterminants dans le succès de leurs interventions

- Chronologie de sollicitation
 - 1^{er} recours
 - 2^{ème} recours
 - Autre/Non défini
- Nature de soutien
 - Émotionnel

- Écoute et partage
 - Se décharger
- Estime
- Informationnel
 - Avis
 - Propositions de solutions
 - Coaching/prise de recul
 - Conseil
 - Problématiques légales/RPS
 - Expérience
 - Expertise
 - Problématiques relationnelles
 - Être prévenu des difficultés et impacts
- Instrumental
 - Intermédiaire avec d'autres acteurs
 - RH
 - Equipe
 - Accompagnement dans tâches difficiles
 - Prise de décision
 - Arbitrage
 - Compensation financière
 - Soutien technique
 - Validation recrutement
 - Simulation entretien
 - Recrutement
- Causes de non sollicitation
 - Absent au quotidien, pas d'échange
 - Couper court aux discussions/ Ne pas monter en épingle
 - Situation jugée sans gravité à l'échelle de l'organisation
 - Attention à l'image donnée
 - « il faut être fort »/Fierté, peur du jugement
 - Aveu de faiblesse
 - Culturel : sollicitation n+1 en premier lieu
 - Confidentialité des cas
 - Il faut d'abord avoir des solutions
 - Délation et impact sur la carrière du collaborateur
 - Eloignement géographique
 - Fait partie du problème
 - Forme de concurrence
 - Intérêts divergents
 - Management différent
 - Manque de confiance
 - Surcharge de travail du fournisseur
 - N+1 non décisionnaire
 - Référents non identifiés, non connus
 - Genres différents
 - Pas d'action concrète pour aider
 - Pas d'affinités

- Sujet tabou
- Situation jugée perceptive/pas de preuves
- Facteurs déterminants dans le caractère soutenant
 - Affinités
 - À la fois tiers et impliqué
 - Coaching/Prise de recul
 - Personnalité qui incite au partage
 - Qui tire vers le haut
 - Complicité
 - Confiance
 - Connaissance de longue date
 - Connaissance du passif des employés qui posent problème
 - Connaissance d'une personne dans le service/affinités
 - Échanges ouverts, pas de rétention
 - En phase sur les objectifs
 - Expertise
 - Formations/déconnectés de l'opérationnel
 - Formations/échanges avec les pairs
 - Formations/flexibilité de l'intervenant
 - Formations/partage problématiques humaines
 - Formation/pas peur d'être jugé
 - Neutralité-Environnements différents
 - Modèle de management
 - Moments d'échange proposés par l'entreprise/par le manager
 - Implication dans le processus opérationnel
 - Proximité géographique
- Solitude du manager (ou vocables/formules faisant référence à la solitude du manager de proximité)
- Ce que peut faire l'organisation (ou propositions pour améliorer l'environnement de soutien
 - Bureaux pour confidentialité
 - Capturer informations via questionnaires coachings/entretiens
 - Cellule d'écoute spécifique pour managers
 - Coaching
 - Améliorer communication du n+1
 - Améliorer communication entre acteurs de processus
 - Améliorer communication formelle/institutionnelle régulière
 - Écoute directe des managers de proximité
 - Entretiens annuels avec managers
 - Équipe plus petite
 - Formation/liste règles d'or du manager
 - Formations/piqûre de rappel suite formation
 - Leviers financiers pour récompenser l'effort
 - Manager soutenant
 - Outils de travail
 - Parrainage
 - Partage avec les pairs

- Patron spécifique pour le métier
- Points spécifiques RH/Managers
- Rapprochement géographique
- Récompense de l'effort
- Retour objectif sur les performances
- Reconnaissance
- Recrutement
- Réunions d'équipe
- Temps
- Rien de plus
- Pas de soutien demandé/causes soulevées
 - Caractère/personnalité, chercher des solutions=intérêt du projet/fonction
 - Responsabilité = résoudre problème ou décrédibilisé
 - Problématique sous-estimée à l'échelle de l'organisation
 - Protéger ses collaborateurs

Deux autres catégories ont été analysées mais non exploitées dans l'analyse car inégalement précises dans le résultat des entretiens

- Issus du processus de coping
 - Problème non résolu
 - Problème résolu
 - En cours
- Impact de l'issue sur le manager
 - Négatif/déception-pas d'action
 - Positif, échanges libérateurs
 - Positif ; plus d'informations/nouveau souffle
 - Positif, j'ai fait ce que j'ai pu
 - Positif, prise de recul
 - Positif, difficulté=intérêt du projet

Chaque entretien a été analysé à l'aune de cette catégorisation, en codant les formules qui se rapportent à chacun des items énoncés. Nous avons ensuite exploité les catégories pour identifier les récurrences les plus marquées sur les items identifiés. Ce dernier exercice a été réalisé sur un fichier Excel. C'est la fréquence des points relevés par les managers de proximité qui a permis de les hiérarchiser, et orienter leur développement dans la suite de ce chapitre.

Les dires des managers notés dans une phase d'observation n'ont par ailleurs pas contredit la hiérarchie des éléments de discours proposée en phase d'analyse des entretiens. Les observations ont en revanche contredit l'interprétation qui est faite de certains faits, comme cela sera détaillé ultérieurement.

IV.3.2 Les observations à la lumière des entretiens et vice-versa

Les entretiens ainsi que les observations effectuées sur le terrain ont été analysés puis structurés selon leur potentiel de réponse aux questions posées. Ainsi la première section, liée à la première question étudiée dans cette recherche, permet-elle de répondre selon deux niveaux d'analyse. Dans un premier temps, nous allons lister les types de problèmes que les managers de proximité ont jugés suffisamment marquants pour en constituer un cas fil rouge pendant l'entretien. Cette première hiérarchisation des problèmes sera remise en question à l'aune des observations quotidiennes ou de ce qui nous semble être à l'origine des principales difficultés rencontrées. La deuxième partie fait écho à la deuxième question de l'étude, puisqu'elle vise à clarifier la nature d'aide demandée ou celle dont le manager a estimé avoir besoin dans une situation donnée, ainsi que les facteurs et caractéristiques déterminants de l'acte de mobilisation et de sa qualité perçue. En effet, les managers de proximité ont cité des facteurs individuels et, ou environnementaux, expliquant une absence de demande ou un soutien infructueux selon le problème posé, ou à l'inverse le recours à telle ou telle source, son caractère apprécié et/ou efficace. Ces éléments nous permettront de proposer des antécédents d'un climat de soutien en entreprise dans le chapitre suivant, après avoir discuté les résultats observés, les similitudes et les paradoxes, à l'aune de littérature.

IV.4 Dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide ?

Rappel de la question 1 : dans quelles circonstances les managers de proximité ont-t-ils besoin d'aide ?

Cette partie fait écho à la première question posée à laquelle nous tentons de répondre. Il a été demandé aux managers de proximité dans la phase d'entretien de citer « un problème majeur » qui les a « particulièrement marqué ». Les problèmes cités ont été considérés comme tels car les managers ont indiqué d'une manière ou d'une autre que leurs propres ressources n'ont pas été suffisantes pour y faire face. Bien que cela n'ait pas fait l'objet d'une demande explicite en début d'entretien, tous les problèmes cités ont généré un besoin d'aide ou une demande d'aide, auprès d'une ou plusieurs personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Ce premier niveau de résultats a été enrichi des données observées dans le quotidien de travail, complétant ou remettant en question les résultats des entretiens.

IV.4.1 Une catégorisation des problèmes cités

Dans une première partie nous allons mettre en évidence ce que les managers de proximité ont mis en avant dans leurs entretiens. Les problématiques citées par les managers pendant les entretiens ont été organisées selon quatre catégories : la première concerne les problématiques interpersonnelles. Derrière ce vocable encore « très large », nous avons intégré les relations conflictuelles avec un membre de l'équipe : notons que 17 managers sur les 24 personnes interrogées ont mentionné ce type de problèmes en premier lieu. Il semblerait que les conflits relationnels soient les plus complexes à gérer et résoudre, comme ils semblent affecter émotionnellement les managers. Les problèmes relationnels intègrent aussi la gestion de problématiques personnelles des membres de l'équipe ayant un impact sur le quotidien professionnel, et la détection de risques psycho-sociaux.

En termes de nombre de cas concernés, ce sont ensuite les problématiques liées à la transmission d'information entre les niveaux de management supérieur et les membres de l'équipe qui semblent créer des tensions ; tensions du fait de désaccord avec les décisions, d'écarts entre l'information attendue et donnée, ou du simple fait d'absence d'informations.

Un troisième type de problèmes concerne le manque de ressources pour atteindre les objectifs. Enfin, la dernière catégorie de problèmes cités est liée à la prise de poste de manager. Nous créons une catégorie à part entière pour souligner l'importance du point dans les discours, tout en précisant qu'il est aussi inclus en filigrane dans les trois autres catégories, comme cela sera expliqué plus tard dans ce chapitre. Cette hiérarchisation des problèmes soulevés durant les entretiens selon l'impact relevé ou leur fréquence a été revue à l'aune de l'expérience acquise au jour le jour au contact des managers de proximités. C'est ce qui constituera le deuxième volet de cette partie. Les problèmes alors plus précisément abordés sont le manque de ressources, une régulation de l'activité insuffisante et le manque de reconnaissance des éléments d'expertise et d'expérience des managers de proximité.

IV.4.2 Ce que les managers mettent en avant

a. Les conflits interpersonnels avec des membres de l'équipe

Les conflits relationnels cités impliquent majoritairement les managers avec des membres de leur équipe. Le fait que la grande majorité des répondants ont présenté ces conflits comme étant des « problèmes majeurs » rencontrés, peut refléter un impact émotionnel notable et, ou une complexité dans la résolution du problème.

Concernant le premier point, on peut retrouver dans certaines interviews des formules faisant référence à l'impact émotionnel :

- « ça m'a touché en dehors du cadre professionnel » [...] ça s'est répercuté sur moi, mon image, la relation avec les autres collègues» Soumaya.
- « je leur ai dit que leur comportement m'a fait mal et qu'ils auraient dû être honnêtes depuis le début. » Romain

Dans la citation qui suit, le manager fait référence au volet émotionnel, mais nous pouvons aussi noter l'idée selon laquelle ce type de problèmes est dans une certaine mesure plus difficile à gérer qu'un problème « technique » lié à la tâche. Les deux volets sont bien distincts pour plusieurs managers interviewés.

- « La difficulté c'est que j'ai une personne qui a un certain nombre de certitudes. Ce n'est pas un problème de compétences techniques, qui peut se régler avec des formations, révisions, etc., mais c'est un problème d'attitude qu'elle a. Des horaires

Dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide ?

souples qu'elle s'accorde, dénigrement de sa hiérarchie, remise en cause de la dynamique, des objectifs à atteindre globalement, des règles de l'équipe » Pierre

- *« J'en ai parlé, donc quelque part ça m'a touché. Ce n'était pas un défaut de garantie, pas un client qui dit « je vous quitte » Christine*

Plus précisément, les conflits interpersonnels ont revêtu plusieurs formes ou causes : nous allons nous concentrer à ce titre sur la remise en question de la légitimité du manager, le harcèlement moral, les annonces « difficiles » à un membre de l'équipe ou « un mauvais état d'esprit » d'un ou plusieurs membres de l'équipe.

i. Remise en question de la légitimité

Certaines personnes interviewées ont cité des cas de collaborateurs remettant en question leur légitimité en tant que manager, leur compétence ou capacité à réaliser leur mission telle que les collaborateurs la comprennent.

Dans les deux premiers exemples, les collaborateurs refusent de reconnaître l'autorité du manager et les qualités associées au rôle attribué. A noter que dans les deux cas, les managers avaient été nommés comme tel depuis moins d'un an, ils étaient donc débutants dans ce rôle.

- « *[Elle a un] comportement désinvolte auprès de la hiérarchie [le manager parle ainsi de lui-même], qui remet en cause mon autorité auprès des autres* » Pierre
- « *Une personne de l'équipe me faisait des remarques pas toujours agréables, en présence des autres de l'équipe [...] je lui ai expliqué pourquoi ça ne me plaisait pas. S'il y'a quelque chose à dire, il faut me le dire en tête à tête* ». Sébastien

Dans l'exemple qui suit, le comportement d'un manager a été jugé non acceptable par un collaborateur, qui en a d'abord parlé à des personnes tierces : supérieur hiérarchique et RH en l'occurrence. Nous avons choisi d'intégrer cet exemple dans ce volet car au-delà de ce que les collaborateurs « reprochent » à leur management, les critiques prennent en effet une autre dimension quand elles sont partagées par ces mêmes collaborateurs avec d'autres personnes, et des personnes impliquées dans « l'évaluation » du travail du manager notamment.

- « *Elle a mal perçu la façon dont ça a été dit, je voulais simplement que les choses soient claires, néanmoins, peut-être qu'avec la pression du business, je n'ai peut-être pas remarqué qu'il y avait un problème de ton. C'est un incident regrettable, je peux reconnaître qu'avec l'énervement je n'ai pas été forcément correcte, mais ce n'était pas la peine d'en parler à d'autres personnes avant que l'on voie ça ensemble. [...]* » Christine

ii. Harcèlement moral envers le manager

Un cas de harcèlement moral a été noté, qualifié comme tel par la personne interviewée. Un désaccord entre le manager et son collaborateur quant à une affectation de mission a donné lieu à un conflit et un malaise explicite du collaborateur, qui a partagé sa version des faits avec d'autres collègues. Cette version des faits mettait le manager en situation de « fautif », alors que ce dernier ne pouvait donner sa propre version de la situation pour garder la

« confidentialité du cas », considérant cela comme faisant partie intégrante de son travail. C'est le caractère répété et durable de la situation, le regard des autres, influencé par les propos tenus par le collaborateur et l'incapacité à se défendre de par sa position, qui a été qualifié de harcèlement moral.

- « En interne gérer ça, ça parle beaucoup, la personne se positionne en victime, il y a de la manipulation vis-à-vis des autres collègues, ça met une ambiance malsaine avec un regard négatif des autres collègues, des gens du service ou d'autres services. Je ne suis pas censée raconter ce qui s'est passé, en qualité de manager, c'est un secret professionnel, l'autre a saisi l'occasion de raconter sa propre version, ça s'est répercuté sur moi, mon image, la relation avec les autres collègues [...] on est obligé de se taire et de le supporter » Soumaya

iii. Annonces difficiles à des collaborateurs

Certaines difficultés sont aussi issues d'annonces faites à des collaborateurs sur des performances qui n'ont pas été au rendez-vous et qui ont donné lieu dans certains cas à une dégradation de la relation, voire la nécessaire sollicitation des RH.

- « C'était l'année dernière au moment des entretiens annuels. J'ai dû annoncer à une personne qu'il n'y aurait pas d'augmentation de salaire cette année. Ce qui était compliqué pour elle, c'est qu'au départ elle avait l'impression qu'elle faisait du plus, alors qu'elle n'avait rien fait d'exceptionnel dans l'année. » Emma

Dans le cas d'un reproche à adresser à un collaborateur ou un recadrage jugé nécessaire par le manager, le manager est déjà « convaincu » du bien-fondé de sa décision. Il n'en est pas moins, que le soutien de la hiérarchie ou de la RH en cas de réaction, refus ou escalade est essentiel. C'est ce qu'affirme Lucie, qui souhaite rappeler les règles d'horaires de travail à un employé, employé pour lequel la hiérarchie a abandonné la procédure, contrairement à ce qui a été convenu initialement.

- « On lui a envoyé une lettre d'avertissement, il a contesté, il a plaidé sa bonne foi. J'ai trouvé difficile d'avoir aucun soutien de ma hiérarchie, qui considèrerait que ce n'était pas grave ». Lucie

Les annonces aux collaborateurs qu'ont partagé les managers ont surtout cela de difficile qu'elles nécessitent une certaine « confrontation » avec l'autre, tout en tentant de rester « justes » et « fermes ».

iv. « Mauvais état d'esprit »

Les cas faisant état « d'un mauvais état d'esprit » ont été multiples, couverts par des termes plus ou moins similaires : des collaborateurs « négatifs », « qui ne veulent pas avancer » tant par rapport à des objectifs opérationnels qu'au modèle de « citoyenneté organisationnelle » sur lequel s'appuie le manager. Ainsi cela aurait-il un impact sur la présence à des événements de cohésion d'équipe organisés, la solidarité dans l'équipe, ou encore à l'absence de souhait de progresser.

Deux exemples ci-dessous mettent en avant des attitudes qualifiées de « négatives » par le manager de proximité, associées à des troubles générés impactant « la paix sociale », ou un manque de motivation ou de bonne volonté pour participer à un effort collectif.

- « *C'est un mauvais état d'esprit que certains pourraient avoir dans l'équipe. Je viens de l'industrie auto, je n'ai jamais eu un souci pareil. Il y'en a qui cherchent des problèmes là où ça n'existe pas. Quand tu leur donnes l'occasion de discuter, elles ne le font pas. Ça m'a déstabilisé. Peut-être qu'en fait je ne peux pas faire tant confiance que ça. Je remets en cause tout le positif que j'avais vu dans l'équipe* » Paula
- « *quand on se rend compte que la personne est fermée, que tout est négatif, on se dit « il y'a rien à faire » : [...] Tu peux rien lui demander. Elle te dira non j'ai pas envie. A moins d'aller au conflit, pas de solution, tu n'y peux rien* » Céline

Une autre manifestation de ce que l'on a appelé « un mauvais état d'esprit » est relatif au retrait des événements/actions de cohésion d'équipe.

Il s'agit ici d'attitudes qui manifestent de la part de certains membres de l'équipe un désintérêt pour l'entreprise et les activités de cohésion impulsées par les employeurs, que ce soit au niveau de l'équipe managée ou plus globalement au niveau du Groupe.

- « *Dans mon équipe ils ne sont pas venus à la rencontre de mardi (cocktail d'entreprise). Ils se sentent en contradiction avec l'entreprise. On avait organisé un pot de fin*

d'année, tout le monde est venu sauf mon équipe. Ils ont ce sentiment d'être lésés par rapport aux autres, lésés en termes d'effectifs. » Gabriel

- *« Fin d'année dernière, j'ai essayé d'organiser un dîner avec l'équipe et leurs conjoints. Deux jours avant ils ont décliné l'invitation. Trois mois avant, quand j'ai fixé la date, c'était déjà pas une bonne idée, mais ils ne m'ont rien dit » Romain*

b. Les problématiques personnelles et risques psycho-sociaux au sein de l'équipe managée

Plusieurs cas ont fait état d'inquiétudes quant à l'état psychologique d'un membre de l'équipe, souvent en faisant le lien avec la formation « risques psycho-sociaux » (communément appelée RPS par les interviewés) proposée à tous les managers dans l'entreprise. Les exemples ci-dessous rapportent des cas de managers confrontés à un membre de l'équipe manifestement en souffrance.

- *« C'était une surprise. Avant qu'elle se comporte comme ça, j'ai senti une démotivation de sa part, j'ai essayé de discuter, comprendre le pourquoi, [...] elle m'a fait comprendre qu'elle avait des problèmes perso » Soumaya*
- *Ayant eu ce refus, elle s'est un peu plus renfermée, elle s'est renfermée, à moi, aux autres, à la responsable de service. On la voyait pleurer [...] c'était de pire en pire, jusqu'en ce qu'on en parle aux RH, ça ne peut plus durer, et j'avais peur du pire, le mal être au travail. » Céline*
- *« Savoir comment réagir vis-à-vis d'une collaboratrice qui m'annonce qu'elle engage une procédure de divorce. De ce qu'elle me raconte, soucis de violence. Qu'est-ce que vous faites ? [...] Ca a forcément un impact sur l'environnement de travail, mais c'est trop personnel pour que j'intervienne. Je fais en sorte qu'elle se canalise sur le travail, pour lui changer les idées et pour bien distinguer les deux : c'est un exercice d'équilibriste » Romain*

Un cas de burnout a été relaté par un manager, et a fait l'objet d'un problème à part entière. Il a dans son équipe un jeune collaborateur, récemment recruté, qui semble manifester de plus en plus clairement un fort malaise au travail, et finit par sombrer dans ce que le manager appellera une dépression.

- *« C'est une vraie dépression. Il a des moments de clairvoyance : il autoalimente son stress. Il saisit que si ça ne change pas, il partira de la société, car inapte, et ceci*

alimente son stress. Il y a un impact sur le moral de l'équipe, on récupère le boulot ».
Alexis

Cet exemple a été mentionné par le manager sans lien explicite avec l'environnement de travail.

Un cas de harcèlement sexuel a aussi été relevé :

- *« Cette personne a fait valoir un harcèlement de la part d'une autre personne de l'équipe [...] En général, je gère directement mon équipe, mais sur ce sujet, je l'ai associé (le n+1) parce que c'était un harcèlement, c'est parti d'un problème de surcharge...puis harcèlement sexuel, c'est quand même très fort [...]»*

Les managers disent prendre très au sérieux les possibles cas de souffrance au travail, et ils ont bien « saisi le message » relatif à leur responsabilité dans leur prévention ou du moins leur gestion, mais ils semblent plutôt démunis quand de tels cas se présentent vraiment.

- *« il y'a aussi des cas exceptionnels, c'est au-delà de ma compétence, je ne suis pas assistante sociale et pas psychologue, ça va au-delà du travail, des gens avec des problématiques personnelles...notre rôle doit s'arrêter dans l'enceinte de nos murs. Il y a des personnes qui pompent ton énergie, tu te laisses vitre berner. Tu prends cette personne en empathie et le lendemain elle te parle mal, te manque de respect. Il faut se préserver. Donc en formation, OK, il y'a des lignes de conduite, mais les cas à la marge, il faudrait avoir d'autres diplômes ». Céline*
- *« J'en ai parlé avec mon coach à l'époque, je lui avais demandé si je pouvais intervenir dans des relations qui n'étaient pas des relations professionnelles ? » Pierre*

La deuxième catégorie de problèmes concerne une rupture dans la chaîne hiérarchique de communication : absence d'informations ou informations non comprises, non partagées qu'il faut pourtant transmettre aux équipes.

c. Une communication défailante entre les niveaux hiérarchiques

Dans ce deuxième volet, nous retrouvons 2 types de problèmes : un manque d'informations au regard des besoins de l'équipe et une difficulté à transmettre aux équipes des informations partagées par le management.

i. De la création de sens

Du « haut vers le bas »

Dans ce premier exemple, le manager fait part de sa difficulté à transmettre les lignes stratégiques et opérationnelles de la direction d'entreprise, nouvellement arrivée, qui réoriente les priorités et projets de l'entreprise. Une première phase de restructuration des objectifs est encore en construction, en cours de communication aux premiers niveaux de management, mais le manager se pose alors déjà la question de sa déclinaison opérationnelle dans les équipes.

- « Une des problématiques majeures c'est d'associer le +1 au -1 [...] relier cette cause, qui n'est pas mienne mais que je fais mienne, ce n'est pas un exercice facile » Thibaut

Les nouvelles directives, bien que partagées et comprises par le manager, remettent en question des acquis, et des projets sur lesquels l'équipe s'est déjà beaucoup investie. Il ne savait pas au moment de l'entretien si l'équipe saurait comprendre les nouvelles orientations, se les approprier et évoluer sereinement dans ce nouvel environnement.

Du « bas vers le haut »

A l'inverse, ou dans l'autre sens, les managers de proximité souhaiteraient pouvoir être entendus, car ils estiment avoir des éléments intéressants à remonter dont devrait profiter l'organisation dans son ensemble.

- « Il faudrait qu'on soit informés, qu'on nous fasse confiance, qu'on nous responsabilise un peu plus, que l'on nous écoute. Ce serait nos managers à nous idéalement. Je ne sais pas si ceux-ci sont entendus » Patricia
- « Je suis persuadée que les entreprises qui avancent sont celles qui ont bien compris qu'on devait écouter le manager proximité. [...] les entreprises les plus fortes, sont celles qui écoutent la base ». Rémi

Toujours en lien avec ce point, il a aussi été évoqué une plus grande attention à donner aux remontées des managers, tant via les entretiens annuels que via d'autres types de collectes d'informations.

- « Et au-delà de ça, ça permet de prendre des données, restituer de l'information à l'entreprise [...] vos managers sont déprimés [...] ça permettrait aussi d'agir » Pierre
- « questionnaire pour faire remonter des demandes d'aides, des formations » Soumaya

- « [...] est-ce que quelqu'un prend la peine de s'attarder sur les entretiens des managers pour savoir ce qui ne va pas ? » Christine

ii. *Du manque de communication*

Le deuxième point lié à la communication concerne cette fois l'absence de communication et toujours cette difficulté à faire le lien avec des demandes et besoins de l'équipe. Cela crée un « vide » entre les niveaux hiérarchiques, que le manager essaye tant bien que mal de combler, en jonglant avec les bribes d'informations qu'il peut collecter, comprendre, et celles qui sont attendues. Il ne souhaite pas laisser ses équipes dans un flou et une ambiguïté incompatible avec des travaux opérationnels qui doivent à l'inverse être bien précis. De plus, les équipes ont besoin de se projeter, voir l'impact de leurs actions à plus long terme afin toujours de donner du sens à leur action au quotidien. Néanmoins, dans les niveaux supérieurs, l'ambiguïté semble plus facilement gérée, et maintenue, en l'absence de décisions plus claires, ou en l'absence d'instances de communication qui prennent simplement « la peine de communiquer ». Cet écart de besoin est une des difficultés citées dans les entretiens et fréquemment partagées par les managers de proximité lors de discussions informelles.

La vision stratégique

Certains managers disent souffrir d'un manque de vision stratégique au niveau de l'entreprise, ce qui les empêche de faire une partie de leur travail, à savoir donner un sens aux actions menées par les collaborateurs dans le cadre d'un projet d'entreprise. Encore, ce manque de visibilité et donc de communication de leur part les remet en question auprès de leurs équipes.

- « [...] les collaborateurs n'ont pas une vision concrète de là où on veut les amener. On n'a pas de projet d'entreprise explicite, pour en informer les collaborateurs à travers un processus clair [...] Les gens attendent des éléments de communication notamment dans les périodes qu'on vit, il y a un décalage entre ce que la direction est prête à donner comme éléments et ce qu'attendent les collaborateurs » Lise
- « Le vrai sujet c'est de donner la vision à l'équipe, or mon problème existentiel dans cette maison, c'est que je n'en ai pas. [...] si tu peux pas donner de vision, et que chacun est fort dans sa discipline ? [...] Il faut aussi trouver sa place. » Alexis

La communication opérationnelle

Hormis sur le plan stratégique, les managers de proximité peuvent aussi souffrir d'un manque d'informations relatives aux flux et travaux opérationnels du quotidien, ou ce qui leur permet de réaliser leur travail. Cela semble avoir pour conséquence de remettre en question leur capacité à disposer d'informations clefs et essentielles pour l'activité auprès de leurs équipes, tout en remettant en question « l'importance » qu'ils peuvent avoir dans la chaîne de création de valeur. En effet, « personne n'a cru bon de les tenir informés », alors même qu'ils auraient pu non seulement être « au courant » mais aussi donner un avis qui permette d'améliorer les résultats des travaux en question.

- « *Ma difficulté, un peu générale, que je rencontre au quotidien, c'est l'absence d'informations. Je n'assiste pas à des réunions, je n'ai pas de CR et je dois quand même en connaître le contenu. On m'appelle, 'Edouard, comment on fait pour ce nouveau contrat-là, le nouveau client [x]' par exemple, 'comment ça marche par rapport à [activité] ?' Et là je réponds 'Ah bon y a un nouveau client ?' [...] Faut que j'aille reconstituer le puzzle, aller chercher les informations ici et là. En général, on finit toujours par trouver l'info, mais pas de manière facile. Quand les choses sont faciles, c'est mieux, je suis fainéant* » Edouard
- « *[...] quand on apprend l'arrivée de W (nouveau client) dans un mois, dans ADMIN on line... Si on est des exécutants, après faut pas dire que la mise en place ne se fait pas correctement et tout se fait dans l'urgence.* » Monica
- « *On apprend les choses après la bataille. On est censé être au courant, mais si on n'est pas informé, ou que quelqu'un n'a pas jugé bon de nous informer... la communication n'est pas le point fort dans notre entreprise, et le management c'est pas mal de redescende d'information* » Elodie

Responsabilités du manager : manque de clarté

Un dernier point a été intégré dans le volet « communication », relatif au caractère peu clair des responsabilités du manager de proximité. Ce manque de clarté peut être lié à un désaccord opérationnel ou symbolique concernant ce qui est attendu globalement du manager de proximité. Les managers souhaitent que soient reconnus leur niveau de responsabilité et leur rôle dans le bon déroulement des activités opérationnelles, tout en étant épaulés, informés et soutenus quand il le faut, car « ils ne sont pas dans le secret des dieux ».

- « *Pour mettre en place les objectifs individuels, j'avais en effet besoin d'un accord. A (n+2) me disait 'tu vas rester à ce poste', et L (n+1) me disait, 'non on verra ça au retour de K'. J'ai organisé une réunion avec les deux et je leur ai dit : 'dites-moi exactement ce que vous attendez de moi' ». Edouard*
- « *Moi j'ai plutôt l'impression que le poste d'animateur est mal défini et que tout découle de là. Les descriptions de poste sont anciennes et ne correspondent pas à la réalité...enfin, c'est normal que la description ne corresponde pas à la réalité. Ce qui n'est pas clair, dans mon cas, ce qui n'a pas été clair, c'est justement à qui je dois parler de mes difficultés. Tu as à la fois une très grande autonomie [...] et en même temps, on est quand même que manager de proximité. » Edouard*
- « *Je reviens toujours sur ce mot « animateur » : rappeler qu'on est manager : on a une équipe derrière : le niveau de responsabilité doit être reconnu. » Damien*
- « *[...] je me dis où est-ce qu'on doit se placer [...] si c'est juste pour avoir un titre, et pas de pouvoir...moi perso...si tu exécutes et puis point... » Monica*

d. Le manager débutant, débutant dans le maniement du soutien aussi

Les problèmes ci-dessous ont été cités par des managers débutants, ces derniers ayant entre autres mis l'accent sur l'importance de ce paramètre dans la prise de poste, la charge de travail associée, le manque d'expérience pour gérer des situations qui sont de l'ordre du « commun » pour un manager. Par ailleurs, et sans surprise au regard des premiers paragraphes de ce chapitre, ce sont les problématiques humaines qui semblent le plus affecter les managers débutants.

- « *Sur la transition, la prise de fonction, l'organisation de la passation de dossiers, sur le dernier mois, j'ai beaucoup compensé, j'ai pris sur moi, et là... » Raphaël*
- « *J'ai pris le rôle en février 2012, j'ai fait une phlébite [...] Le fait de changer de poste, et de prendre le rôle de manager... on sous-estime la pression, pas la pression commerciale mais sur l'aspect humain » Pierre*
- « *La difficulté c'est que j'ai une personne qui a un certain nombre de certitudes. Ce n'est pas un problème de compétences technique (qui peut se régler avec des formations, révisions, etc.), mais c'est un problème d'attitude qu'elle a. Des horaires souples qu'elle s'accorde, dénigrement de sa hiérarchie avec les collaborateurs, remise en cause de la dynamique, des objectifs à atteindre globalement, des règles de l'équipe » Pierre*

- « *L'entretien individuel avec ma collaboratrice a été difficile, parce que ça été le premier pour moi, et je devais annoncer quelque chose qui n'était pas attendue en face.* » Aurélia

La prise de poste génère un « effet ascenseur ». On peut noter une fierté du manager d'avoir été promu, l'envie d'assurer le rôle comme il se doit, mais beaucoup de désenchantement et de frustration face à une charge de travail importante et parfois le sentiment de ne pas être à la hauteur, tant par rapport aux attentes de la hiérarchie que par rapport aux attentes des équipes. Dans ce contexte, l'impact des conflits de personne est amplifié car ils renvoient le manager à une image de lui encore instable ou en cours de construction.

Nous pourrions finir ce volet en abordant la problématique évoquée du manque de ressources pour atteindre les objectifs fixés, car il en a bien été question dans les entretiens. Cependant, il a été évoqué de manière évasive comme un problème « habituel », plus « commun », et plus simple à gérer que les conflits relationnels dont il a été question plus haut. C'est pourtant un des points que l'on considère majeurs dans la liste des problèmes sous-jacents, méritant selon nous une attention particulière (difficultés des uns et des autres observées, plaintes à grande échelle ou petites confidences).

IV.4.3 Les problèmes sous-jacents

Il nous paraît selon nos observations que les conflits interpersonnels peuvent être la conséquence de problèmes organisationnels qui perdurent, non résolus, le manque de ressources en premier lieu, une régulation limitée et des arbitrages inconstants ainsi qu'un manque de reconnaissance et d'écoute de l'expertise des managers pour « prendre soin des clients ».

a. De l'écart entre les ressources et les objectifs

En ce qui concerne le manque de personnel, il est vrai que dans un contexte de tension rapportée sur les outils de production et les ressources humaines en particulier, on aurait pu s'attendre à une proportion plus conséquente de personnes reportant un manque de ressources dans les entretiens (manque de ressources en nombre ou manque de compétences d'ailleurs). Pour être précis, les remontées ci-dessous concernant les ressources n'ont pas fait l'objet de problèmes majeurs cités en début d'entretien, ils ont été évoqués au fil de l'entretien, comme des problèmes « de fond », plus diffus, plus communs, mais non sans impact. En revanche, de par mes observations, ce point est paru essentiel dans la plupart des difficultés rencontrées par les managers, comme dans le développement de tensions et conflits interpersonnels.

i. Ressources humaines insuffisantes et charge de travail élevée

Durant les entretiens, certains managers, principalement les managers dans les équipes de gestion principalement ont évoqué la charge de travail et le manque de ressources pour accomplir les tâches au quotidien...

- « *C'est compliqué de me décharger au niveau de mon équipe, ils sont fulls. Il y'a des choses que je fais-moi qu'ils ne peuvent pas faire. Mes deux autres collègues (managers), elles ne peuvent pas non plus prendre, elles travaillent tous les soirs. [...]* Depuis que je la connais, elle [une paire] reste tard, j'aurais des scrupules à lui demander des choses » *Géraldine*

...et les tâches de management qui plus est...

- « *On n'a pas l'impression que ce qu'on fait c'est du management, on n'a pas de moment pour le management lui-même.* » *Patricia*

Un manager a exprimé le souhait d'avoir une équipe plus restreinte à manager (elle avait 11 personnes en management direct).

- « *Même quand on n'a pas de difficultés, il y'a beaucoup d'énergie à dépenser : passer auprès des collaborateurs, s'assurer que tout se passe bien, répartir les tâches, je serai plus pour une équipe plus petite. L'idéal serait qu'on ait moins de personnes à manager.* » Céline
- « *Après on est tellement pris par le temps et la charge de travail, on n'arrive pas à être manager de proximité. On avait essayé de se fixer des réunions, mais tu as une urgence qui vient...* » Monica

« Le temps » comme ressource à part entière a été présenté comme une ressource manquante. Cela ferait référence à deux points : un écart entre les objectifs et les ressources, au même titre que dans le point précédent et, ou, à l'idée d'être continuellement happé par des problématiques court-termistes, dites urgentes, au détriment d'activités organisationnelles qui n'ont pas d'effets immédiats.

- « *[j'aimerais] être coupée du quotidien pendant quelques jours de temps en temps, on ne peut pas réfléchir sur l'organisation d'équipe, quand on est happé par le quotidien. Travailler ailleurs, dans un autre bureau, sans téléphone* » Mme UE
- « *Après on est tellement pris par le temps et la charge de travail, on n'arrive pas à être manager de proximité. [...] Avant on avait une période creuse pendant l'été, on n'a plus de temps mort maintenant* ». Monica

Enfin, la faiblesse des outils de travail (outils informatiques dans le cas étudié) semble aussi accentuer les problèmes de temps et de ressources. Une performance insuffisante (temps de réponse long, fonctionnalités manquantes, tâches manuelles répétitives faute d'outils adéquats...) impacte aussi la charge de travail et la fluidité des activités opérationnelles.

- « *manque d'outil et de communication pour améliorer la productivité et la qualité de notre travail c'est-à-dire bien que j'aie une équipe très bonne et très investie, il y'a toujours un problème d'ordre informatique* » Patricia
- « *C'est l'huile de coude à défaut d'informatiser* ». Rémi

ii. Méconnaissance des besoins de ressources

Étant dans les instances décisionnelles tout en étant proche de collaborateurs au quotidien, j'étais étonnée (voire frustrée) du décalage entre les plaintes des managers de proximité concernant le manque de ressources, et presque l'absence de discussions en CODIR sur le sujet. À une des instances de suivi de projets, début 2016, en présence de la direction générale, le management supérieur semblait acter et confirmer les échéances présentées par l'animateur, alors même que quelques temps auparavant, les équipes travaillant sur ces sujets m'avaient fait part d'une difficulté à avancer du fait de ressources manquantes. Les directeurs n'ont pas exposé ces difficultés. En parallèle, la direction générale était surprise de l'écart structurel entre les échéances fixées et l'atterrissage des missions ou des projets. J'en avais déduit à cette réunion que les directeurs craignaient de dire qu'ils ne pourraient pas répondre aux objectifs fixés par leurs supérieurs. Plus tard, le management souhaitait structurer les demandes de nouveaux services/projets en adaptant notamment les ressources aux objectifs. Il s'agissait concrètement de spécifier au mieux les besoins dans une phase amont. Je me suis rendue compte alors qu'il y avait, en plus de la crainte d'avancer, une incapacité à faire une demande de ressources complémentaires, une incapacité à anticiper des charges de travail, une incapacité à quantifier le besoin et une incapacité à communiquer quelque chose d'objectivable que la direction (portée sur les chiffres) pouvait entendre.

En complément de ce dernier point, nous aurions aussi pu parler d'une méconnaissance des objectifs. En effet, avec une stratégie pourtant stable dans le cas étudié, les objectifs à court et moyens termes étaient très mouvants, liés notamment à une activité « réactive », dans le sens où les besoins sont aussi fortement liés aux demandes des clients les plus importants (nom et montant de la prestation rendue). Ce point sera développé dans le volet « régulation manquante ».

iii. Le manque de ressources, une source majeure de conflits

Pour illustrer ce constat, je vais me référer à ma participation à un des projets de grande envergure de l'entreprise.

Ressources et conflits : un exemple

Ce projet concernait le remplacement du principal outil informatique de gestion, le précédent ayant été utilisé depuis plus de dix ans. Le retard sur les échéances initiales se comptait en plusieurs mois. Après un retour de congé maternité, et ayant a priori pris du recul sur les choses,

je devais réaliser un audit sur les problèmes qui empêchent le bon déroulement des différentes étapes, et identifier avec les interviewés les pistes d'amélioration selon les différents acteurs impliqués. La plupart des intervenants ont noté une ambiance délétère, une mésentente entre les différents acteurs, des tensions et des problèmes de « personnes » : problème « d'égo », de « clan », de difficulté à s'exprimer, ou à comprendre. A entendre chacun, personne n'était à sa place, tout le monde était incompetent au regard de son objectif, et autrui était toujours à l'origine d'une situation globale non efficiente. Trois managers de proximité étaient impliqués, l'entraide se faisant selon les affinités des uns avec les autres, trouvant tantôt une occasion d'alliance sur un ennemi commun, tantôt l'espoir d'une embellie. Je connaissais le contexte du projet, et j'invitais chacun à dépasser les clivages personnels afin de réfléchir à ce qui empêche réellement la tenue des tâches de chacun. Il y avait de fait un problème structurel de ressources, et de priorisation par la haute direction, qui avait plusieurs conséquences : des dits sachants sur les outils et processus du métier incapables de dégager du temps, des directions capables d'arbitrer non impliquées et absentes aux instances de décision, et un management « détaché » dont le projet n'est pas la priorité, qui n'a pu aider les niveaux opérationnels dans les tâches plus complexes. Les acteurs du projet avaient le sentiment par ailleurs que le projet avait des grands enjeux pour l'entreprise du fait de la place de l'outil dans le quotidien des collaborateurs en gestion, mais aussi en termes de nombre de personnes impliquées et coûts engagés, sans pour autant qu'il y ait un intérêt manifeste pour les résultats ou les non résultats, ou seulement de manière épisodique et ponctuelle. La direction avait « finalement » répondu au besoin de ressources quelques semaines auparavant. Lors de la restitution d'audit, un directeur a avancé la chose suivante : « est-ce que ce n'est finalement pas qu'une question de fraises Tagada ? », ou est-ce qu'il ne faudrait pas se concentrer sur les « petites choses » qui peuvent améliorer l'ambiance de travail. En fait, il y avait un problème structurel de ressources et ce depuis suffisamment longtemps pour que ce soit « omis » comme cause éventuelle de dysfonctionnements, le manque de ressources faisant partie inhérente du projet aux yeux des acteurs. Il y avait bien pour les participants une impossibilité à avancer si la direction ne clarifiait pas la place du projet parmi tous les autres, et donner à chacun les moyens nécessaires pour s'y impliquer si cela était bien l'objectif.

Remise à niveau des ressources : une politique d'entreprise récente

Il y a eu, dans les trois dernières années une remise à niveau des ressources au regard des objectifs de l'entreprise. Selon les dires des collaborateurs les plus anciens dans l'entreprise, « l'objectif c'était de montrer qu'on faisait le maximum avec très peu de ressources, c'était bien

vu » et certains des managers faisant partie de l'actionnariat, « ils ne souhaitent pas recruter pour maximiser leurs bénéfices ». En conséquence, on rapporte un faible investissement sur le moyen et long-terme, tant en termes de ressources humaines qu'en nouveaux services. Cela n'est pas vérifiable en tant que tel de mon côté, mais ce qui est sûr c'est que les équipes opérationnelles et support représentaient des goulots d'étranglement, alors même que « indispensables » à la qualité de service, première source de satisfaction et d'insatisfaction des clients. La remise à niveau des ressources fut l'un des premiers chantiers qu'a entrepris la nouvelle direction à son arrivée il y a 3 ans, pour relancer la dynamique commerciale et assurer la qualité de service vendue.

b. Manque de reconnaissance de l'expertise pour prendre soin des clients

i. Manque de reconnaissance par une rétribution insuffisante

Les managers de proximité, particulièrement au moment des « augmentations » (ou stagnation) des salaires, remontent des difficultés quant à l'octroi d'une rétribution qu'ils estiment être à la hauteur de l'effort fourni par les équipes. C'est le cas de cette manager qui a demandé une prime particulière pour ses équipes qui ont pu maintenir une qualité de service au client bien au-delà de ce qui est possible avec les moyens à disposition selon elle. Les membres de son équipe ont fait « leur maximum » dit-elle. Mais cela a été refusé par la direction, sans qu'elle ne comprenne bien pourquoi, si ce n'est que c'est contraire à la politique de rémunération. Cela la met en situation de « faiblesse » selon elle, tant face à l'équipe par sa capacité à défendre leurs intérêts et ce qu'elle estime être juste, que face à la hiérarchie avec laquelle elle a engagé plusieurs échanges infructueux qui entament aussi sa relation avec eux. C'est aussi le cas d'Elodie qui a témoigné dans la phase d'entretiens en focalisant son discours sur les relations qui se sont progressivement dégradées avec son équipe, plus que sur le point ci-dessous, qui constituait selon moi le cœur de son problème.

Elodie rapporte en effet un effort supplémentaire demandé à ses équipes, dans le cadre du lancement de nouveaux produits et le développement très attendu d'une activité commerciale a priori plus rentable. Ces efforts particuliers devaient durer une période limitée. Les membres de son équipe ont bien voulu donner de leur temps ou concéder un aménagement horaire dans l'intérêt de l'activité, en spécifiant néanmoins que cela les restreignait en termes d'organisation du travail, chose que le contrat ne prévoit pas et n'indemnise pas. La « période transitoire » a duré plus que prévu et a créé des déséquilibres dans l'équipe, entre ceux qui veulent bien « jouer

le jeu » et ceux qui ne le souhaitent pas. En plus de créer des tensions entre les membres d'une équipe qui évoluait dans une bonne entente auparavant, les tensions se sont aussi renforcées avec le manager, perçu comme manquant de courage pour défendre leur cause, ou cautionnant le vide qui sévit.

ii. Manque de reconnaissance par une prise en compte limitée de l'ancienneté

« On ne peut pas faire du neuf avec de l'ancien », n'en déplaise aux agitateurs écologiques. Il y a eu chez certains managers de proximité un important malaise. Depuis plus de 10 ans dans l'entreprise, ils avaient en effet connu dans les dernières années plusieurs changements en termes de processus et d'outils de travail, mais aussi en termes de rythmes et points d'intérêts de la hiérarchie, avec lesquels ils n'étaient pas toujours en phase. Pouvant être relégués au rang des « anciens » qui ne voulaient pas ou ne savaient pas faire différemment, ils avaient une position qui leur paraissait être dévalorisante au regard des services rendus dans une activité « qui tourne » depuis longtemps. Ils insistaient par ailleurs sur leur volonté d'accompagner les changements mais pas de renier ce qu'ils estiment être une qualité de service à la hauteur pour les clients qu'ils ont quotidiennement au téléphone.

iii. Quand on ne se reconnaît pas dans son propre travail

Au-delà de la reconnaissance des autres, il s'agit aussi de pouvoir tirer une certaine fierté de son travail, de ce qui est réalisé au quotidien, dans la dimension qui a du sens pour l'employé. Dans les équipes de gestion, les employés rendent service aux assurés, traitent les problématiques de coûts qui peuvent se poser quand ils sont malades, quand il y a une urgence ou en cas de besoin de soins globalement ; c'est ainsi que certains reconnaissent l'utilité de ce qu'ils font au quotidien.

Une des managers de proximité m'a exprimé un jour ressentir beaucoup de fatigue et de déception, face à des décisions prises vis-à-vis des clients. Elle a dit alors ne plus pouvoir gérer ses clients au téléphone comme elle le souhaiterait, à la hauteur de ce qu'elle estime être un service de qualité, à cause notamment de ressources non attribuées à la gestion d'un contrat jugé non rentable. Elle disait avoir perdu toute motivation car elle avait honte de la façon dont ils sont amenés à traiter leurs interlocuteurs : « c'est nous qui les avons au téléphone les clients, c'est facile de dire « nous devons répondre rapidement à tel ou tel sujet » car nous devons passer

plus de temps sur tel ou tel cas. Je dis quoi moi aux gens ? Désolée, votre contrat ne rapporte pas grand-chose, je n'ai pas beaucoup de temps à vous consacrer ? ».

c. Régulation défailante

i. Conflit de priorité

La régulation de l'activité a été un chantier à part entière dans l'entité dans laquelle je travaille. En effet, avant les différents projets de restructuration, il y avait bien une régulation de l'activité, mais qu'on disait gérée « par le bruit ». La priorité est donnée au responsable en interne et au client qui peut demander le plus fermement la livraison d'un service ou d'un produit défini. Ce fut un des chantiers majeurs lancés suite au changement de direction. Il s'agit à présent de définir les priorités liées à chaque projet engagé, les partager et suivre leur mise en œuvre dans chaque service et chaque activité de l'entreprise. Tout au cours de l'année néanmoins, le contexte changeant, les ressources évoluant, certaines demandes étant de plus en plus pressantes, les priorités peuvent changer. Il y a donc une réelle politique de régulation, des instances permettant le suivi, des outils et une équipe chargée d'aide à la formalisation, le partage et la remontée des alertes si nécessaires. Tout est a priori mis en place pour assurer une activité plus fluide à court et moyen terme. Malgré cela, ce cercle supposé vertueux présente encore des failles. D'abord, les forces influant sur l'activité sont nombreuses : les demandes des prospects, des clients, les demandes et attentes des actionnaires, les contraintes réglementaires, les évolutions de ressources, peuvent impacter tout au long de l'année la feuille de route. « Une priorité en chasse une autre » pour reprendre une formule souvent utilisée. Deuxièmement, les priorités peuvent être tellement nombreuses qu'elles doivent elles-mêmes être priorisées ; en attendant, chacun aura tendance à établir des priorités dans les priorités. Troisièmement, respecter ses engagements suppose pour le management de pouvoir compter sur une estimation plus ou moins juste des prérequis et de la charge de travail associée, ainsi que la maîtrise de la charge des membres de son équipe. Cela peut s'avérer difficile par méconnaissance de l'activité réelle, par méconnaissance des interconnexions entre les processus et l'impact du changement des uns sur les autres. Pour finir, même si un processus de régulation est mis en place, les aléas vont toujours « plus vite » que la capacité de l'organisation à « reprendre les choses en main » et établir de nouveaux arbitrages. Entre deux cycles de régulation, chacun est à nouveau confronté à ses dilemmes et ses choix isolés, que l'on peut lui reprocher.

ii. L'industrialisation et les gains de productivité : entre réalité présente et gains futurs

Comme dans d'autres entreprises sur le marché, on cherche à industrialiser les activités dites à faible valeur ajoutée, qui ne demandent pas de qualifications « particulières » (pouvant être réalisées après quelques semaines de formation), régulières et répétitives, représentant une part importante du travail réalisé dans le cadre du service offert. L'objectif est de pouvoir se concentrer sur les activités plus complexes et aussi plus attendues par les clients, demandant une expertise plus poussée et une capacité à gérer cette complexité plus importante.

Pour cela, on met en place des projets, de nouveaux processus, que je ne vais pas détailler ici. Le seul point que je souhaiterais préciser, c'est que l'on peut constater un décalage plus ou moins long entre le moment où commence à se développer et à se concrétiser l'idée d'optimisation, la mise en œuvre concrète puis le « retour sur investissement » (s'il y en a). Le problème c'est qu'entre les deux temps, on peut envisager de gérer les équipes selon le schéma cible, dans lequel on projette des gains futurs, alors que de fait, les modalités de travail n'ont pas encore changé.

Un des projets d'optimisation de la productivité répondait justement à ce schéma. Ce projet d'automatisation fort prometteur (et par ailleurs communiqué aux clients et partenaires financiers) s'est étendu sur une durée plus longue que prévu, avec un atterrissage fréquemment reculé de quelques semaines. Par conséquent, les demandes de ressources complémentaires remontées par le terrain se heurtaient à une supposée situation plus confortable prévue « bientôt ».

Dans ce cas précis, la direction, voyant que le retard se prolongeait, a bien prévu des recrutements de ressources complémentaires. Cependant, entre le temps nécessaire à une remontée du besoin, à l'analyse de la situation, la prise de décision, le recrutement et la montée en compétences des nouvelles recrues, les managers de proximité ont dû s'adapter aux contraintes du quotidien dans une situation de tension, tout en assurant au mieux le service attendu.

IV.5 Sources et ressources mobilisées et conditions de satisfaction

Rappel de la question 2 : quelles sont les sources et ressources interpersonnelles mobilisées et quels sont les facteurs qui favorisent une réponse adéquate de l'organisation aux besoins du manager de proximité ?

Il est question ici de clarifier les sources mobilisées par le manager dans le cas des problèmes relatés, et les besoins dans lesquels la sollicitation s'inscrit. Pour chaque source citée, nous décrivons les natures de soutien sollicitées : soutien informationnel, instrumental, émotionnel et soutien d'estime (selon la typologie de House, 1981). Ces premières réponses nous aideront à positionner les sources de soutien sollicitées dans l'environnement de soutien du manager de proximité, selon qu'elles soient organisationnelles, formelles ou informelles. En mentionnant les sources de soutien mobilisé, ou l'environnement associé, les managers ont qualifié les représentants de l'organisation, ou cité des attributs de l'échange qui permettent de mieux comprendre les déterminants de leur choix.

Pour chaque source de soutien identifiée, il s'agira dans un premier temps de décrire les freins à la demande d'aide, en s'appuyant sur des caractéristiques jugées manquantes dans l'environnement actuel ou dans une expérience vécue antérieure. Un deuxième volet servira à décrire les facteurs déterminant l'adaptation du soutien fourni au besoin des managers de proximité.

À noter que durant les entretiens, les réponses apportées se sont situées à trois niveaux. Il s'agissait tout d'abord de décrire les processus interpersonnels d'aide dans le cas spécifique d'un problème que le manager a identifié comme majeur. Dans un deuxième temps, après présentation de la problématique de l'étude, les managers ont abordé le sujet dans une optique plus générique, avec des réponses du type « en général, je fais appel à ... », enfin, dans un troisième temps, les managers se sont prononcés sur ce qu'ils souhaiteraient en termes de soutien de la part de l'organisation. Ces 3 niveaux sont importants à distinguer car les réponses apportées ont pu paraître paradoxales de prime abord. C'est l'argumentaire associé qui apporte des éléments aidant à la clarification des phénomènes.

Dans cette section, nous mettrons en évidence le paradoxe organisationnel, qui a déjà été soulevé dans le chapitre II : les représentants peuvent-ils être à la fois juges et aide ? Il semblerait que les réponses elles-mêmes sont porteuses de ce paradoxe. Les managers reconnaissent les possibles intérêts divergents, en privilégiant toutefois la résolution concrète du problème, pour laquelle l'organisation est d'une grande aide.

IV.5.1 Les sources et natures du soutien organisationnel

Ce sont principalement le supérieur hiérarchique et les représentants des ressources humaines qui ont été évoqués dans les entretiens comme sources d'aide majeures pour les managers interrogés. Le supérieur hiérarchique est la source la plus citée, et a priori la plus attendue dans la fourniture de soutien en cas de difficulté. Les différentes natures de soutien ont été citées : soutiens émotionnel, informationnel, instrumental et d'estime. Les représentants RH sont une source de soutien sur les problématiques légales et les impacts contractuels des problématiques rencontrées avec les collaborateurs de l'équipe.

a. Le supérieur hiérarchique : le plus attendu, le plus aidant...dans une certaine mesure

i. Positionnement dans l'environnement de soutien

Le supérieur hiérarchique a été systématiquement mentionné. Son implication dans les problèmes cités par les managers a été soulignée dans tous les cas (à deux exceptions près). Certains ont expliqué ce recours en faisant appel à des qualités personnelles du supérieur (qualités d'écoute, mise en confiance, etc.) et d'autres ont décrit des caractéristiques plus environnementales. Nous pouvons citer à ce titre le suivi du processus « classique » de demande d'aide, qui doit conventionnellement passer par le supérieur selon l'organisation de la ligne hiérarchique, ou encore l'expertise technique dont dispose le manager nommé. Encore, dans la plupart des cas, le supérieur hiérarchique a une position telle qu'il connaît le contexte dans lequel le problème se pose et les personnes impliquées. Ces constats génériques seront détaillés et nuancés ci-après.

ii. Nature de soutien demandée et/ou apportée

Les types de soutien fournis par le supérieur hiérarchiques qui ont été cités correspondent à ceux que nous retrouvons dans la littérature.

Le soutien émotionnel

Le soutien émotionnel a été mentionné dans la plupart des cas, en faisant d'ailleurs référence aux qualités du supérieur hiérarchique :

Ce que l'on a catégorisé ainsi porte principalement sur le recours à la capacité d'écoute du supérieur hiérarchique (selon la catégorisation de Gottlieb et House (1981)). Ainsi pouvons-nous citer des formules du type :

- « *quand ça ne va pas, il est là* » Elodie
- « *Je suis allée voir mon chef, je lui ai sorti tout mon désarroi, le fait de le partager déjà ça m'a fait du bien* » Paula
- « *je peux lui parler de tout, sans soucis, ça me permet de décharger* » Aurélia

Si le soutien émotionnel a bien été cité et semble apprécié, il faut noter que par rapport aux autres types de soutien, ce dernier a été explicitement « positionné à un rang inférieur » par certains managers interviewés, ce qui suggère une approche plus pragmatique de la demande d'aide. Nous pouvons à ce titre citer Rémi :

- « *Si j'ai l'écoute compatissante, tant mieux, s'il peut agir, c'est encore mieux* », Rémi,

Le soutien informationnel

Le soutien informationnel est classiquement d'abord lié à la recherche d'avis et conseils dans le cadre d'un problème et d'un contexte donnés.

- « *quand j'ai un souci, il m'apporte des solutions, me dit ce qu'il en pense* » Christine
- « *il ne pouvait pas m'aider, on aurait pu gérer autrement, qu'est-ce que je peux faire, quelle attitude, pour éviter un clash ou des situations de crise, si j'avais bénéficié d'un conseil adapté...* » Soumaya

Mais d'autres besoins couramment cités par les managers de proximité peuvent être associés à du soutien informationnel. À ce propos, plusieurs ont noté le partage avec le supérieur hiérarchique d'une décision prise ou à prendre sur un sujet « critique » qui pourrait avoir des conséquences à moyen et long terme. À ce titre, certains managers parlent « de se protéger ».

Le fait d'informer le supérieur permet de limiter en partie les impacts des problèmes qui pourraient se poser ultérieurement.

- « *C'est disons un point d'étape. C'est pour lui demander d'être conscient des difficultés qu'il y a, si le bilan sur les résultats n'est pas là, je vous ai prévenu, je fais le max, mais vous êtes prévenu* ». Raphaël

Le soutien instrumental

Dans un premier type de soutien instrumental, le manager souhaite valider, confirmer une décision à prendre ou s'assurer de son soutien suivant les conséquences.

- « *Mon n+1 va pouvoir m'apporter un soutien dans la résolution/questions sur des dossiers, mais seulement pour avoir un go ou un no go* » Emma
- « *J'ai eu à le solliciter une fois pour une demande d'augmentation à laquelle j'ai répondu négativement* » Flore

Aussi, le supérieur hiérarchique est parfois celui qui fait le lien avec les représentants RH dans le cas de problèmes impliquant des membres de l'équipe. C'est dans une certaine mesure « la garantie » que le « maximum » a été fait, que le problème a atteint des proportions qui dépassent ce qui est raisonnablement gérable par les opérationnels.

- « *Ça m'a permis de me rapprocher de mon directeur, qui s'est rapproché des RH pour dire qu'on doit trouver quelqu'un* » Grégory
- « *Je me suis inquiété et j'ai demandé à ma responsable de voir le point avec la RH* » Céline
- « *J'ai sollicité ma directrice : dès que j'ai un souci je vais la voir, c'est ma n+1. Ensuite on a appelé la RH* » Géraldine

Pour accompagner le manager de proximité dans un moment difficile, les managers de proximité ont aussi reporté des interventions auprès d'un membre de l'équipe.

- « *Comment tu réagirais, pour que la personne puisse comprendre, intégrer certains messages. En discutant, il m'a dit je vais lui parler, ça donnera plus de poids* » Pierre

- « Là où j'ai de la chance, c'est que ça faisait que 6 mois que je manageais B, et j'avais le soutien de mon manager à moi qui l'avait managée les 6 premiers mois. C'est lui qui a introduit l'entretien, j'avais son avis à lui avant que moi j'en parle. » Aurélia

iii. Le supérieur hiérarchique soutenant

Ce qui empêche ou détériore la relation de soutien

Hormis l'aveu de faiblesse dont il a été question ci-dessus, les managers de proximité ont mis en avant un certain nombre d'éléments qui rendent plus difficile la demande d'aide au supérieur hiérarchique. Ces éléments, présentés de manière « négative » constituent un complément aux facteurs de succès explicités plus tard dans cette étude.

Surcharge de travail et temps manquant

Le manager a l'impression que son supérieur n'a pas le temps nécessaire pour le recevoir, l'écouter, car il est lui-même surchargé ou n'a pas le temps. On peut suggérer une impression implicite aussi, que ce pourquoi il va « l'embêter », pour reprendre la citation ci-dessous, est moins important que ce qui occupe le supérieur hiérarchique. Il y a aussi, comme pour les managers de proximité eux-mêmes, cette idée selon laquelle les contraintes opérationnelles sont prioritaires par rapport aux questions d'ordre managérial et humain.

- « Le Temps. Mon manager était lui-même surchargé ». Aurélia
- « C'est une question de surcharge, mon directeur est surbooké, c'est un peu délicat, j'ai pas envie de l'embêter » Romain
- « Non non on parle pas de tout ça. Mais même au niveau de mon management à moi, l'activité a repris le dessus, elle a 2/3 réunions d'équipes, mais tout passe par l'opérationnel. » Géraldine

Non décisionnaire ou pas d'action concrète pour aider

Certains managers ont reconnu l'apport du manager par rapport à leurs problèmes mais seulement en partie, car ils estiment que leur supérieur lui-même n'a pas les leviers nécessaires pour apporter une aide concrète.

- « Je lui en veux pas à mon n+1, je vois bien qu'il n'est pas décisionnaire. » Rémi
- « Malheureusement à l'heure actuelle, j'ai l'impression qu'elle n'arrive pas elle-même à avoir les réponses à ces questions. » Patricia

- « *Dans ce cas, mon supérieur n'avait pas plus de solutions que j'en avais* » Thibaut

Ce dernier point en particulier a été associé au manque d'information que quelques managers ont mentionné. Le manque d'information dans ce cas n'est pas qu'au niveau du manager de proximité mais aussi au niveau du management supérieur.

De plus, sans que la cause ne soit explicite, certains managers rapportent une absence de soutien, quand il s'agit de problèmes concrets, alors que le supérieur hiérarchique, du moins dans le discours, se veut présent et soutenant.

- « *Je pense que ça lui passe au-dessus de la tête, En théorie, il me dit quand ça clash, faut venir me voir, mais le jour où ça clash il n'y a plus personne. [...] Quand j'ai un problème il me dit faut venir me voir mais il se passe jamais rien* » Monica
- « *Ce qu'on s'entend dire, peut-être essaye ceci cela sans avoir réfléchi, une réponse qui voulait dire « débrouille-toi » et si ça ne marche pas trouve une autre solution.* » Lucie

Problème jugé futile

Les conflits relationnels rapportés ont été considérés comme problèmes majeurs par les managers, tout en spécifiant qu'ils leur paraissent « petits » et insignifiants à l'échelle de l'entreprise.

- « *Il y'a plein de choses qu'il considère comme des histoires de crépage de chignons.* » Paula
- « *J'ai pas envie de l'embêter avec les sujets du quotidien à moins que je lui en parle de manière très informelle, sans sollicitation d'intervention* » Romain

Un manager termine son propos en relativisant les problématiques discutées, ce qui explique aussi selon lui le fait de ne pas en faire état à plus haut niveau.

- « *Après on reste dans une société de services, on ne travaille pas dans les mines* » Lise

Nécessité d'avoir une proposition de solution

- « *Il faudrait d'abord avoir des pistes de solutions et j'en avais pas* » Paula

Ce dernier point est lié au processus de demande lui-même : selon ce témoignage, on peut comprendre que dans la demande d'aide, il y a cette idée selon laquelle il faudrait déjà avoir une proposition de solutions, or le problème devient problème justement parce que sa résolution

est complexe. Le manager peut détecter un besoin d'aide, dans une phase amont, quand il « ne le sent pas », sans pour autant n'avoir de pistes de résolution.

- « Il fallait justifier le pourquoi. En tant que manager, on a des responsabilités, quand on a un malaise dans un service, il faut justifier » Soumaya
- « Je me mets une pression un challenge à trouver moi-même mes solutions, ou à venir le voir avec un début de solution [...] là je peux lui en parler parce que j'ai analysé la situation, je ne vais pas juste dire « je le sens pas » Paula

Connaissance et implication dans les processus opérationnels limités

Les supérieurs hiérarchiques jugés « déconnectés » des activités opérationnelles sont de fait « déconnectés » des problèmes qui peuvent se poser pour les managers de proximité. Ce point a principalement été remonté pour les fonctions support. Le supérieur n'était pas un « expert » du sujet, mais un membre de la direction, avec une approche transverse et des préoccupations stratégiques autres.

- « En étant manager de proximité, j'ai beaucoup de questions opérationnelles. Dans manager de proximité, il y a proximité et donc logistique, je produis beaucoup. Il y'a un décalage entre le poste manager qui produit beaucoup et les préoccupations de la DG pour qui les sujets opérationnels ne sont pas un sujet. » Lise
- « Pour moi, certains sujets, F ne les connaît pas. Pour le SI, F ne sait pas faire, elle a déconnecté. C'est plutôt elle qui va m'appeler pour me demander comment on peut faire ça dans le système » Géraldine

Les managers ont évoqué la mesure dans laquelle le manager de proximité connaît ou s'implique dans les processus opérationnels. Plus le supérieur hiérarchique connaît le terrain, plus il est supposé pouvoir aider :

- « Pour certaines problématiques, la compétence s'arrête à mon niveau : mon manager n'a pas connaissance de ce que l'on produit concrètement au jour le jour ». Géraldine

Il y a par ailleurs dans l'intérêt porté au terrain une forme de reconnaissance et d'intérêt pour le quotidien concret des équipes. C'est ainsi qu'un manager évoque l'un de ses supérieurs dont il a apprécié le management.

- « *Un truc très simple : un top manager il doit aller voir ce qu'on lui raconte, ne doit pas écouter que ses sous fifres, il doit déléguer à ses collaborateurs directes, mais doit s'assurer que ce qu'on lui raconte c'est bien la vérité* ». Rémi

Cette caractéristique semble d'ailleurs être liée à la fréquence des échanges : les échanges semblent être moins fréquents et moins axés sur la résolution de problèmes avec les n+2 qui n'ont pas d'expertise technique sur les sujets traités dans leurs équipes, même si ceux-ci témoignent d'une attention à l'égard des problèmes de leurs subordonnés.

Encore, un des managers interviewés note une certaine distance par rapport à son supérieur hiérarchique, avec qui il ne peut partager ses problèmes. Le rapport semble néanmoins être différent avec ses pairs rattachés au même management.

- *C'est la même chose avec les autres managers dans son équipe ? Non, eux sont dans le cœur de métier de leur patron* » Alexis

Bien qu'ils ne soient pas présentés comme étant centraux et exclusifs, d'autres points ont été évoqués comme expliquant une réticence à demander de l'aide à son management ou une compréhension limitée d'un problème et ses effets : la différence de genre et des modes de management.

Problème de genre

Ainsi un manager justifie-t-elle le fait qu'elle ne puisse partager avec son supérieur hiérarchique les problématiques humaines vécues :

- « *Je suis une femme et il est un homme, pas la même sensibilité* » Paula

Management différent

Enfin, un manager explique l'absence de recours au « N+2 » par le fait qu'ils ne sont pas « sur la même longueur d'onde », ce qui est notamment dû à un mode de management différent.

- « *D'un point de vue managérial, non plus. Nous sommes tellement différentes.* » Emma

Point sur l'entretien annuel

L'organisation impose un échange obligatoire dans l'année entre chaque salarié et son manager, formel et formalisé, qui est l'entretien annuel. Ce document est renseigné par les deux parties puis communiqué au service RH pour lecture et sauvegarde.

Le cas des entretiens annuels a été mentionné dans trois témoignages. Dans le premier, le manager a souhaité faire part d'un manque de ressources informatiques permettant le pilotage de l'activité, ce qui met à mal la possibilité d'atteindre les objectifs. C'est un problème lié au fonctionnement global de l'entreprise plus qu'à un manquement de la part du supérieur hiérarchique. Le fait de le tracer formellement dans le cadre d'un document ensuite communiqué au service RH en souligne l'importance. Dans le deuxième témoignage, le manager interrogé a plutôt insisté sur l'absence d'interaction avec le supérieur hiérarchique, à l'exception de l'échange « obligatoire » avec le manager à cette occasion, qui selon lui ne pouvait remplir à lui seul les attentes en matière de soutien. Dans un troisième entretien, le manager formule une proposition, en appelant à tracer et consolider les remontées faites dans les entretiens annuels à un niveau plus « formel » de l'entreprise, afin que l'organisation s'assure que les problèmes identifiés et remontés seront bien traités.

Dans tous les cas, si ces initiatives peuvent être utiles pour « formaliser » les difficultés rencontrées à un niveau plus organisationnel, elles ne semblent pas répondre aux besoins des managers de proximité d'avoir un soutien régulier, pérenne, en phase avec les problématiques rencontrées au quotidien : *« si on ne se parle pas toute l'année, qu'est-ce qu'on va se dire à l'entretien annuel ? » Alexis*

Facteurs déterminants dans le caractère soutenant

Les personnes affirmant bénéficier d'un soutien apprécié de la part de leur supérieur mentionnent des éléments déterminant la qualité de l'échange avec la personne, qu'on appellera des attributs de l'échange : fréquence, régularité, durée de l'échange, mais aussi complicité et confiance. Il y a des points qui sont le parfait pendant des freins relevés dans la partie précédente.

Proximité géographique et fonctionnelle

Les managers faisant état de relations de soutien avec leur supérieur hiérarchique en particulier ont noté la proximité du bureau comme facteur facilitateur des échanges.

- *« Mon patron est juste en face, j'ai aucun problème pour parler avec mon manager [...] on parle tous les jours 5 minutes, je pense que comme on est situé l'un en face de l'autre c'est le côté pratique » Flore*
- *« On est en phase par rapport à ça, nos objectifs, ce qu'on veut faire, on en discute souvent en fait. Nous sommes au même étage, pas de soucis » Géraldine*

La proximité « fonctionnelle » semble aussi être déterminante dans le développement des liens et la régularité de l'échange.

- « *Et puis moi, en étant manager de proximité, j'ai beaucoup de questions opérationnelles. Dans manager de proximité, il y a proximité et donc logistique, je produis beaucoup. Il y'a un décalage entre le poste manager ou je produis beaucoup et les préoccupations pour la DG pour qui les sujets opérationnels ne sont pas un sujet.* » Lise
- « *Mon manager ne suit pas ce que je fais [...] en fait, je ne devrais pas être rattaché à lui - 'C'est la même chose avec les autres managers dans son équipe ?' - Non, eux sont dans le cœur de métier de leur patron* » Alexis

Attributs de l'échange

Fréquence et régularité des échanges

Ce facteur a été surtout mentionné quand il s'agissait de se prononcer sur l'environnement de soutien, au-delà du problème partagé comme cas fil rouge. La fréquence et la régularité de l'échange semblent être le gage d'une relation de soutien stable et mobilisée à tous les niveaux d'intervention du quotidien.

- « *Dès qu'il arrive, il sert la main de tout le monde, passe dans tous les bureaux, on parle tous les jours 5 minutes [...] je pense que comme on est situé l'un en face de l'autre c'est le côté pratique, on échange sur les dossiers, on parle de plein de choses, on se parle.* » Flore
- « *Avec F, on est en phase par rapport à ça, nos objectifs, ce qu'on veut faire, on en discute souvent en fait* » Géraldine
- « *Lui aussi va me dire que sa porte est ouverte, on n'a aucun souci. Il va m'accueillir, il a toujours été le premier à me défendre, mais dans le quotidien il est totalement absent.* » Alexis

Transparence

En complément des facteurs liés à la fréquence et la régularité de l'échange cités plus hauts, deux personnes ont parlé « d'échanges ouverts », que l'on pourrait associer à la transparence :

- « *Quand j'ai un problème je vais voir mon n+1, bien au contraire, la porte est ouverte, très attentif, sur le plan professionnel, il y'a une transmission d'informations, y'a*

aucune rétention, donc tout ce qui est rapports se passe très bien, quand j'ai un souci, il m'apporte des solutions, me dit ce qu'il en pense» Christine

- *« Je comprends très bien qu'elle puisse pas tout nous dire. Mais la règle ça doit être la transparence, et la confidentialité doit être une exception » Edouard*

Complicité

Après avoir souligné son attachement à ses supérieurs (n+1 et n+2), qu'elle connaît de longue date, un manager parle de « complicité » dans l'échange professionnel, complicité associée à des affinités plus personnelles.

- *«J'ai toujours eu l'impression qu'on me tirait vers le haut. C'est leur énergie qui me crée ma propre énergie, qui crée une complicité dans le business ou une affinité, plus personnelle », Christine*

Confiance

Enfin, le facteur « confiance » a été mentionné pour expliquer notamment le recours au soutien émotionnel de son supérieur.

- *« Je peux lui parler de tout, sans soucis, ça me permet de décharger [...] En fait c'est une question de confiance.» Aurélia*
- *« Si je n'avais pas en confiance en mon manager, je ne resterais pas. » Pierre*

Caractéristiques liées à la personnalité du supérieur hiérarchique

Enfin, certaines affirmations, bien que vagues, font référence plus généralement à des « caractères » ou « personnalités » plus ou moins à même d'instaurer des relations d'échange et soutien « fluides ».

- *« Il y'a des caractères de personnes : certains ont peut-être plus tendances à être guide et d'autres ont plus la vocation à être guidés, sans jugement de valeur d'un point de vue social. Il y'a des gens qui sont très bons dans chacun de ces domaines. Après, devenir manager c'est se sentir guide. Ce n'est pas parce qu'on devient manager qu'on devient manager » Romain*
- *« Selon la personnalité, vous avez plus ou moins la possibilité, l'envie de lui raconter des choses, [...], on est dans une configuration où ça se passe bien. » Grégory*

b. Les représentants des ressources humaines : capital de connaissances, gage de protection

i. Positionnement dans l'environnement de soutien

Les acteurs RH ont été mentionnés dans la majorité des entretiens, certainement parce que comme précisé, plusieurs des problématiques mentionnées par les managers de cette étude de cas, sont liées à des comportements ou attitudes non performantes ou citoyennes d'un membre de l'équipe. En ce qui concerne les risques psycho-sociaux, l'impact en termes de responsabilité est lourd pour les managers : ils ne peuvent se permettre de faire des « erreurs » sur le sujet. Ce sont principalement les implications légales de la problématique qui sont discutées à ce niveau : « qu'est-ce que j'ai le droit de faire ? », « jusqu'où mon intervention est-elle souhaitable ou même possible ? ».

ii. Nature du soutien demandée et/ou apportée

Nous retrouvons pour le personnel RH deux natures de soutien évoquées : le soutien informationnel en premier lieu et instrumental.

Soutien informationnel

Les représentants RH sont d'abord sollicités pour avoir des informations et conseils sur les contraintes juridiques et contractuelles liées aux aspects managériaux et humains.

- « Je me suis inquiétée, et en plus j'avais eu une formation, enfin une information sur les RPS, et on nous a alerté qu'il ne fallait pas prendre à la légère. Je me suis inquiétée et j'ai demandé à ma responsable de voir le point avec la RH, peut-être se repositionner sur la décision. » Céline
- « C'est juste le contexte général de la vie aujourd'hui qui a dérivé : il faut faire plus attention sur certains sujets : religion, sexe, couleur de peau. » Romain
- « Si ça dérive, je demanderais de l'aide. Dans un premier temps, j'irai voir les RH, voire déjà ce qu'il est possible de faire, ce qu'on a le droit de faire. Il y'a peut-être des services sociaux à prévenir ou des services de police. C'est personnel mais on ne peut pas laisser quelqu'un comme ça, on ne peut pas laisser des gens en difficulté non plus. » Romain
- « Est-ce qu'on peut recruter une personne ? Comment on gère ça d'un point de vue pur RH ? Quel avenir on donne à son collaborateur ? [...] Je voulais avoir un REX [Retour

d'Expérience], et connaître mes marges de manœuvre. Je voulais passer à l'action. »
Alexis

Toujours en cas de difficultés relationnelles, et au-delà des aspects légaux, ils sont sollicités sur la conduite à tenir, et notamment lorsque le représentant RH sollicité connaît les personnes impliquées.

- *« Ayant eu quelques soucis avec des collaborateurs, quand le cas se présente, j'en parle librement avec I. Bien souvent il y'a un passif, je peux le partager ». Céline*
- *« Ma collègue a eu à faire à eux pour des collègues particulièrement difficiles, mais je ne peux pas en parler ». Flore*

Soutien instrumental

Les cas classés en soutien instrumental vont de la mobilisation des démarches administratives et légales en cas de problème avéré avec un collaborateur, à l'accompagnement sur des démarches managériales comme l'entretien de recadrage.

- *« Le DRH me proposait une solution qui m'a surprise, avec la proposition de rupture conventionnelle, j'ai toujours pensé qu'il ne fallait pas l'évoquer. [...] J'ai fait une demande d'avertissement des RH pour les deux. La difficulté pour le manager est de savoir ce qui relève d'une infraction, ce qui relève d'une erreur simple. » Gabriel*
- *« J'ai appelé la RH après la formation, elle m'a aidée à organiser un entretien de recadrage et j'ai trouvé ça une aide précieuse, inestimable. » Paula*

À noter, en complément, qu'à la question de savoir ce que pourrait faire l'organisation pour ses managers de proximité qu'elle ne fait pas aujourd'hui, certains ont suggéré l'implication des RH dans un processus d'aide spécifique pour les managers de proximité :

- *« les RH pourraient prendre l'initiative de nous demander comment ça se passe tous les 3 mois, 6 mois puis 1 an : demander si on a des difficultés, comment on les surmonte, que ce soit dédié à ça » Sébastien*

iii. Les représentants RH soutenant

Ce qui empêche ou détériore la relation de soutien

Promotion d'un manager validée par le département RH

Nous avons déjà évoqué plus haut les freins à la demande d'aide en tant que manager. Les managers nouvellement promus évoquent ces mêmes points mais en soulignant l'enjeu spécifique d'un point de vue RH, le service RH ayant participé à la validation du recrutement ou promotion.

- « *Après, pour moi c'était la première année. Tout le monde m'a fait confiance, y compris la RH, je voulais montrer que je savais gérer mon équipe et pas nécessairement besoin d'eux, question de fierté.* » Sébastien
- « *Je voulais prouver que j'étais un bon manager, je voulais avoir les épaules mais je n'avais pas les clefs [...] La RH a participé à mon recrutement en tant que manager. [...] Elle voulait me jauger, ils ne nomment pas responsable quelqu'un à la légère : ils veulent avoir des managers capables d'être managers, c'est un processus obligatoire.* » Aurélia

Impact sur l'image des collaborateurs managés

Auprès des RH, il n'y pas seulement le souhait d'éviter les impacts sur son image comme évoqué précédemment, mais il y a aussi le souhait de protéger celle des collaborateurs managés :

- « *j'ai l'impression que ça fait délation, vis-à-vis de quelqu'un, je pense que ça peut avoir des impacts. En fait, ça pourrait la mettre en porte à faux pour son positionnement dans l'entreprise, son évolution, et je n'ai pas envie d'en arriver là.* » Sébastien

« Mauvaise expérience » avec les RH

Un manager a affirmé ne pas faire appel aux représentants RH car ces derniers auraient démontré lors d'anciennes expériences qu'ils défendaient d'abord les intérêts de l'employeur. Cela s'est traduit selon lui par des appels à l'aide exprimés par des collaborateurs, qui n'ont pas été entendus. Les RH ont alors pris parti pour une ou plusieurs personnes plus haut placées dans la hiérarchie.

- « *J'ai vu des situations qui se sont mal terminées, des alarmes tirées, mais ça ne s'est pas bien terminé pour la personne. Il y a des choses qui sont tellement aberrantes et pas*

régularisées, on sait qu'il y' a des gens difficiles, qui ne savent pas gérer des équipes ». On voit 15 personnes s'en aller, et cette personne est toujours là. » Aurélia

Non identifiés, non connus

Les représentants RH étant totalement absents de son discours, particulièrement porté sur les liens de soutien avec son supérieur hiérarchique, un manager explique le point de la façon suivante :

- *« je les ai pas identifiés comme un soutien, manque de curiosité de ma part ou communication de leur part » Pierre*

« Pas dans l'affect »

Un autre point évoqué est celui « de l'affect », pour reprendre le terme utilisé par le manager. Les problèmes dont il a été question au cours des entretiens, principalement liés aux relations interpersonnelles, sont « plein d'affect » : chargés de composantes émotionnelles qui font selon le manager partie intégrante de l'équation. Ils ont un caractère émotionnel, subjectif, que le manager estime être important à intégrer et à prendre en compte dans le partage du problème. Le manager en question retrouve cet aspect avec son management, mais pas avec les RH qui ne sont pas des interlocuteurs quotidiens.

- *« Je pense en plus qu'ils sont moins dans l'affect que nos n+1, on les côtoie moins. Je suis plus dans l'affect avec quelqu'un que je côtoie tous les jours » Aurélia*

Racisme-sujet tabou

Un manager a fait part d'un problème de racisme mis en exergue suite à un conflit avec un membre de l'équipe. Cette précision est arrivée en fin d'entretien, pour expliquer les difficultés rencontrées dans la gestion du problème posé, et l'impact émotionnel sur le manager. En demandant si cela a été partagé, la personne a répondu ne pas pouvoir parler de ce type de sujets, au risque d'être stigmatisée :

- *« Non, j'ai dit qu'il y avait un problème, j'essaye toujours de ne pas aborder ces sujets, je ne veux pas que ce soit une faiblesse, c'est grâce à mes compétences, à mes clients que je suis là, et je ne veux pas que le mot racisme soit un obstacle, c'est réel mais il faut le prouver »*

RH, en dernier recours

Le dernier point est plus lié à l'évolution du problème relationnel en lui-même avec un membre de l'équipe : les RH sont des personnes que l'on sollicite souvent dernier recours, quand il s'agit de conflits au travail, quand le manager estime avec son supérieur que cela ne peut pas être traité à leur niveau

- « *Il m'a demandé si j'en avais parlé à la RH, si je pensais lui en parler, j'ai dit pas encore, je verrai comment ça évolue.* » Sébastien
- « *Non on a émis la possibilité de le faire avec F mais on a pas eu besoin de le faire. On s'est dit s'il n'y a pas d'amélioration, on verra avec la RH.* » Aurélia

Une question d'incapacité des représentants RH à répondre aux besoins

Pendant son entretien, la représentante RH a souligné l'incapacité de l'équipe RH à apporter une aide conforme au souhait du manager dans certains cas remontés. On peut citer le manque d'implication d'un collaborateur, qui ne souhaite pas en faire plus que ses strictes attributions contractuelles, ou les attitudes dites négative (critiques persistantes de collègues ou du manager, désintérêt régulièrement exprimé à haute voix) qui n'impacte a priori pas les performances au regard de ce qui est spécifié dans le contrat de travail. Les représentants RH sont alors bloqués dans leur capacité de soutien pour des raisons légales et contractuelles, faute de preuves et de problèmes avérés de compétences ou performances.

- « *D'un point de vue légal et juridique, certaines situations sont sans solutions [...] : dans le cadre des problèmes d'attitude, il faut des preuves sans équivoque ou des faits écrits pour constater, chose que ne peut parfois pas fournir le manager. La responsable RH note l'absentéisme come un des sujets remontés aux RH, mais il reste difficile de justifier et de faire la différence entre l'absentéisme de complaisance, ou « les vrais absences ». Ce type de cas pénalise l'activité et on ne peut rien faire en cas de doute exprimé par le manager.* Mme RH

Le deuxième point concerne des décisions à prendre vis-à-vis d'une situation ou d'une personne qui doivent être tranchées à haut niveau. Un problème de harcèlement a été remonté par plusieurs personnes ; la RH a tranché en faveur d'une rupture du contrat avec la personne incriminée mais cela n'a pas été validé par la direction :

- « et on est aussi les représentants de la direction [...] et en effet on peut avoir cette image. On estime parfois que « performance » et « niveau » c'est la même chose : s'il est à ce niveau c'est qu'il est compétent et donc pas de problème ». Mme RH

Pour la responsable RH, la prise de conscience de la direction passe par le fait de démontrer que la mise en place d'outils efficaces et d'un cadre de travail adéquat pour les managers de proximité jouerait en faveur de la performance.

- « La rentabilité est toujours prioritaire, et surtout dans des activités comme les nôtres, et puis avec changement d'actionnaire, on le voit encore plus ». Mme RH

Facteurs déterminants dans le caractère soutenant

Le rapport aux RH est contrasté parmi les interviewés. Certains décrivent une relation assez proche et une facilité à aborder les acteurs, d'autres à l'inverse mettent en avant une appréhension et une crainte des impacts d'une quelconque sollicitation.

L'originalité du positionnement RH, « à la fois tiers et impliqué », fait partie des facteurs déterminants dans leur caractère soutenant. Mais ce positionnement en tant que tel ne permet pas à lui seul d'expliquer le recours aux RH en cas de difficulté.

Connaissance d'une personne aux RH-affinités

Quand le manager évoque les représentants RH « positivement » nous sommes plutôt dans une relation personnalisée, avec un ou plusieurs représentants des équipes RH, liée à la connaissance d'une personne ou à des affinités particulières.

- « pour un manager de proximité, les RH, pour peu qu'il y ait des affinités, c'est l'issue la plus logique » Lise
- « Nous avons de très bonnes relations avec les RH. Elles sont excellentes » Alexis
- « Les rapports que j'ai avec les RH que ce soit K, I, S c'est assez libre » Grégory
- « On s'est vues, je la sens disponible, est-ce que c'est parce qu'on a l'a vue pendant la formation manager que je peux me permettre de l'appeler je sais pas. » Paula

Connaissance « du passif » des collaborateurs de l'équipe

La connaissance par les représentants RH du passif des membres de l'équipe quand il y'en a, permet de ne pas devoir « justifier » des faits qui sont connus depuis quelques temps. Le manager s'appuie sur des expériences passées et connues, dont le caractère répété définit la gravité.

Ce point est d'autant plus intéressant à noter que comme nous l'avons dit, les principaux problèmes cités sont de l'ordre du conflit interpersonnel dans les équipes managées.

- « *Ayant eu quelques soucis avec les collaborateurs, quand le cas se présente, j'en parle librement avec I. Bien souvent il y'a un passif, je peux le partager* ». Céline

c. La cellule d'écoute, initiative de l'employeur

Comme noté au chapitre précédent, une cellule d'écoute a été mise en place dans l'entreprise, et le numéro est communiqué à l'occasion des sessions de formation pour les managers. Aucun des managers ne l'a évoquée. Seul un manager a évoqué le principe, sans être au fait de la mise en place d'une cellule de soutien dans l'entreprise.

Un seul manager a évoqué la mise en place d'une cellule de soutien anonyme

- « *Une cellule de soutien au management de proximité, ça permettrait aux managers qui se sentent seuls de se décharger de cette pression humaine, se lâcher un peu...pouvoir dire celui-là il m'emmerde* » Pierre

Cependant, quelque temps après durant l'entretien, le manager a évoqué un lien impersonnel qui ne répondrait peut-être pas au besoin :

- « *une cellule d'aide les gens n'appelleront pas. Ils ne savent pas qui ils ont au bout du fil* » Pierre

IV.5.2 Les autres acteurs de l'organisation

Nous avons intégré dans cette partie les autres sources évoquées dans les entretiens, faisant partie de l'entreprise, sans pour autant être considérés comme « des représentants de l'employeur », comme nous allons le détailler ci-après. Nous aborderons le positionnement des pairs, de l'équipe et des intervenants externes dans l'environnement de soutien au sein de l'entreprise. Alors que les pairs suscitent des comportements et sentiments mitigés quant à leur capacité à apporter de l'aide, les intervenants externes, formateurs en premier lieu, semblent jouer un rôle dans l'apport de soutien informationnel. Ils peuvent aussi jouer un rôle « tampon » dans les situations difficiles. L'équipe enfin a été peu mentionnée, certainement du fait de la nature des problèmes cités.

a. Les pairs : entre concurrence et partage

Comme précisé plus tôt dans cette étude, nous avons considéré que les pairs font bien partie du soutien organisationnel, mais ne représentent pas l'employeur au même titre que les RH ou le supérieur hiérarchique dans le cadre de leurs rapports avec le manager de proximité. Néanmoins, ils sont bien au sein de l'organisation et l'environnement dans lequel la relation entre pairs commence ou évolue est aussi l'organisation. Par conséquent, l'étude des facteurs déterminants dans le soutien qu'ils peuvent apporter peut aussi être liée à des initiatives de l'entreprise, et c'est ce que l'on peut déduire de certains entretiens.

i. Positionnement dans l'environnement de soutien

Dans le quotidien opérationnel, il semble selon les entretiens que les managers de proximité n'échangent pas avec leurs pairs sur les problèmes rencontrés, sauf pour des questions d'ordre technique et opérationnel, qui imposent de solliciter d'autres acteurs du processus. Les cas cités de proximité avec les pairs, sont en fait liés à « une amitié » qui se crée, se développe ou se poursuit au sein du travail. La relation va ouvrir le champ des échanges possibles, pour donner plus de place à l'expression des aspects émotionnels, mais aussi au partage d'informations et avis sur un problème donné.

Le soutien des pairs a aussi et surtout été mentionné dans le cadre de la formation au management délivrée à l'ensemble des managers de l'entreprise, pendant laquelle le partage d'expérience et la compréhension de réalités communes sont vécus presque de manière unanime comme « une thérapie ».

ii. Nature de soutien demandée et/ou apportée

Soutien émotionnel

Le type de soutien qui a été le plus cité dans le cadre de relations avec les pairs est le soutien émotionnel, soutien d'écoute, pour « diminuer la pression ».

- « C'était pour avoir une oreille attentive » Sébastien
- « C'était pour parler de l'action que je voulais mener, pour savoir ce qu'elle en pensait et ça permet de faire redescendre le soufflet quand on est en pression, On travaille ensemble, même point de vue sur le management » Damien

- « *J'en parlais à d'autres managers, il y'avait une grosse pression, il nous demandait les choses sans les comprendre, je ne savais pas où il fallait aller.* » Lucie
- « *Au niveau de l'équipe d'encadrement, on partage, de toute façon on travaille de manière interactive, on est dans la même galère donc on partage, je ne vais pas me trouver toute seule dans ma situation* » Géraldine

Soutien informationnel

Les pairs sont aussi sollicités pour susciter leur avis sur des décisions à prendre, ou vérifier qu'un « ressenti » est « compréhensible ou justifié » suivant les données partagées :

- « *On a déjeuné, je me suis demandé si j'avais raison d'être gênée. Le fait que quand il y a un problème, je préfère en parler avec la personne en tête à tête, est-ce que c'est anormal ?* » Sébastien
- « *On discute plus des aspects managériaux, humains. Je voulais avoir leur sentiment sur ce que j'avais observé, ça m'a rassuré dans ma démarche de faire appel aux RH* » Gabriel
- « *ma collègues (pair) dans l'équipe de F, on a échangé et on échange souvent. Pour moi c'est plus simple, j'ai qu'une personne. Mais elle beaucoup plus. On se donne des conseils* » Aurélia
- « *Avec C et V, on travaille ensemble [...] on s'entraide aussi [...] on s'échange pas mal les avis* » Géraldine

iii. Les pairs soutenant

Ce qui empêche ou détériore la relation d'aide

Les échanges avec les pairs sont rares, sauf si ce sont des collègues avec lesquels il y a un lien d'amitié. Les causes citées sont liées à deux points principaux : la concurrence et la confidentialité.

Concurrence

Il semblerait tout d'abord que les pairs peuvent être des concurrents dans une certaine mesure, ce qui peut expliquer le fait que les managers de proximité préfèrent les échanges avec les pairs qui ne font pas partie du même service. La concurrence dont il est question est abordée en tant que telle dans les entretiens, sans lien établi par les managers avec la culture de l'entreprise.

- « *On a peu d'échanges, après c'est peut-être moi, quoi qu'on puisse dire on a chacun nos problèmes. On discute mais pas tant que ça. Y a beaucoup de pudeur qui entoure le poste. Par rapport à ce que chacun vit, la manière dont on le vit, c'est un aveu de faiblesse, on est collègues, mais à la fin de l'année, il y'a des objectifs, qu'on le veuille ou non* » Raphaël
- « *C'est quand même très personnel, chacun a son mode de management, et est très regardant sur le management des équipes des autres. Ils font des choses différentes, n'interviennent pas sur les périmètres des autres, mais suscitent des jugements, c'est malheureux à dire mais ça fonctionne comme ça* » Emma

Confidentialité

La confidentialité a été mise en avant dans plus de la moitié des cas, dans le cadre de problèmes relationnels avec des membres de l'équipe. Les pairs ne semblent pas en tout cas faire partie du cercle de confiance restreint.

- « *Le problème concerne une situation personnelle donc je ne peux pas en informer d'autres. Je peux partager des choses pro mais pas au-delà, pour moi, c'est confidentiel. Les seuls pour qui ça a un intérêt d'être au courant c'est ma hiérarchie, ou les ressources humaines* ». Romain
- « *Pas avec d'autres managers, pour moi c'est confidentiel, je voulais pas* » Soumaya
- « *En vers mes collaborateurs, je dois aussi maintenir cette confidentialité, si la collaboratrice apprend que j'en ai parlé, elle n'apprécierait pas, elle me dirait plus les choses importantes* » Pierre
- « *Je préfère en parler avec mon manager ou des personnes à l'extérieur, j'éviterais d'en parler à un de mes pairs, je ne suis pas en confiance, pas suffisamment proches, et ça concerne des personnes qu'ils connaissent.* » Pierre
- « *On n'échange pas sur des problématiques humaines, non... je n'ai pas eu l'occasion. On peut survoler, mais on reste assez discrets sur le personnel, ça reste délicat, on reste dans le confidentiel* » Flore
- « *C'est très culturel je pense. J'estime que je n'ai pas à faire état de mes difficultés si ce n'est à mon manager.* » Raphaël

Facteurs déterminants dans le caractère soutenant

Lien d'amitié et affinités

Les managers de proximité échangent avec les collègues lorsque s'est développé un lien d'amitié, devenu presque indépendant du lien professionnel. Les « collègues amis » sont, pour la plupart, des collègues qui ne travaillent pas en direct avec le manager de proximité dans le cadre de processus opérationnels. Dans certains cas néanmoins, les pairs sont dans la même équipe, rattachés à un même supérieur hiérarchique.

Il est donc question d'affinités dans le caractère soutenant d'un pair.

- « *Il y a un collègue manager avec lequel je peux en parler aussi. On avait des affinités depuis le départ* » Alexis
- « *On a les mêmes fonctions sur des secteurs différents, on s'apprécie mutuellement réellement, et ça crée des possibilités d'échanger, quand il y a un problème relationnel, on attend que tout le monde soit parti, on ferme les portes et on discute.* » Grégory
- *Avec mon homologue, la barrière ne s'ouvrira jamais ça passe ou ça passe pas. C'est un handicap quand on ne sent pas l'affinité.* » Christine

Partage avec les pairs via des occasions d'échanges impulsées par l'organisation

Quand nous avons demandé aux managers de proximité ce que peut faire l'organisation pour les aider, il y avait un certain consensus presque surprenant : les managers de proximité souhaitent avoir des occasions d'échange avec les pairs pour partager leurs difficultés, certainement semblables. À noter néanmoins que comme la question était posée en fin d'entretien, le sujet de l'échange et l'orientation des questions a peut-être constitué un biais.

La formation

De l'Intérêt de l'échange avec les pairs...

Dans le cas étudié, le programme de formation mis en place par l'organisation pour ses managers de proximité a constitué une expérience partagée sur laquelle les interviewés se sont appuyés. Cette expérience « positive » de partage entre pairs durant la formation a souvent donné lieu au développement de relations et d'occasions d'échange par la suite.

- « *Il faudrait faire ces formations plus d'une fois. Ça faisait du bien, parce que les échanges avec les managers d'autres branches nous laissent croire que nous sommes un peu similaire, même état d'esprit [...] d'ailleurs suite à cette formation, on s'était*

dit, pourquoi pas de temps en temps se prévoir un déjeuner et continuer à avoir des échanges. J'avais dû faire ça en juin. On s'est dit à partir de septembre, on voit si on peut se voir, parler d'autre chose etc... » Christine

- *« J'ai participé aux sessions de formation au management, organisées par les RH (dans l'année suivant ma prise de poste). Ça permet de se rendre compte que c'est normal, on n'est pas tout seul, ça donne des pistes, c'est intéressant parce qu'on échange avec les autres. » Aurélia*

Il y a cinq éléments que nous pouvons définir comme des caractéristiques environnementales que les managers de proximité ont noté comme déterminant le bon déroulement de la formation et l'appréciation qui en est faite : l'absence de jugement, la confidentialité de l'échange, la neutralité des acteurs présents, la possibilité d'aborder « des problématiques humaines » et une « déconnexion » des contraintes du quotidien.

De l'intérêt de 'se livrer' sans être jugé.

Le fait de partager ses difficultés sans être jugé sur ses compétences, sa performance, a souvent été évoqué comme favorisant « un exutoire », ou la possibilité de parler de ce qui est lourd, difficile à porter en tant que manager de proximité.

- *« Mais j'ai fait la formation RPS : on a attiré notre attention sur les signes. Une personne a fait un retour passionnant. Allez trouver une personne qui ait envie de parler de ça, ces trucs-là tu en parles à qui ? J'avais été épaté par ce collaborateur. Des gens qui s'intéressent à ce qu'on fait il n'y en a pas des masses. » Alexis*
- *« les autres se livrent d'avantage, en situation de formation, je dirais davantage de choses que comme ça dans une réunion [...] pourtant mon boss fait un point management...mais personne ne dit rien, on a peur d'être jugé » Pierre*
- *« la formation permet de vous faire grandir sur certains sujets, confronter des attitudes [...] je vois ça que comme une thérapie. C'est un exutoire, un moment où on échange tous ensemble. » Emma*

... en toute confidentialité...

Plusieurs managers ont souligné la confidentialité de l'échange comme étant un des facteurs principaux favorisant la possibilité de se confier de manière transparente et libérée sans craindre les conséquences. C'est une des consignes partagées par la formatrice au début de la session, comme fondement éthique. Cela semble d'emblée mettre en confiance les participants.

- « *Bizarrement ce sont entre autres des gens avec qui je travaille au quotidien, pourtant il y'avait quelque chose...tout est confidentiel et je pense que les gens jouent le jeu. C'est sûrement la formatrice.* » Emma

...et dans un environnement neutre

La notion de « neutralité » a été citée. Cela signifie que les personnes à qui les managers se confient n'ont pas d'enjeux ou d'intérêt particulier à soutenir telle ou telle partie. Plus concrètement, cette formule révèle aussi l'absence de liens et relations avec les personnes impliquées dans les problèmes relatés, notamment quand il s'agit de conflits relationnels notamment.

- « *Un manager c'est pas mal de frustrations J'ai besoin de parler à quelqu'un d'autre neutre mais qui sait ce que je vis, ça m'aide bien.* » Paula
- *C'est aussi parce qu'on se connaissait pas [...] je ne connaissais pas leur environnement, je ne savais pas de qui ils parlaient. C'est un peu les échanges que j'aime bien. [...] Avec un homologue, même service, elle sait de qui je parle, là il doit y avoir une affinité.* » Christine

...où on aborde les problématiques humaines

La formation a été décrite comme un lieu où les problèmes dits humains et interpersonnels peuvent être partagés : on y donne toute l'importance qu'ils peuvent prendre dans le quotidien du manager.

- « *quelque chose de très positif, ça m'a permis de comprendre ce qu'est le management, comment gérer la relation avec les collaborateurs, comment motiver, très intéressante sur l'aspect humain, comment poser des limites, ça a été une très bonne expérience* » Soumaya

...avec en sortant du quotidien, la possibilité de se libérer de certains « blocages »

Pendant la formation, un des managers comprend qu'il est légitime dans sa situation pour demander de l'aide à son supérieur hiérarchique, et que les freins avancés n'ont pas lieu d'être, suite à quoi il a lancé les actions adéquates.

- « *En fait j'ai eu le déclic à la formation, la formatrice m'a dit faut pas hésiter à demander de l'aide. J'osais pas l'embêter [n+1] et je me suis dit non, après tout j'en ai besoin, j'ai donc insisté, et la porte était grande ouverte* » Aurélia

Les ateliers de travail transverses – dans la filiale SIM

Si la formation « au management » s'est concentrée sur la mission de « management » des managers de proximité, dans ce qu'il implique comme gestion des rapports humains, il peut être intéressant de s'attarder sur une autre initiative qui s'est concentrée sur les missions opérationnelles d'amélioration des résultats et des processus associés, dont j'ai participé à l'organisation.

La direction de l'entreprise a décidé d'impulser un ensemble d'ateliers de travail sur 4 problématiques d'entreprise, auquel le management supérieur lui-même devait trouver des solutions. Chaque problématique avait une dimension transverse, c'est-à-dire que sa résolution supposait l'implication de plusieurs services et plusieurs métiers : commercial, médical, marketing, gestion et finances. À titre d'exemple, les managers ont travaillé sur « comment diminuer le nombre de résiliations de contrats », point qui concerne à la fois le commercial et tous les services impliqués dans la fourniture de service au client final.

Les ateliers ont regroupé l'ensemble des managers de proximité de l'entreprise, formant 4 équipes. Chaque équipe a travaillé avec un directeur, « sponsor » de l'atelier, rappelant si besoin les enjeux de l'entreprise sur chaque problème posé (enjeux commerciaux, financiers ou autres). Sur une période de 6 semaines, chaque problématique a donné lieu à l'organisation de 3 ateliers de travail, permettant de réfléchir à des pistes d'action concrètes aux questions posées, tout en prenant en compte la diversité des besoins et des contraintes de chaque représentant.

La restitution des différents ateliers a pris la forme d'une proposition de feuille de route, avec un ordre de priorité proposé, partagée lors d'un séminaire rassemblant tous les participants ainsi que les membres de la direction. Les pistes et propositions ont fait l'objet de discussions en séance, puis ont donné lieu à un arbitrage des travaux à lancer sur l'année en cours.

Ces ateliers ont présenté pour les managers un intérêt certain dont ils ont mis en avant les points majeurs suivants. Premièrement, ils ont noté une fierté quant au travail réalisé avec leurs homologues. Les managers ont trouvé que pour le temps accordé, ils étaient satisfaits de la qualité de leur proposition dans le cadre d'un exercice de conciliation des contraintes et des objectifs a priori difficile. Deuxièmement, certains ont aussi pu souligner un partage avec la hiérarchie qui leur paraissait utile et important, pour avoir des clarifications sur la stratégie globale, et pour remonter des problématiques « terre-à-terre » rencontrées au quotidien, invisibles, mais chronophages ou contre-productives selon eux. Nous craignions au départ que la présence de la hiérarchie aux ateliers n'empêche une expression plus libérée voire une

critique de l'existant et des décisions qui ont pu être prises. Mais selon les retours des managers, cela n'a finalement pas gêné le bon déroulement des ateliers, et a apporté la conviction que c'est une approche managériale et non isolée, qui aura du poids.

Néanmoins, derrière cet engouement certain pour la démarche, se posait la question de « ce qui allait être fait » de toutes les propositions remontées, et validées par la direction. Certaines des propositions ont fait l'objet de projets à part entière. D'autres, « moins évidentes » à mettre en place en termes de ressources ou d'organisation du travail, n'ont pas été mises en place. Ces dernières devaient faire l'objet d'un suivi et d'une restitution régulière au management, chose qui n'a pu être faite étant donné la liste des priorités et des demandes « urgentes et à court terme » qui ponctuent le quotidien des uns et des autres

Autres lieux d'échange avec les pairs

Il n'y a pas eu, dans l'entreprise, de programmes d'échanges organisés spécifiquement pour les managers de proximité. Le responsable RH avait l'intention de les développer au moment des entretiens, du fait d'une demande répétée des managers de proximité qui ont participé à la formation notamment, et de la conviction que l'initiative aurait un apport en termes de bien-être et de performance. Les formules relevées dans les entretiens ont été exprimées en réponse à la question « que peut faire l'organisation pour améliorer votre quotidien ? ».

- « Dans mon ancienne entreprise, on avait des séminaires d'une semaine, ce n'est pas évident, mis c'est utile, ça permet de remettre en question certaines choses et ça permet de connaître et voir d'autres personnes managers, c'est très bon de savoir comment les autres animateurs agissent, veulent travailler. » Damien
- « Peut-être si, faire rencontrer les managers de proximité, des déjeuners de managers. Des problématiques résolues entre managers, je pense que c'est important de partager avec ses pairs : rassembler des gens qui ont des niveaux hiérarchiques similaires. Plus c'est haut, plus les managers sont moins dispos, pas la même approche. » Aurélia
- « On peut, peut-être, créer ou impulser des déjeuners avec les managers, qui sont des moments pour échanger... ça serait ça. » Romain
- « Ce qui peut être intéressant, c'est de nous réunir pour qu'on discute : il y a déjà le cycle de formation pour les nouveaux managers » Sébastien
- « Je souris parce qu'il y a eu un afterwork avec présentation de résultats trimestriels, et je me suis rendue compte avec deux autres managers, qu'on parlait jamais mais que le peu qu'on avait discuté on se rendait compte qu'on avait les mêmes difficultés. On

devait en parler plus souvent, s'enrichir au travers des expériences de chacun. Après on est pris dans le quotidien tout simplement » Romain

- *« Un tour d'équipe une table ronde pour que chacun fasse part de ses observations serait intéressantes. Il n'y a pas que la partie travail, mais aussi des aspects plus personnels dans les équipes ». Gabriel*

Proximité géographique

Les managers de proximité n'ont pas seulement souligné le point en mentionnant la relation avec le supérieur hiérarchique ; ils ont également mentionné la relation avec les pairs, avec qui ils apprécient échanger.

En effet, un manager souhaitant maintenir le lien avec des pairs rencontrés en formation a affirmé avoir rencontré des difficultés du simple fait de l'éloignement géographique (sites distants en Ile de France), ce qui a empêché la rencontre lors de déjeuners organisés. À l'inverse, cela a joué en la faveur de ceux qui ont souhaité garder un lien, tout en travaillant sur le même site.

- *« Il y'avait des choses intéressantes à dire, mais me connaissant, ça m'aurait énervé, parce qu'à côté de ça le business n'est pas fait. Sur place ils ont maintenu ça, mais j'ai pas cherché à réactiver, la distance était plus pénalisante que le bienfait » Christine*

b. L'équipe : un cas d'étude non révélateur

i. Positionnement dans l'environnement de soutien

Quatre managers ont évoqué le recours à l'équipe comme soutien, soutien d'expertise avant tout, et soutien émotionnel dans le cas d'amitiés avec un membre de l'équipe. Mais le fait que le recours à l'équipe ait été moins mentionné que le recours aux autres sources telles que les RH et le supérieur hiérarchique, est certainement lié à la nature des problèmes évoqués, puisqu'il s'agissait principalement de tensions avec un membre de l'équipe.

ii. Nature du soutien demandé et/ou apporté

Soutien informationnel

Les principaux recours aux équipes sont de l'ordre du conseil, de l'avis, car les personnes managées sont reconnues comme détenant une connaissance et des propositions de solutions.

Les exemples suivants ont été évoqués dans le cadre d'une description générale de l'environnement de soutien.

- « *J'échange assez librement avec une personne dans l'équipe, [...] me donne des conseils* » Pierre
- « *Moi je fais régulièrement des réunions avec mon équipe, ils sont demandeurs. J'aime bien avoir leur réflexion. C'est quelque chose qu'on a besoin de savoir.* » Patricia
- « *Spontanément, j'interroge les équipes, je les associe dans la réflexion, ce sont des techniciens, ils ont beaucoup d'ancienneté* ». Emma

Le dernier point est plus spécifiquement lié à un problème soulevé par un manager, généré par une insatisfaction des membres de l'équipe sur les horaires de travail. Le manager a dans ce cas d'abord souhaité collecter et comprendre les propositions de l'équipe avant de pouvoir les défendre auprès des RH et autres instances managériales.

- « *J'ai joué beaucoup la transparence avec l'équipe. Je leur ai dit, avant de monter ça aux RH qu'est-ce que vous attendez ? j'avais envie de les écouter, elles avaient un mécontentement, et je devais avoir les solutions. Je pouvais voir avec les RH, mais je leur ai dit, vous pouvez y perdre.* » Elodie

Soutien émotionnel

Deux managers rapportent des relations d'amitié avec un membre de l'équipe auprès de qui ils recherchent un soutien émotionnel. L'un précise que selon lui, cela ne s'inscrit pas dans un schéma de bonnes pratiques, et que ce n'est pas souhaitable dans sa position, car il prend le risque que l'équipe juge cela comme du « favoritisme ».

- « *Avec cette personne, je pense que c'est une faute managérial que je fais, je déconseillerais ce que je fais, la situation est telle que ça m'aide, ça m'est indispensable, c'est pas bien, ça peut créer des tensions....mais on se ressemble, on est complices, on s'entend bien, on est amis.* » Pierre
- « *J'ai une affinité avec une collègue sous ma responsabilité, et avec elle je parle. Je l'ai connue depuis que je suis arrivée en 2000 [...] c'est une amie avant tout, ça déborde du contexte du travail, mais ça a mis des années, ça fait 15 ans qu'on travaille ensemble.* » Christine

c. Les intervenants externes : soupape de décompression

i. Positionnement dans l'environnement de soutien

Les intervenants externes cités dans les entretiens sont les coaches et les formateurs (ou plutôt la formatrice, qui a assuré les formations aux managers dans l'entreprise). Ces acteurs ont été cités dans des cas très précis de prise de poste surtout.

ii. Nature du soutien demandée et/ou apportée

Le coaching permet d'apporter un soutien d'écoute et une prise de recul dont le manager a besoin principalement dans les premiers temps de la prise de poste. Cette prise de recul semble nécessaire dans le cadre des relations avec l'équipe managée notamment. Les interviewés ont souhaité identifier et comprendre ce qui est « faisable » ou « ce qu'il faudrait éviter » en termes de bonnes pratiques, mais aussi « déconnecter » de l'effervescence du quotidien.

Soutien émotionnel

Les intervenants externes ont un rôle à jouer sur le plan émotionnel, notamment en termes d'écoute et de partage, particulièrement important dans une phase de prise de poste, pendant laquelle le manager de proximité construit encore son réseau de confiance et de soutien.

- « J'ai tellement la tête dans le guidon, j'ai besoin de prendre du recul, avec un coaching ou autre. » Pierre
- « L'écoute, ça répond au coaching finalement : c'est la prise de recul, quels sont les éléments qui me permettent de m'organiser pour ne pas être noyé [...] » Raphaël

Soutien informationnel

Le soutien informationnel est aussi sollicité, en termes d'expertise, d'avis et de partage de « bonnes pratiques » sur des sujets posés tant pour les managers débutants que pour les plus expérimentés

- « J'en ai parlé avec mon coach à l'époque, je lui avais demandé si je pouvais intervenir dans des relations qui n'étaient pas des relations professionnelles ? si ça avait un impact professionnel, oui, il faut, sinon j'interviens sur un champ qui n'était pas le mien. [...] Je parlais avec elle {membre de l'équipe}, je découvrais une personne que je n'étais pas censée connaître, ce n'est pas mon rôle d'évoquer qu'elle a besoin d'amitié ». Pierre

- « Avec F, c'est vrai qu'on n'a pas beaucoup le temps. Il m'alerte, il me fait un topo s'il voit des points faibles, il me les souligne...mais il y a des choses qu'il faut savoir et je passe peut-être à côté. J'aimerais vraiment avoir cette formation, et je pense qu'ils m'ont oublié aux RH. » Elodie
- En parlant de la formation : « quelque chose de très positif, ça m'a permis de comprendre ce qu'est le management, comment gérer la relation avec les collaborateurs, comment motiver, très intéressante sur l'aspect humain, comment poser des limites, ça a été une très bonne expérience » Soumaya
- « Ça m'a aidé parce qu'on a tendance à donner la réponse tout de suite, je fais en sorte que ce soit le gestionnaire qui aille la chercher. Ça m'a aidé [...] à donner plus de temps [...] 'ça fait longtemps qu'on a pas pris un café, mangé ensemble' [...]. ne pas aller à l'affrontement, 'j'ai eu raison tu as tort' [...] l'épreuve des augmentations, ce sont des cas types. » Lucie

iii. Les intervenants externes : facteurs déterminants dans le caractère soutenant

Deux intervenants externes ont été cités : le coach et la formatrice qui a animé les formations aux managers. Le coaching a été cité comme une possibilité offerte par l'organisation pour prendre du recul. Rien n'a été précisé concernant les caractéristiques du coach. Ce que l'on peut noter, c'est le délai de mise en place du coaching notamment, qui peut être important dans la réponse au besoin du manager :

- « Ça a été acté, mais pas encore mis en œuvre [...] ce qui est navrant [...] pour les premiers mois, c'est le plus intéressant » Raphaël

La formation dans sa globalité va être étudiée dans le volet qui suit. Néanmoins, sur la formatrice en particulier, un commentaire peut être cité pour caractériser son intervention spécifique, qui concerne particulièrement sa flexibilité vis-à-vis des demandes contextualisées des managers et sa compréhension des remontées liées à la gestion des personnes :

- « Moi j'avais une appréhension défavorable, je pensais tomber sur un gourou. Mais en fait elle était attentive et humaine, elle n'était pas dans une sorte de ligne droite, elle-même était susceptible d'évoluer » Grégory

IV.5.3 Les sources et natures du soutien informel

Les membres de la famille ont été cités par plusieurs managers comme acteurs clefs des mécanismes de résolution des problèmes ; leur rôle est indéniable dans la gestion de l'impact émotionnel de ceux-ci.

a. Positionnement dans l'environnement de soutien

Les problématiques qui ont un impact émotionnel, liées principalement à des problèmes interpersonnels dans l'entreprise, peuvent être partagées avec les membres de la famille (parents proches ou conjoint) et avec des amis (les amis n'ayant été cités qu'une seule fois). Ils aident le manager à « se libérer » et à « prendre de recul ». Autant le fait d'exprimer et partager les problèmes peut-il être associé à un soutien émotionnel, qui permettra d'atténuer la tension, autant la prise de recul aide-t-elle à trouver des solutions au problème même, par le simple fait de changer de cadre de réflexion. Ceci semble à fortiori se confirmer quand les interlocuteurs dans le cercle familial ou amical travaillent en entreprise, voire exercent ou ont exercé un métier similaire : ils sont alors aussi sollicités pour un avis ou conseil externe.

b. Nature du soutien demandée et/ou apportée

Selon le cas étudié, près du tiers des managers ont cité le recours à la famille et certains d'entre eux ont déclaré y avoir eu recours en premier lieu, selon le problème qu'ils ont souhaité évoquer.

Soutien émotionnel

Dans la plupart des cas, c'est un soutien émotionnel qui est recherché, une écoute.

- « J'en ai parlé à Maman, je lui ai dit, j'ai franchement été très surprise, ça fait 40 ans que je travaille, c'est bien la première fois, que quelqu'un me prend comme ça, à froid. »
Christine
- « En tant que manager, on est censé être autonomes, on est censé les résoudre nous-mêmes au regard de la nature de notre fonction, personnellement, par expérience, quand j'ai eu ce cas-là, mon premier réflexe c'était mon mari [...] ça m'a touché en dehors du cadre professionnel, c'est humain » Soumaya

Soutien informationnel

Le soutien informationnel sera apporté notamment dans le cadre de l'exercice de positions similaires dans le couple, ou dans la famille. Cela permet de demander, recevoir des avis et conseils sur des cas similaires rencontrés en entreprise.

- « Avec mon frère parce que métiers similaires » Thibaut
- « Je me tourne vers ma mère qui est du même métier et qui était responsable. Elle sait de quoi je parle c'est plus facile ». Emma
- « J'en parle quand ce sont des difficultés avec des personnes [...] En en parlant, on réfléchit soit même, on prend du recul, avant résolution ». Sébastien

Il peut aussi être question d'un problème qui nécessite justement plus de soutien que ne peut en offrir l'organisation. Dans l'exemple ci-dessous, le manager devait préparer un entretien annuel qui était aussi un entretien de recadrage pour exprimer un mécontentement. Le sujet ayant été fortement générateur de stress pour le manager, il a déclaré un temps de préparation important tant dans l'enceinte de l'entreprise qu'à la maison, avec l'aide de son conjoint. Le travail supplémentaire fourni à son domicile, nécessaire pour elle, n'aurait peut-être pas été possible en entreprise (besoin non compris, ou considéré comme étant disproportionné par rapport à l'enjeu à l'échelle de l'entreprise).

- « L'entretien individuel avec ma collaboratrice a été difficile [...] je suis restée très calme parce que je l'avais beaucoup travaillé avec mon n+1 et mon mari » Aurélia

IV.5.4 Une mobilisation d'aide plus difficile auprès des représentants hiérarchiques et RH ? Oui, mais une approche pragmatique quand ils ont des leviers de résolution

Une des questions posées dans la première partie de l'étude était relative au paradoxe du soutien organisationnel, d'un potentiel bénéfice attendu au regard d'un coût éventuel pour le manager de proximité, en termes de jugement des compétences et de capacité à faire.

a. Méfiance vis-à-vis de l'organisation....

Il apparaît en effet dans les entretiens qu'il y'a une méfiance vis-à-vis de l'organisation dont il n'est pas question dans les articles sur le soutien organisationnel ou le soutien structurel. La

sollicitation des soutiens n'est activée ou mentionnée par le manager que quand celui-ci estime ne pas avoir les ressources nécessaires pour y faire face, en termes de savoir, savoir-faire ou savoir-être. En effet, il semble partagé par quelques managers que leur position rend la sollicitation d'aide plus « délicate », ou plus réfléchie du moins, en comparaison avec les personnes non encadrantes.

En effet, ils hésitent parfois à confier leurs difficultés à une organisation qui se veut aidante et à l'écoute des problèmes rencontrés, mais qui juge aussi la capacité à faire et à résoudre de « soi-même » les problèmes posés. Cependant, et contrairement à ce qu'on a pu supposer en termes de paradoxes, nous ne pouvons à notre avis déduire des observations que les intérêts des managers de proximité et de l'employeur sont divergents, bien au contraire. Il semblerait somme toute que les problèmes des managers sont bien aussi ceux de l'entreprise. Les managers de proximité peuvent même être dans certains cas dans l'incapacité de comprendre une intervention ou une aide limitée de l'organisation alors même que, selon eux, ce qu'ils attendent est surtout dans l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble

b. Mais un soutien de ses représentants qui semble être le plus efficace dans la résolution de problèmes

Cependant, paradoxalement, quand il s'agissait de raconter le déroulement d'un problème rencontré, il semble que les sources et ressources de soutien les plus sollicitées et les plus « efficaces » sont des représentants de l'employeur. Les managers interrogés sont satisfaits quand ces derniers démontrent une capacité à être présents en situation de difficulté, à écouter et comprendre les problématiques posées et y répondre quand ils ont les leviers adéquats. Il est d'ailleurs même aussi attendu de l'organisation qu'elle puisse identifier les manquements dans l'exercice du soutien (de la part du supérieur en l'occurrence). La famille ou les amis vont apporter un soutien émotionnel dans la majorité des cas. Le manager va se référer à son cercle personnel pour répondre au principe de confidentialité au sein de l'entreprise, par méfiance vis-à-vis de ses pairs ou supérieurs principalement.

En s'appuyant sur les facteurs cités comme favorisant le caractère soutenant des sources organisationnelles, ainsi que les cas de managers qui soulignent une qualité de soutien importante dans leurs environnements respectifs, nous tenterons de décrire les déterminants d'un climat de soutien en entreprise, tel que nous pouvons le déduire de cette recherche empirique.

IV.5.5 Solitude des managers ? Une organisation défaillante les met en difficulté, mais les managers ne se sentent pas seuls quand ils jugent être « bien entourés »

Nous l'avons spécifié en introduction, plusieurs auteurs notent l'isolement des salariés et des managers de proximité en particulier (Linhart, 2017 ; Monneuse, 2014...). Lorsqu'il s'agissait pendant les entretiens d'aborder l'environnement de soutien de manière générale, quelques managers ont parlé de « solitude », en faisant référence à leur propre situation ou à celle de collègues. La « solitude » a été mentionnée dans le cadre de certaines problématiques spécifiques :

a. La solitude, causes et conséquences

i. Face à un espoir de changement organisationnel déchu

Les managers de proximité suivis au jour le jour au sein de l'entité dans laquelle je travaille sont pour la plupart dans l'entreprise depuis plus de 5 ans. Aucun d'entre eux ne m'a remonté une situation d'épuisement professionnel, par conséquent, ce dont je fais état ci-après est bien propre aux cas connus dans le cadre de mon intervention.

Certains de mes collègues ont pu dans certains cas partager une certaine solitude, en parlant d'idées qu'ils n'ont pu partager, d'initiatives avortées, de demandes refusées ou d'espoirs déçus, suite notamment à une période de forte motivation et d'implication, impulsée par l'arrivée d'un nouveau directeur, d'une redéfinition des missions, de l'introduction de nouvelles ressources, à un moment « où ça devait aller mieux », mais où les choses ne se sont pas concrétisées comme espéré. C'était bien à ce moment-là que je pouvais percevoir une forme de souffrance, ou du moins si le terme est fort, un inconfort certain dans le travail.

ii. Lors de la prise de poste

Aussi, la solitude a-t-elle été évoquée comme une situation transitoire, rencontrée à la prise de poste :

- « *Au début, il y'a une vraie marche à initier pour ce type de rôle, on se sent seul, mais ça veut pas dire qu'on l'est* » Romain

- *« Ca a mis du temps avant de trouver ma place en tant que manager, une fois que je l'ai trouvée, j'ai été rassurée, je suis à ma place. [...] Le jour où j'ai compris que j'assumais et que j'avais besoin d'aide ça allait mieux, j'ai pu imposer mon autorité, plus naturellement. Mon autorité est naturelle avec B, elle ne l'était pas au début. J'ai réussi à lui faire comprendre que je connaissais mon métier. » Aurélia*

iii. En cas de rupture avec l'équipe

La solitude a aussi été présentée comme conséquence à une situation de rupture du lien avec l'équipe managée, relative à un refus d'autorité ou de légitimité, chose qu'un manager a évoquée en parlant d'une précédente personne occupant son poste.

- *« Il y'a eu un fort turnover de managers dans l'équipe. Un assistant qui est arrivé au mois de septembre est parti après un burnout. L'équipe lui a mené la vie dure. Le collaborateur s'est retrouvé seul, l'équipe ne voulait pas faire. Il s'est refermé sur lui-même, il faisait tout et ne demandait plus rien, ça n'allait plus. Ça ne peut pas marcher comme ça. » Gabriel*

iv. La solitude, l'épée de Damoclès

Certains ne se sont pas présentés comme étant seuls mais ont noté que « le risque » existe et qu'il serait fort dommageable pour le manager de proximité de par sa fonction de « soutenant ».

- *« Si on est tout seul, qu'on n'a pas de soutien, ça peut pas fonctionner. Se sentir seul dans la vie personnelle, comme professionnelle, c'est terrible. On se sent seul et en plus de ça, on doit soutenir les autres » [...] c'est un métier très ingrat, quand vous faites progresser les gens ils se barrent, ils vous parlent quand ça va pas, ils sont critiques, ou alors pire, ils vous flattent et c'est pas sincère. Le métier est au niveau humain assez ingrat, faut pas le faire si on veut avoir un retour immédiat de gratification. Pas comme un client, qui vous dit merci» Pierre*

v. La solitude, inhérente au rôle de manager

Enfin, la solitude a aussi été évoquée comme inhérente au métier du fait de la responsabilité décisionnelle qui incombe au manager, et nous allons prêter une attention particulière à ce point.

- « *En fait, on est seul à gérer, un peu comme un capitaine de bateau et on est seul à décider. On passe notre temps à prendre des positions sur les choses, avec des gens qui sont demandeurs. Même s'ils auraient pris la même décision, ils préfèrent que ce soit le manager qui la prenne c'est plus confortable.* » Romain
- « *Les décisions on les prend seul, on les assume seul et on est là pour ça* » Pierre

Même si ce point a principalement été évoqué quand les managers devaient formuler leur avis plus globalement sur la demande d'aide dans l'entreprise, certains managers ont considéré qu'il était de leur responsabilité de traiter les problèmes et qu'effectivement, demander de l'aide, « c'est délicat ». Annoncer une impossibilité à gérer un problème, c'est ne pas répondre aux exigences du poste, ce qui dans une certaine mesure remet en question la capacité du manager à remplir son rôle.

Tout d'abord, certains proposent des comparaisons entre le processus de demande d'aide pour un collaborateur non encadrant et un manager :

- « *Pour le collaborateur, on a moins d'attente, et on considère que le manager est là pour soi. On le pense moins peut-être en tant que manager de proximité. C'était plus facile pour moi de comprendre, qu'il fallait que je demande de l'aide. Je le faisais pas vraiment, mais je le concevais déjà plus facilement.* » Sébastien
- « *De mon point de vue on se sent une responsabilité de se débrouiller tout seul, et de demander de l'aide dans un deuxième temps alors que quand on est managé, on a plus le réflexe de demander de l'aide a priori.* » Romain

Ensuite, « l'autonomie » fait partie inhérente du métier, et elle supposerait dans une certaine mesure de pouvoir « se débrouiller » :

- « *En tant que manager, on est censé être autonome, on est censé les résoudre nous-mêmes au regard de la nature de notre fonction* » Soumaya

Il y a le risque d'être décrédibilisé dans son rôle et de ne pas être à la hauteur, comme un « aveu de faiblesse »,

- « *Le simple fait de demander, tu serais décrédibilisé dans ton rôle. Tu n'as pas à demander, c'est comme un aveu de faiblesse* » Alexis
- « *Avec les autres, quand vous allez vous exprimer sur des problématiques, vous avez l'impression d'être en risque, vous regardez votre demande un peu différemment* » Lise

- « *Certainement que je ne veux pas reconnaître qu'il y' une faiblesse, me mettre en danger. Mine de rien, nous sommes très observés.* » Emma
- « *Je veux pas monter le sujet trop en épingle et il y'a sûrement un peu de fierté mal placée* » Sébastien
- « *Il y'a de la pudeur, de l'amour propre, finalement partager une difficulté c'est un constat du fait que j'ai besoin d'aide. En fait, on a pris des fonctions pour lesquels on ne peut pas dire que je ne peux pas m'en sortir. Ça implique un sentiment d'impuissance, dont on ne veut pas donner l'image. On doit être quelque part le référent, montrer de la solidité et montrer l'exemple.*» Romain

Pour les managers nouvellement promus, il est fait mention de la nécessité de démontrer aux recruteurs, et donc à l'employeur, qu'ils ont fait un « bon choix » en leur confiant de nouvelles missions, et qu'ils peuvent assumer le poste de « manager de proximité ».

- « *Dans toutes les équipes y a des problèmes, j'ai été promu, c'est aussi pour ça, c'est mon rôle d'assumer donc j'assume* » Raphaël
- « *En tant que manager, c'est une position de faiblesse de demander de l'aide. on peut penser que ça peut être mal vu, ça veut dire qu'on ne réussit pas la mission qu'on nous a confiée*» Sébastien
- « *En fait, on a pris des fonctions pour lesquels on ne peut pas dire que je peux pas m'en sortir. Ça implique un sentiment d'impuissance, dont on ne veut pas donner l'image. On doit être quelque part le référent, montrer de la solidité et montrer l'exemple.* » Romain

Enfin, quelques managers ont associé l'absence de demande d'aide à ce qu'ils jugent être leur personnalité propre :

- « *Pour moi l'esprit d'initiative et le fait de se débrouiller d'abord tout seul prévaut. Après c'est un état d'esprit, c'est aussi une question de caractère : certaines vont taper à plusieurs portes et d'autres vont essayer de s'en sortir seuls. Moi, j'ai un problème, je dois pouvoir dire j'ai essayé ça ou ça est-ce que je peux avoir de l'aide.* » Romain
- « *Après c'est une question de caractère, même s'ils proposaient quelque chose je n'irai pas, je ne demande pas d'aide c'est comme ça.* » Emma
- « *A mon sens c'est plus une question de personnalité. Je ne vais pas voir quelqu'un avec une feuille blanche, je ne sais pas faire* » Paula

b. De l'intérêt du soutien

Quand des managers ont témoigné de leur solitude à un moment donné, il y avait toujours un bon collègue, un bon ami qui pouvait accueillir leurs plaintes, sans rétorquer qu'« ils sont négatifs », ou un bon manager « qui les aide à relativiser », « une super équipe » sur qui ils peuvent compter en cas de demande difficile à honorer. Il y a aussi de futures vacances en famille, leur nouvelle passion pour la salle de sport et puis le sentiment que leur travail c'est principalement d'être là pour ceux qu'ils managent. Après nous avoir spécifié un problème rencontré suite à une décision de la direction, un manager conclue son récit en disant : « Au final, ils font ce qu'ils veulent, j'ai fait ce que j'ai pu, c'est plus mon problème, ils n'ont qu'à se débrouiller. Ce qui est important pour moi, c'est qu'avec Lisa et Hélène [d'autres managers de son service], on s'entend très bien, on se serre les coudes et on se marre bien quand même. ». La première partie de cette phrase est défaitiste et signerait l'échec des initiatives de développement de l'implication ou de la motivation, comme de l'échec des initiatives individuelles pour corriger les défauts d'une organisation qui les dépasse. Dans la deuxième partie de la phrase, le manager souligne l'importance de ses relations et leur caractère protecteur au quotidien. Si les comportements de soutien ne représentent peut-être qu'une série de « pansements sur un corps malade », le soutien à proprement parler peut apporter un réconfort de l'instant, ce qui fait même, que quand le contexte dans son ensemble est défavorable, on a des moments de partage relationnel et social qui aident aussi à l'épanouissement de chacun.

IV.6 Conclusion du chapitre IV - Résultats

Question 1 : dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide ?

Les problèmes identifiés comme majeurs par les managers de proximité sont dans la grande majorité des cas d'ordre relationnel. La plupart des problèmes remontés concernent des conflits avec un membre de l'équipe, dont l'impact émotionnel est considérable ; ce qui rend leurs propres ressources insuffisantes, à fortiori pour les managers débutants. Cependant, cette prédominance des conflits interpersonnels dans les discours des managers de proximité est à repenser à l'aune d'observations contextuelles. En effet, le manque de ressources et la surcharge de travail ont été cités plusieurs fois, non comme « problèmes majeurs » mais comme contrainte à gérer « en filigrane » sans pour autant y accorder une importance considérable en temps de parole ou en charge émotionnelle. Pourtant, les conflits en question sont souvent liés à des problématiques structurelles liées au manque de ressources, une régulation limitée, un manque de reconnaissance ou une hiérarchisation des métiers. Les autres types de problèmes sont liés à la détection de risques psycho-sociaux (dépressions, harcèlement), ou encore au partage de membres de l'équipe de problématiques personnelles que le manager ne sait gérer bien qu'impactant l'activité opérationnelle. Enfin, les managers interrogés ont cité les difficultés communicationnelles, en abordant l'absence de vision stratégique à partager avec l'équipe, ou encore un manque d'information nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches opérationnelles. A l'inverse, ils auraient souhaité une meilleure écoute de leurs remontées, dans l'intérêt de leur organisation dans son ensemble.

Question 2 : sous quelles formes le soutien est-il recherché et quels sont les facteurs qui favorisent une réponse satisfaisante de l'organisation aux besoins du manager de proximité ?

Premièrement, les managers de proximité soulignent bien le caractère « délicat » de la demande d'aide, à une organisation qui attend beaucoup d'eux en termes de prise de responsabilités et de traitement des problématiques au jour le jour. Quand il s'agit de parler de leur environnement de soutien dans sa globalité, plusieurs ont mentionné la crainte d'être « remis en question » dans leur capacité à faire, et leur « savoir-être ». Mais concrètement, quand les managers ont mentionné des problèmes précis, ils ont tous mentionné les représentants de l'organisation comme sources de soutien.

Dans le cas d'une mobilisation de soutien qui répond au besoin, les managers ont cité des caractéristiques liées à l'environnement et aux attributs de l'échange.

Les représentants de l'employeur sont les plus cités quand il s'agit de décrire le processus de résolution de conflits jugés « majeurs ». Le supérieur hiérarchique est la source la plus mobilisée, et a priori la plus attendue dans la fourniture de soutien en cas de difficulté, selon différentes natures de soutien : émotionnel, instrumental et informationnel. Ce sont néanmoins les soutiens informationnel et instrumental qui constituent des leviers d'aide concrète pour les managers. Le supérieur hiérarchique est soutenant s'il est à l'écoute, qu'il suscite confiance voir complicité, dans le cadre d'échanges fréquents à la fois sur des sujets opérationnels, qu'il connaît, et les sujets dits « humains » ou comportementaux associés, sur lesquels il est capable d'accompagner le manager de proximité.

Le personnel RH est sollicité sur les problématiques légales et les impacts contractuels des problématiques rencontrées avec les collaborateurs de l'équipe. Les interlocuteurs aux services RH sont d'autant plus facilement mobilisables qu'ils sont « personnellement » connus par le manager.

La « soupape de décompression » ou le soutien émotionnel est recherché du côté des pairs « amis » et la « famille ». À noter que les managers de proximité échangent avec leurs pairs sur les problèmes relatifs « au quotidien opérationnel », mais pas sur des questions perçues comme étant de l'ordre du problème « personnel » et confidentiel des membres de leurs équipes. Les cas cités de proximité avec les pairs sont liés à « des amitiés » qui se créent, se développent ou se poursuivent au travail en premier lieu. Aussi, ils peuvent être impulsés par des occasions d'échanges mises en place par l'organisation dans le cadre des formations notamment. Ces dernières s'avèrent être des expériences de partage marquantes, dans un cadre rapporté comme étant neutre et confidentiel, que les managers « redemandent ».

Le recours à la famille a été mentionné quand l'organisation n'aide pas le manager à la hauteur de son besoin, dans le cadre d'un problème dont l'ampleur émotionnelle est jugée par le manager « inadaptée » dans le contexte professionnel, pouvant avoir un impact sur le jugement des autres quant à ses compétences et sa « résistance » psychologique.

Enfin, il a rarement été question dans les entretiens du soutien de l'équipe, ce qui est certainement dû au fait que la majorité des problèmes commentés sont liés eux-mêmes à des problèmes conflictuels avec des membres de l'équipe. Néanmoins, ces derniers restent une source de soutien non négligeable dans leur capacité à se montrer fiables et à répondre aux

demandes avec les compétences adéquates, ainsi qu'à « comprendre les limites » de ce que peut faire ou ne pas faire le manager de proximité.

Pour finir, les managers de proximité interrogés ne se sentent pas seuls, même si l'état de solitude n'est jamais « bien loin » : il y a une forme de solitude inhérente à la fonction (« on est seul face à une décision »), mais aussi dans le cadre de situations spécifiques telles que la prise de poste, ou la rupture avec une équipe qui refuse de « suivre ». Ils soulignent globalement l'importance d'un « bon copain », une connaissance de longue date en qui ils ont confiance. Si le problème n'est pas réglé pour autant, il reste le plaisir d'être écouté, ou conseillé dans certains cas, et surtout d'être entouré. À noter que certains managers, se disant soutenus, semblent souligner le caractère plus « environnemental » du soutien : ils donnent du soutien et en reçoivent dans un cadre où le soutien est plus « une norme » d'échange qu'un phénomène ponctuel.

Nous allons analyser et discuter dans le chapitre suivant les résultats à l'aune de la littérature en axant notre réflexion sur la description de ce que pourrait être un climat de soutien

CHAPITRE V

DISCUSSION

<u>V.1</u>	<u>DANS QUELLES CIRCONSTANCES LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ONT-ILS BESOIN</u>	
<u>D'AIDE ?</u>		270
<u>V.1.1</u>	<u>Rappel des résultats</u>	270
<u>V.1.2</u>	<u>Les conflits relationnels avec un/des membres de l'équipe managée</u>	271
a.	Conflits interpersonnels au travail : retour par la littérature	271
b.	Conflits interpersonnels au travail : apports de la recherche	275
<u>V.1.3</u>	<u>La communication défailante</u>	280
a.	Intermédiation communicationnelle : retour par la littérature	280
b.	Intermédiation communicationnelle : apports de la recherche	281
<u>V.1.4</u>	<u>Le manager débutant, débutant dans le maniement du soutien aussi</u>	282
a.	Manager débutant : retour par la littérature	282
b.	Manager débutant : apports de la recherche	283
<u>V.2</u>	<u>SOURCES ET RESSOURCES MOBILISÉES ET CONDITIONS DE SATISFACTION</u>	284
<u>V.2.1</u>	<u>Rappel des résultats</u>	284
<u>V.2.2</u>	<u>Le climat de travail : définition</u>	285
<u>V.2.3</u>	<u>Vers un climat de soutien organisationnel : recherche des antécédents</u>	286
a.	Le supérieur hiérarchique : une affaire de disponibilité en toutes circonstances	287
b.	Un retour à des RH plus « personnels »	290
c.	La proximité, un atout pour la construction de liens	293
d.	Échanges avec les pairs : un potentiel collectif de travail et une déclinaison concrète d'une expérience collective dans les espaces de discussion	295
e.	Un ancrage dans le travail, comme axe directeur	306
f.	L'autonomie : allier responsabilité et gestion des interdépendances	307
<u>V.3</u>	<u>CONCLUSION DU CHAPITRE V - DISCUSSION</u>	309

V. CHAPITRE V : DISCUSSION

Nous proposons dans ce chapitre une analyse des résultats à l'aune de la littérature, selon chaque question de recherche posée, en visant à clarifier l'apport de la recherche. Pour répondre à la première question relative au pourquoi de la mobilisation d'aide, nous allons nous concentrer sur le conflit, ses causes et ses conséquences, en distinguant ce qui est avancé par les managers et ce que nous pensons être à l'origine des conflits en question. Nous allons aussi nous attarder sur les difficultés de communication et celles du manager débutant, qui ont constitué les principales remontées recueillies. Pour répondre à la deuxième question, qui a trait aux formes ou sous lesquelles le soutien est recherché et fourni, ainsi qu'aux conditions de satisfaction des managers, nous nous intéresserons à l'aide des représentants de l'organisation, au soutien du supérieur hiérarchique, des RH et des pairs, en apportant des compléments dans la littérature si nécessaire et en soulignant l'apport des analyses proposées. Enfin, au regard de l'ensemble des éléments mis en avant, nous tenterons de définir ce que pourraient être les antécédents d'un « climat de soutien ».

V.1 Dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide ?

V.1.1 Rappel des résultats

Nous l'avons souligné plus haut, les résultats associés à la question posée ont été analysés à deux niveaux. Le premier niveau d'étude est lié aux problèmes mis en avant durant les entretiens et le deuxième est associé aux observations menées. Lors des entretiens, les managers de proximité ont avancé 4 types de problèmes jugés majeurs, présentés par ordre de fréquence et d'impact pour le manager selon les témoignages. À ce titre, les cas de problèmes conflictuels ont été largement mentionnés comme étant « majeurs », avec un impact émotionnel certain et une nécessaire orientation vers d'autres acteurs pour aider à leur résolution, ou du moins en diminuer les effets. Les managers ont aussi partagé des problèmes liés à la détection de risques psycho-sociaux (dépressions, harcèlement) et à la gestion des problématiques personnelles des membres de l'équipe impactant le quotidien professionnel. De plus, des difficultés

communicationnelles entre l'équipe et le management supérieur ont été mentionnées, comme source d'insatisfaction pour les équipes, ainsi que frein à l'accomplissement de leur rôle de « liant », pour donner du sens au travail accompli. Enfin, le manque de ressources, humaines notamment, a été évoqué comme problème réel, bien que les managers de proximité affirment savoir globalement justifier leurs besoins en ressources et (surtout) « prendre sur eux » quand celles-ci ne sont pas suffisantes. Ce premier niveau de réponse a été revu à l'aune de nos observations. Selon nous, les problèmes majeurs mentionnés trouvent en grande partie leur origine dans quelques défaillances organisationnelles. La problématique des ressources et de la charge de travail étant d'ailleurs la problématique principale là où elle a été « minimisée » dans les entretiens. Nous avons aussi noté les défaillances dans le système de régulation de l'activité et le manque de reconnaissance comme problèmes structurels qui focalisent les efforts des managers de proximité.

Outre une perception différente de leur ordre d'importance, il nous semble aussi que ces mêmes problèmes structurels contribuent fortement à l'apparition de conflits interpersonnels dont il est majoritairement question dans les entretiens. Étant donné l'impact et le caractère presque systématique des remontées des problèmes conflictuels, nous allons dans ce chapitre faire un focus sur ce le sujet, en mettant en évidence les travers organisationnels qu'il peut couvrir.

V.1.2 Les conflits relationnels avec un/des membres de l'équipe managée

a. Conflits interpersonnels au travail : retour par la littérature

i. Contexte : de plus en plus de conflits...

Le conflit interpersonnel au travail n'est pas un fait nouveau, et il a fait l'objet de nombreuses publications. Ce qui semble néanmoins se dessiner dans la synthèse de Diné (2008), c'est une recrudescence du conflit en entreprise du fait de l'évolution des relations et de l'organisation du travail. L'auteur met en évidence des tâches plus complexes, une compétition à l'échelle mondiale couplée à une interdépendance plus marquée tant à un niveau macro qu'au sein de l'entreprise, des objectifs ambitieux, au regard des conditions d'exécution et moyens mis à disposition, et aussi une diversification des profils avec lesquels chacun travaille. Le conflit a aussi évolué pour passer d'une organisation collective (« luttes de classes » ou conflits par

institutions interposées, syndicats/patronat) à une confrontation impliquant un ou plusieurs individus, ce qui renforce le sentiment de solitude et de souffrance au travail.

ii. ...encore peu reconnus ou méconnus par les organisations

Kolb et Bartunek (1992) ont étudié les conflits interpersonnels au travail, les conflits de la vie quotidienne, « les conflits de tous les jours », bien plus nombreux que les conflits institutionnalisés - représentants du personnel, syndicats, etc.). Un des résultats phares de leurs recherches est le caractère « caché » et « non reconnu » des conflits en entreprise, difficilement quantifiables et objectivables et donc difficiles à traiter en tant que tels, bien que chronophages pour les managers notamment (Mintzberg, 1990).

iii. Définitions du conflit

Le processus de conflit interpersonnel est complexe ; il peut être abordé par différentes facettes : ses causes, ses conséquences, sa gestion, etc. Il est évolutif, il se construit et change de caractéristiques dans le temps. Ces aspects rendent difficile l'accord sur une définition qui fasse consensus (Foucher et Thomas, 1991 ; Barki et Hartwick, 2002). La définition de Hartwick et Barki semble aujourd'hui être la plus utilisée dans les publications, présentant le conflit comme étant *«un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts.»* (Barki et Hartwick, 2002).

Diné (2008) souligne les trois composantes majeures du conflit que l'on retrouve dans cette définition : cognitive, émotionnelle et comportementale. Les comportements désignent la manifestation concrète, en actes, du désaccord. La discussion et le débat ou encore l'agressivité ou le refus même de toute relation en sont des exemples. Le conflit est généré ou a un impact sur la dimension affective avec la manifestation de sentiments tels que la jalousie, la peur, la haine. Enfin, le caractère cognitif fait référence au contenu lui-même du désaccord tel que chacun le vit et le partage, ce qui va de la divergence de point de vue à la remise en question d'une attitude ou d'un comportement. Barki et Hartwick précisent qu'il y a interprétation par l'une ou les deux parties d'une intention de gêner l'atteinte de ses objectifs ou de lui nuire, comme ils rappellent le caractère subjectif, ou perceptif, des éléments qui génèrent le conflit : intérêts, valeurs, objectifs divergents. C'est bien la combinaison de ces éléments qui donne lieu au conflit.

De plus, ces auteurs insistent sur l'inscription du conflit dans un contexte qui peut en favoriser plus ou moins l'émergence et les modalités d'évolution. Ils notent par exemple le système de rétribution aux résultats individuels, le manque de ressources pour opérer le travail à réaliser, sans compter les facteurs psychologiques personnels (expérience, tendances comportementales). Le rôle de l'organisation dans l'apparition ou le développement du conflit interpersonnel en entreprise sera développé plus loin dans ce chapitre.

Le conflit a été catégorisé selon différentes typologies, notamment distinguées pour en étudier l'impact sur l'efficacité du travail et la productivité.

iv. Typologies de conflit et conséquences

Trois typologies de conflit ont été mises en avant dans la littérature : le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus.

Le conflit de tâche (task conflict) est lié à un désaccord sur la manière d'accomplir une tâche ou l'objectif même de la tâche (Barki et Hartwick, 2002). C'est la dimension cognitive qui est la plus sollicitée. Ce type de conflit peut générer de la perte de temps par rapport à la réalisation d'un objectif (Jehn, 1999), mais il peut aussi être source de créativité puisqu'il amène le partage d'idées et d'opinions différentes et éventuellement complémentaires. L'usage pondéré de ce conflit peut aider à améliorer la qualité des décisions prises selon certains auteurs (Janssen et al, 1999).

Le conflit de processus, en revanche, porte sur l'enchaînement ou la planification des tâches, des responsabilités et les ressources allouées (Jehn 2010, Chédotel, 2015). Les changements pouvant être générés par la répartition des responsabilités au sein des équipes peuvent stimuler son efficacité, mais la gestion des conflits de processus peut se transformer en débats inopportuns sur les capacités des membres de l'équipe (Chédotel, 2015). Les conflits de processus peuvent être consommateurs de temps, détériorer le moral de l'équipe et devenir une entrave au respect des délais de travail impartis (Jehn, 1997, Chédotel, 2015).

Notons qu'un conflit de tâche ou de processus peut évoluer en conflit relationnel, plus orienté sur les aspects affectifs et « personnels » des différentes parties impliquées.

Le conflit relationnel fait plus fortement appel à la dimension émotionnelle et affective (Chédotel, 2015 ; Jehn et Mannix, 2001). Il se caractérise par la forte présence de sentiments négatifs vis-à-vis d'une autre personne (ressentiment, colère, haine, etc.), et génère des

comportements d'hostilité, de cynisme, voire de malveillance (Jehn, 1997). C'est le conflit relationnel qui semble le plus porter préjudice au bon fonctionnement des équipes, ou plus globalement des systèmes d'acteurs et de climat de travail. Les conflits de personnes « épuisent » la bonne volonté des parties prenantes, ils sont énergivores, du fait du temps et des efforts passés dans la réduction de la menace, et rendraient les personnes plus « irritables » et « malveillantes » (Chédotel, 2015, Jehn, 1997 ; De Dreu et al, 2003). Ce type de conflits est source de stress et de mal-être pour les parties prenantes et plus complexe à résoudre (De Dreu, 2003).

v. Le rôle de l'organisation en matière de conflits

Kolb et Bartunek (1992) insistent sur le rôle de l'organisation dans l'émergence de conflits interpersonnels, chose qui n'est pas « notifiée à prime abord » car on a tendance à mettre en avant le contenu et les impacts personnels et individuels du phénomène.

“What is so interesting, however, is the tendency for those involved to frame and interpret the disputes as « personal » rather than structural in cause. That is, there is a tendency to personalize conflict and to blame the people who are currently in stage during the times when conflict dramas re played out (Pettigrew 1973) [...] But, to the degree that disputes are personalized, their organizational and societal origins are minimized or ignored, and so serious challenge to existing systems and structures is unlikely”, Kolb et Bartunek, Hidden Conflict in Organization: Uncovering Behind-the-scenes Disputes, 1992 – p. 223

Cette idée a été développée par Diné (2008), qui note la mise en place d'objectifs organisationnels pas toujours cohérents et unidirectionnels : ils peuvent être opposés, et s'inscrire dans des « langages et logiques » différents. Toujours dans cette lignée, certaines décisions stratégiques sont source d'incohérences et de tensions, du fait notamment de l'instauration de processus qui supposent la répétition de mêmes tâches parallèlement à des projets qui amènent, eux, un changement permanent dans la façon de travailler. De la même façon, on demande aux managers de prendre le temps de communiquer, de collaborer, alors qu'ils sont évalués sur les résultats opérationnels et la productivité. L'entreprise qui affiche sa

volonté de « concilier » performance sociale et économique, en plus de probablement créer stress et confusion, peut aussi amener des conflits entre les acteurs de l'entreprise, chacun essayant de concilier les attentes avec des ressources limitées, dans des approches qui restent donc discutables. C'est bien sur ce volet que nous avons mis l'accent en termes de résultats et de discussion.

b. Conflits interpersonnels au travail : apports de la recherche

Le développement du concept de conflit nous a paru nécessaire étant donnée l'ampleur des problématiques relationnelles dans le discours des managers de proximité. Sur la question de la mobilisation d'aide dans le cadre des conflits, en s'appuyant sur les résultats et les compléments de revue de littérature, nous soulignerons deux points complémentaires. Le premier concerne le « déni de professionnalité » que peut constituer l'exposition, volontaire ou, d'un conflit par le manager de proximité. Le deuxième concerne le caractère structurel des causes des conflits, des causes qui sont non seulement minimales dans les témoignages des managers mais aussi absentes dans les considérations de résolution. Enfin, nous relèverons l'importance selon nous du lien interpersonnel et du soutien social même dans le cas où les paramètres organisationnels jouissent d'une attention plus poussée.

i. Le conflit ou le déni de la professionnalité

Comme précisé plus tôt, les conflits cités étaient plus d'ordre relationnel, et les entretiens semblent tout à fait confirmer les propos de Dreu et al (2003) : les conflits relationnels ont une composante affective forte, source de stress et de mal-être pour les parties prenantes et bien plus complexes à résoudre. En complément, il nous a semblé aussi que les observations reportées illustraient bien la formule suivante de Kolb et Bartunek (1992) :

*"The expression of conflict is often viewed as antisocial (Greenhouse, 1986). Only those who can demonstrate the ability to keep personal conflict in check and who exhibit self-control are able to get along with and earn the respect of their peers and others in the organization.", Kolb et Bartunek, Hidden Conflict in Organization: Uncovering Behind-the-scenes Disputes, 1992 – p. 222*²⁹

En effet, les conflits relationnels, en plus d'être énergivores pour les managers de proximité, sont « mal vus » et remettent implicitement en question la capacité du manager à maintenir « une forme de paix sociale » dans son équipe. Mais nous pensons qu'un deuxième point entre en jeu, qui pourrait aussi expliquer le caractère particulièrement marquant de ce type de problèmes.

Linhart en fait une des lignes directrices de sa réflexion dans son dernier ouvrage (2017). En effet, les salariés peuvent souffrir du déni de leurs compétences et de leur « professionnalité », dans « un monde qui bouge », rendant rapidement désuètes les expertises acquises. Les salariés souhaitent que l'on reconnaisse leur apport, leur travail, bien plus qu'ils ne souhaiteraient qu'on prête attention à leurs états d'âme.

Il est apparu dans les entretiens comme dans nos observations quotidiennes, même si cela n'a pas été formulé aussi explicitement, que les collaborateurs peuvent justement souffrir de ce déni de professionnalité dans les cas de conflits. Les conflits relationnels sont « mal vus », ou encore fait-on « comme si on ne les voyait pas », mais ils sont pourtant bien présents. L'énergie passée dans leur résolution ne sera par ailleurs jamais récompensée ni rétribuée, un peu comme si les efforts déployés par le manager ne servaient qu'à rattraper le fait qu'il existe des conflits dans son équipe.

²⁹ « L'expression du conflit est souvent vue comme anti-sociale (Greenhouse, 1986). Ce sont ceux qui démontrent leur capacité à contenir leurs tensions personnelles et qui montrent un certain contrôle de soi qui sont capables de s'entendre et de gagner le respect de leurs pairs et des autres dans l'organisation. » Kolb M.D., Bartunek M.J. (1992), - *Hidden Conflict in Organization: Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London – p. 222

Ce point nous est en fait apparu plus clair quand l'un des managers, ne pouvant plus « supporter » les remises en question incessantes d'un membre de son équipe (dont il n'a par ailleurs pas participé au recrutement), nous dit qu'il « vien(t) au travail la boule au ventre ». Il décide d'en parler lors de son entretien annuel. L'entretien dure deux heures, et ce seul sujet a nécessité un échange d'une heure et demie. Son manager lui répond « qu'il faut s'adapter », qu'il ne peut rien faire « contre ces personnes », du fait de leur ancienneté notamment, qu'il faut « tenter d'oublier les querelles du passé et avancer ». Outre une réponse qui réoriente « la faute » vers lui (la solution devant venir de sa capacité d'adaptation et de sa capacité à « aller de l'avant »), il nous confie la chose suivante : « ce qui m'embête le plus dans tout ça, c'est que nous n'avons quasiment parlé que de ça, comme si tout ce que j'avais fait par ailleurs dans l'année ne comptait plus ». Il avait besoin de parler du conflit, c'est certain, mais si ce sujet était important au point qu'il ait désiré le mentionner à l'entretien annuel, il ne souhaitait cependant pas qu'il couvre les actions et réalisations qu'il avait accomplies dans l'année, les compétences utilisées, les compétences acquises, ou tout ce qui faisait qu'il avait un rôle et une utilité dans le travail.

Les relations conflictuelles ont donc cela de particulièrement frustrant, que le temps que le manager de proximité y passe « vole » ce qu'il y a de plus professionnel dans sa présence et son travail dans l'entreprise. Mais si frustration il y a, elle est aussi liée à une gestion « individuelle » de ce type de problèmes, alors qu'ils sont révélateurs de dysfonctionnements organisationnels qui génèrent à long terme des situations de tension entre les personnes.

ii. Le manager de proximité ne se fait pas porteur d'une critique systémique mais de ses conséquences

Des discours centrés sur les personnes plus que sur l'organisation

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les managers de proximité ont fait remonter les problèmes qui semblent être pour eux les problèmes majeurs rencontrés, marqués vraisemblablement d'un impact affectif fort puisque ce sont des problèmes de personnes. Le point que l'on peut mettre en avant est l'absence dans les entretiens de la mention des causes systémiques à l'origine des conflits relationnels relatés, que ce soit dans la façon d'exposer le problème, ou dans la façon de le résoudre. Les conflits sont traités comme des problèmes individuels, engageant et impliquant des personnes et leurs caractéristiques personnelles propres et nous voyons plusieurs explications à cela. Soit les problèmes organisationnels font partie intégrante du contexte de travail, et sont intériorisés et « acceptés » comme des

contraintes de travail à prendre en compte. Soit le manager représente une organisation qu'il doit défendre, qu'il doit valoriser auprès de ses équipes, mais aussi auprès de ses pairs et ses supérieurs, pour ne pas qu'on remette en question son adéquation au poste et sa capacité à être un moteur et un apport « positif » pour ceux avec lesquels il travaille.

Les managers de proximité se sentent investis d'une mission de développement de soutien, dans leurs équipes en premier lieu, et dans leur environnement de manière générale. Ils tiennent à « la cohésion d'équipe », « la bonne entente ». Ils tiennent à voir leurs équipes « contentes de venir travailler ». Corrélativement, ils craignent d'être ceux qui divisent, ils craignent de distiller « du négatif » par l'expression de mécontentements. On pourrait entendre « bien sûr que chacun peut émettre des critiques, c'est même souhaité, mais il faut que ce soit constructif ». Mais dans quelle mesure peut-on être constructif quand on n'a pas de leviers pour construire ?

Des discours qui cachent des défaillances organisationnelles : manque de moyens et régulation insuffisante notamment

Nous avons relevé de notre côté que les problèmes de ressources et de régulation sont générateurs non seulement de charge de travail élevée pour les collaborateurs mais aussi de conflits de personnes. Nous avons pris l'exemple de l'ambiance dégradée dans une équipe projet après plusieurs mois de travail, du fait notamment d'un manque structurel de ressources sur le long terme et d'un manque de clarté quant à l'importance donnée au projet parmi les autres investissements de l'entreprise.

On peut reprendre l'image des fraises Tagada, qu'un membre du management a proposé d'apporter en réunion pour apaiser les tensions entre les membres d'un projet. En effet, l'organisation dans son ensemble « traite » et « gère » ces conflits comme ils sont présentés, c'est-à-dire comme des cas isolés de « personnes », à traiter de manière individuelle et ponctuelle. Abord de Chatillon fait à ce titre la distinction dans ses récentes interventions entre « le banal » et « le normal »³⁰. Bien que faisant l'objet de problèmes graves, ces conflits sont traités comme des cas « banals », « personnels », là où il y a pourtant bien une composante structurelle, qui ne se résoudra pas avec « des fraises Tagada sur la table ».

Comme spécifié en introduction du document, Clot (2010, 2015) fait le constat d'un mal-être toujours présent au travail, alors même que l'espace public, l'espace contractuel et les entreprises privées tentent de légiférer, d'instituer et de traiter la question des risques psycho-

³⁰ Intervention de Emmanuel Abord de Chatillon au Colloque « Management et bien-être au travail », du 22 octobre 2014, à la Cité du design à Saint-Etienne

sociaux, leur gestion et leur prévention. Selon Clot, la persistance du mal-être est due à l'approche adoptée, qui vise à traiter le stress des individus plutôt que leur travail. Pour cet auteur, la souffrance est liée au contexte du travail, à la façon de le faire et de l'organiser : une approche prescriptive qui laisse peu de marge de manœuvre au salarié pour adapter l'organisation de son travail aux objectifs, les injonctions contradictoires, l'impression de n'avoir plus aucune « pause », un tumulte et une pression diffuse et continue, comme la perte du sens du collectif et plus concrètement des collectifs de travail qui permettent le dialogue et le débat sur ce qu'est le travail bien fait.

« C'est ce qui ne peut pas être fait qui entame le plus. La souffrance trouve son origine dans les activités empêchées », ou dans tout ce qui devrait être fait, ce que le salarié considère comme primordial dans la réalisation d'un travail et dans ce qu'il juge être déterminant de sa qualité. Le travailleur est malade d'un travail médiocre à ses yeux, et qui le détruit qui plus est. L'enjeu est donc pour Clot de permettre aux salariés de réaliser leur travail dans de bonnes conditions, ce qui inclut le développement des compétences, la possibilité de prendre du recul, d'adapter les règles si celles-ci ne vont pas dans le sens de la qualité du travail ou du travail de qualité. Dans le cas observé, les activités empêchées le sont du fait d'un manque de ressources et d'une régulation qui présente des faiblesses dans la réalisation au quotidien, des manques qui sont presque si communs qu'ils en deviennent « normaux » : « il faut faire avec », donc les solutions (comme les problèmes associés) sont à chercher ailleurs.

En ce qui concerne la régulation du travail, Detchessahar (2011, 2013, 2014, 2015) parle d'une régulation défailante alors même que le contexte et les exigences du travail sont de plus en plus complexe à comprendre et à intégrer, avec un management de proximité absent de la scène de travail et donc incapable de faire ce travail de régulation, happé par les demandes de reportings, les réunions, etc. Par ailleurs, les niveaux de direction s'accommodent très bien de l'ambiguïté : elle peut même peut-être avoir quelque chose de « confortable ». Sous couvert de « laisser de l'autonomie », on laisse à chacun « le soin » de se positionner selon sa capacité d'initiative, sa motivation. On fait l'économie d'une réflexion et d'une décision nécessaires sur un « flou » qui devient bloquant et sur lequel les niveaux opérationnels ne peuvent pas trancher du fait d'implications qui les dépassent, en termes de personnes ou de périmètres de compétence concernés.

iii. Une approche systémique qui remet en question les apports du soutien social ?

Nous avons mis en évidence des conflits ou des ambiances de travail dégradées, et vécues et gérées comme telles, même s'ils sont révélateurs ou conséquences dans plusieurs cas des difficultés de l'organisation à donner des moyens adaptés pour faire le travail demandé. Cette approche systémique des problèmes rencontrés ne remet néanmoins pas en question selon nous l'apport du soutien. Si la littérature en sociologie et en ergonomie du travail met en avant une attention nécessaire aux travers organisationnels et à leurs impacts, la littérature sur le soutien social semble plutôt être axée sur une approche individuelle et curative. L'approche systémique n'est que rarement prise en compte dans les recherches associées (elle est abordée par les auteurs les plus cités, House (1981) et Karasek (1990) en l'occurrence, sans occuper néanmoins un caractère central dans leurs réflexions, et ce volet n'est pas repris dans les articles sur le sujet par ailleurs).

Dans notre cas, le fait est qu'il n'y a en effet pas de collectif de managers de proximité qui puisse « prendre » les difficultés des uns et des autres et leur donner un sens et une cohérence dans un cadre organisationnel. Ceci renvoie à l'utilité de travailler sur une prise de conscience mais surtout sur une façon acceptable de mettre sur la table les problèmes des uns et des autres, afin de se rendre compte de leur caractère partagé et de réfléchir collectivement à des solutions qui peuvent dépasser le niveau individuel (chose qui sera traitée plus en détail dans le chapitre suivant). Mais ceci renvoie aussi à la nécessité de s'intéresser au soutien social et à sa déclinaison sur le terrain, qui ne nous semble pas exclusive des approches organisationnelles, voire qui peut être considérée comme « une planche de salut ». Quand on ne peut résoudre les problèmes, et qu'il ne faut pas faire de vagues, la soupape est dans le soutien et la possibilité de trouver dans les échanges interpersonnels le réconfort, l'estime et la prise de recul, mais aussi le plaisir d'être avec les autres, qui est tout aussi important que le plaisir du travail bien fait.

V.1.3 La communication défailante

a. Inter médiation communicationnelle : retour par la littérature

Nous avons parlé plus haut du rôle de traducteur du manager de proximité tel qu'aménagé par Desmarais et Abord de Chatillon (2010). Si nous reprenons les résultats de leur étude, nous pouvons parler ici de « blocages de l'activité de traduction sur les dimensions stratégique et symbolique », c'est-à-dire de blocages sur la construction de sens avec les parties prenantes,

qui ne permettent pas de faire le lien, ou alors de blocages sur « la jonction entre les différents systèmes d'interprétation ». En d'autres termes, le manager doit rendre compréhensibles et claires la stratégie, les directives et lignes de conduite exigées. Les membres de l'équipe peuvent ainsi se les approprier et passer à l'action. Dans cet exercice, toujours comme l'expliquent les auteurs, le manager « choisit » les informations à délivrer ou encore les adapte afin d'être plus en phase avec le système de valeurs de l'environnement opérationnel. « Cet exercice est incontournable pour certains et fortement déstabilisant pour d'autres en ce sens qu'il heurte les valeurs personnelles de franchise et transparence ». Dans les cas rencontrés, il est question de difficulté à annoncer, expliquer aux équipes que ce qui les a mobilisés pendant beaucoup de temps n'est en fait plus utile. La conséquence reste la même : le manager trouve difficile de faire la jonction, ou son « travail de traduction ». Cependant ce n'est pas là le seul problème qui se pose. Certaines difficultés communicationnelles concernent une inadéquation entre les besoins en informations de l'équipe et les informations délivrées par les supérieurs hiérarchiques, ou encore l'absence d'informations permettant de répondre à des besoins opérationnels spécifiques et plus globalement de « se projeter » et de pouvoir inscrire son action individuelle dans celle de l'entreprise dans son ensemble.

Il n'est donc pas seulement question de transmettre les informations en les adaptant éventuellement pour mettre les personnes en mouvement dans des conditions acceptables, mais il s'agit aussi de la simple absence de matière à transmettre. Même s'il apparaît que l'absence d'informations donne elle-même « matière à traduction » dans un premier temps du moins, le problème repose sur l'absence de ligne directrice permettant de donner du sens au travail réalisé au quotidien. Les questions, les incompréhensions des collaborateurs restent en suspens, avec cette impression de parler à quelqu'un qui ne répond pas, ou qui fait mine d'être indifférent. C'est ce qu'un manager souligne lors d'une conversation informelle : *« en fait depuis le temps que je demande des informations, que je dis ne pas savoir répondre à mes équipes, je me dis qu'ils doivent s'en foutre : ils s'en foutent alors que dans mon équipe les gens donnent tout ce qu'ils ont, c'est injuste »*.

b. Intermédiation communicationnelle : apports de la recherche

Il n'y a pas à notre sens d'éléments nouveaux apportés par les résultats des discussions. Le problème de communication, brièvement discuté ici bien que fortement déstabilisant, reste largement étudié et commenté dans la littérature. Le seul point que nous pouvons relever peut-être, c'est que bien que « la bonne communication », en contenu et en fréquence, apparaisse

dans toutes « les bonnes pratiques managériales » et dans les formations délivrées au management, elle reste un problème « courant et commun », et toujours aussi déstabilisant pour les managers.

V.1.4 Le manager débutant, débutant dans le maniement du soutien aussi

a. Manager débutant : retour par la littérature

À propos du manager débutant, Mintzberg expose le problème comme suit : « *le jour où une personne devient manager, tout bascule. Hier elle exerçait une action, aujourd'hui elle l'encadre* » (Mintzberg, 2009, p. 169³¹). Nous avons détaillé dans le premier chapitre du document les différentes fonctions du manager que, selon Mintzberg (2009), celui-ci doit en effet s'approprier dans son nouveau poste. À ce titre, une période d'adaptation est essentielle. Le cadre nouvellement en poste doit se bâtir un réseau de contacts afin d'obtenir la base d'informations nécessaire au travail. Cela lui permet éventuellement de passer à l'acte (Mintzberg, 2009).

Linda Hill, citée par Mintzberg, dans son ouvrage « *becoming a manager* » (2003), fait une étude poussée de la prise de poste de 19 managers débutants. Elle met notamment en avant le décalage entre l'enthousiasme de la prise de poste et des responsabilités et la difficulté à réaliser un travail somme toute bien différent de celui de « simple » collaborateur qu'ils étaient : « impatients d'exercer leur autorité formelle et mettre en œuvre leurs idées sur la façon de mener une organisation efficace, la plupart ont par conséquent adopté une approche autocrate et opérationnelle du management pour finalement se rendre compte de leur autorité formelle » : « peu de gens semblent suivre les ordres » dit l'un des managers de son étude (Mintzberg, 2009, p. 170).

C'est bien cette idée que l'on retrouve dans la difficulté citée par Sébastien dans son entretien : Sébastien doit faire face à une collaboratrice remettant en question sa façon de faire et sa légitimité sur le poste. Il est bien question d'un « refus d'autorité » que le manager a du mal à gérer : il ne suffit pas de demander pour que ce soit fait, et ce même quand on est manager.

³¹ Mintzberg H. (2011) - *Manager : ce que font vraiment les managers*, Editions Vuibert, 2011 (publié en anglais en 2009), 352 pages

b. Manager débutant : apports de la recherche

Dans l'optique d'articuler le caractère débutant des managers et la solitude des managers à proprement parler, sans que cela ne soit un « ajout », nous aurions souhaité souligner qu'il apparaît en effet que l'impression de solitude est particulièrement mise en avant par les managers débutants. La recherche de soutien est un problème à part entière, et les problèmes affichés sont presque une conséquence de leur capacité encore limitée à mobiliser les bonnes personnes au bon moment. Paradoxalement, ils savent qu'ils ne sont pas seuls, mais soit considèrent que cela fait partie de leur rôle que de « gérer seul » soit sont confrontés selon leur interprétation au risque de manifester une quelconque faiblesse. Construire et développer son réseau de soutien dans le cadre de son nouveau rôle est finalement un apprentissage tout aussi important que les autres missions de la fonction. Mintzberg parle bien de réseau même si le soutien n'est pas abordé en tant que tel. « *Lorsqu'on devient manager, on doit opérer une transition rapide entre les états de spécialiste et d'acteur et ceux de généralistes et de programmeur on doit aussi faire le saut entre l'action individuelle et le développement de réseaux* » (Mintzberg, 2009, p169)

Les contraintes, notamment de confidentialité et de responsabilité, perçues vis-à-vis de l'équipe, sont très présentes dans le cas des managers débutants, avec une intention marquée « de faire les choses bien et comme il faut avec leurs collaborateurs ». Cette attention particulière aux personnes est pour eux un élément clef de leur professionnalité. Mais entre maladresses et peur des conséquences, tant vis-à-vis de leur relation avec l'équipe qu'avec la hiérarchie, « les autres » sont plus aisément vus comme une menace que comme des relations utiles, dans un premier temps du moins.

La question qui reste selon nous en suspens est celle-ci : est-ce que « la solitude des premiers temps » est un mal nécessaire qui suppose de passer le cap dans la douleur ou alors est-il possible de passer le cap plus sereinement et dans un environnement de soutien déjà « balisé », qui permette de gérer les difficultés plus efficacement et dans de meilleures conditions ?

V.2 Sources et ressources mobilisées et conditions de satisfaction

V.2.1 Rappel des résultats

Premièrement, les managers de proximité semblent entretenir une relation presque paradoxale avec l'organisation dans le cadre de leurs responsabilités. Ils sont à la fois méfiants et prudents dans leur relation aux représentants de l'employeur, mais ils reconnaissent dans les faits, et pragmatiquement parlant, mobiliser leurs supérieurs et personnel RH, qui restent les plus à même de résoudre les problèmes avec eux. Le supérieur hiérarchique est quasiment systématiquement cité comme source de soutien en cas de problème, le soutien pouvant être de nature émotionnelle, informationnelle ou instrumentale. Son apport est d'autant plus satisfaisant que c'est avant tout « un expert métier », qui peut prendre le temps d'accompagner le manager si celui-ci le demande, et qui a des leviers d'action permettant de prendre le relais quand le manager atteint les limites de sa responsabilité et de son périmètre d'intervention. Les managers mentionnent aussi des attributs liés à la capacité d'écoute et à l'empathie avec sa composante émotionnelle, tout en précisant néanmoins qu'ils sont surtout en attente d'une aide tangible. Le personnel RH est principalement sollicité quand il s'agit d'obtenir une aide d'ordre légal et contractuel impactant un membre de l'équipe. Sa mobilisation est facilitée quand ses représentants sont personnellement connus, qu'ils connaissent le contexte et les personnes impliquées dans le problème remonté, et ont qu'ils démontré dans l'expérience et l'histoire de l'entreprise être dignes de confiance.

Les pairs sont mobilisés dans le cas d'une relation affinitaire qui va au-delà du cadre professionnel ou lors d'occasions d'échange spécifiques, comme les formations. Le recours à la famille est aussi mentionné comme exutoire émotionnel en l'absence de soutien dans l'organisation ou dans le cas d'une incapacité passagère à savoir vers qui se tourner.

Nous allons dans cette partie réfléchir à des formes d'initiatives organisationnelles qui permettraient de développer le soutien interpersonnel, en s'appuyant sur la phase de résultats mais aussi sur des corpus littéraires complémentaires qui nous permettent « d'aller plus loin » dans la réponse à la deuxième partie de la problématique : quel est le rôle de l'organisation dans la mise à disposition d'un soutien jugé satisfaisant ?

V.2.2 Le climat de travail : définition

Dans leur méta-analyse, Kuenzi et Schminke³² définissent le concept de « climat au travail », en discutant les principales questions de recherche associées. C'est en s'appuyant sur cette étude que nous apporterons des éclairages sur le concept que nous souhaitons mieux comprendre ou mieux décrire : le climat de soutien.

La recherche sur le climat de travail examine « les perceptions subjectives des individus concernant leur environnement de travail et la manière dont ces perceptions orientent leur comportement et attitudes » (Schneider, 2000, cité par Kuenzi et Schminke, 2009).

L'intérêt porté au climat au travail est issu des liens positifs établis avec des comportements positifs dans les organisations ; les auteurs mettent en évidence les exemples suivants : les comportements de citoyenneté organisationnelle (Ehrhart, 2004), l'éthique (Martin et Cullen, 2006), la sécurité (Clarke, 2006), l'innovation (Anderson et West, 1998), la performance individuelle (McKay, Avery et Morris, 2008), la performance d'équipe (Colquitt et al., 2002) ou encore les attitudes des clients (Dietz, Pugh et Wiley, 2004).

La recherche s'est d'abord intéressée à une conceptualisation « large » du climat de travail et à son influence sur les employés, ce qui a posé des problèmes d'homogénéité et de consensus sur le construit : pas de définition partagée, pas de base théorique. Les différentes études ajoutaient ou supprimaient des variables sans qu'il n'y ait consensus sur un « noyau » conceptuel (Schneider, 2000, cité par Kuenzi et Schminke, 2009). Ensuite, depuis les années 2000, à l'inverse, les chercheurs ont développé des focus sur des notions clefs spécifiques, avec une approche aux niveaux organisationnel et individuel pour dépasser la confusion posée par les tentatives de conceptualisation plus globales. Mais cette fois, le concept a souffert d'un traitement disparate sur des sujets divers, traités dans des revues différentes, avec par conséquent peu de confrontation.

Les questions qui se posent communément sur la définition du concept restent encore à approfondir, selon l'auteur : le climat social est-il un phénomène perceptif, ou est-ce le reflet de caractéristiques objectives de l'organisation ? Quel est le bon niveau d'analyse, organisationnel, individuel, à un double niveau ? Quelles sont les caractéristiques

³² Kuenzi et Schminke, *Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature*, Journal of management, 2009

organisationnelles de ce que l'on appelle climat et quels liens avec des concepts similaires tels que la culture ?

La définition de Schneider et Reichers's (1983) des climats organisationnels au travail est la suivante : « un ensemble de perceptions partagées concernant les politiques, pratiques, et procédures que l'organisation récompense, soutient, et attend ».

« A set of shared perceptions regarding the policies, practices, and procedures that an organization rewards, supports, and expects. », Schneider and Reichers's, 1983, cités par Kuenzi et Schminke, Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature, Journal of Management 2009 - p637

Le climat de l'entreprise est un phénomène collectif, c'est l'agrégat d'un certain nombre de perceptions, sur lesquels il y a un relatif accord. La perception est individuelle, mais c'est l'ensemble des perceptions et leur caractère partagé qui fait le climat de travail. À la différence de la culture, qui s'appuie sur une base de non-dits, les hypothèses et valeurs sous-jacentes, (Schein, 2004), le climat de travail est lié à des éléments de surface, à des éléments visibles, à la façon dont les choses sont faites, ou à la façon dont les personnes respectent ou répondent à des valeurs.

L'objectif est à présent de pouvoir déduire des observations sur le terrain et des références littéraires ce que pourraient être les antécédents du climat de soutien à un niveau organisationnel.

V.2.3 Vers un climat de soutien organisationnel : recherche des antécédents

Parmi les interviewés, 2 personnes, dans le même département, rattachés au même supérieur hiérarchique, ont déclaré ne pas avoir de problème spécifique à partager, la demande d'aide n'étant pas « un sujet ». Le processus de soutien faisait partie intégrante de n'importe quel processus de résolution de problème et semblait fluide et « facile ». Ce point a été confirmé dans nos observations. Certaines équipes semblent travailler plus « fluidement », avec une

relation tant entre collègues qu'avec le supérieur hiérarchique qui leur permet de « ne pas être bloqués ».

Dans ces deux interviews, on peut comprendre de leurs propos que « le capital soutien » est construit et développé dans les échanges au quotidien. Les deux managers interviewés prennent l'exemple de l'ambiance dans leur propre équipe, puis extrapolent le constat à l'ensemble du département.

- « *Quand il y en a une qui rit tout le monde rit, si jamais un jour elles se sentaient pas bien pour des raisons perso ou pro, faut qu'elles en parlent, j'y tiens, je veux que les gens soient heureux au bureau [...] je pense que c'est la personnalité de mon manager, on est un peu comme des enfants, on fait à l'image de* » Flore
- « *on n'a pas de problème de personnes en marge, qui se détestent, il y a une bonne vie de groupe dans cette équipe [dans l'équipe du manager de proximité], elles se soutiennent entre elles, et viennent assez facilement me voir pour des problèmes de famille, maladie, et mon manager c'est la même chose. Ça se fait de manière open* » Grégory

Cette idée renvoie globalement à une tendance générale dans l'équipe. Demander de l'aide et en recevoir, c'est « commun ».

L'objectif de ce volet est de tenter de décrire les facteurs pouvant constituer dans une organisation ce que l'on nommera « le climat de soutien », en s'appuyant sur les observations déjà présentées et les compléments empruntés à la littérature.

a. Le supérieur hiérarchique : une affaire de disponibilité en toutes circonstances

i. Le supérieur hiérarchique : ce qu'en dit la littérature

Les résultats de notre étude ne remettent pas en question les principaux enseignements de la littérature sur le sujet. Nous avons longuement détaillé le point au chapitre II. Pour rappel, dans les recherches empiriques relatives aux deux concepts, soutien social et organisationnel, le soutien du supérieur hiérarchique est le plus sollicité et le plus bénéfique. Il est à la fois l'interlocuteur privilégié selon les codes organisationnels, et celui qui est a priori le plus à même de comprendre et répondre au besoin remonté (Kurtessis et al, 2015 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Beehr et al, 2000 ; Karasek et Theorell, 1990). D'après Lindorff (2005), pour les

managers en particulier, c'est de la même façon principalement le supérieur hiérarchique qui apporte le soutien professionnel instrumental ou informationnel escompté ; le soutien émotionnel en revanche est recherché auprès du cercle personnel.

ii. Le supérieur hiérarchique, ce que l'on peut ajouter

« En partant de là, c'est avec la hiérarchie qu'il faut solutionner la question du soutien. » Christine

Cela résume assez bien la place centrale que tient le supérieur hiérarchique dans l'environnement de soutien.

Nous avons longuement détaillé les caractéristiques du supérieur hiérarchique soutenant, en insistant sur le fait que tous les supérieurs hiérarchiques ne sont pas « soutiens » bien qu'ils soient traditionnellement sollicités en cas de problème. Au-delà des grandes lignes évoquées, qui ne font que confirmer ce qui est par ailleurs largement développé dans la littérature sur le soutien et autres corpus de la littérature sur le leadership notamment, nous pourrions apporter trois précisions :

« Proximité métier » et leviers d'action :

Selon House (1981), c'est le soutien émotionnel qui est le plus sollicité en entreprise, quelle que soit la source, et le plus bénéfique. Mais selon Karasek, au travail, c'est le soutien instrumental qui est le plus à même de répondre aux besoins de soutien. Selon nos observations, si le soutien émotionnel est fortement apprécié, il n'est pas celui qui « aide » le plus dans la résolution des problèmes majeurs rencontrés. Comme précisé plus haut, un manager a explicitement affirmé que ce qui l'intéresse c'est un supérieur hiérarchique « qui peut agir » même si « sa compassion » et sa « compréhension » sont appréciables. Corrélativement, on ne peut pas dire non plus que le fait émotionnel est négligeable puisque les managers soulignent son importance dans la description d'une relation de soutien entre supérieur et manager.

La connaissance du métier par le supérieur hiérarchique, et l'expertise sur les sujets qui font le cœur de l'activité dans le service que l'on manage, assurent légitimité et aide concrète dans le travail de tous les jours, capacité de régulation pas seulement selon les consignes de la direction mais aussi selon les apports et contraintes que posent ces choix à l'échelle opérationnelle.

La capacité à activer des leviers d'actions nous semble primordiale dans le caractère soutenant du supérieur hiérarchique. S'il ne l'a pas directement, il faudrait que le supérieur hiérarchique

puisse lui-même se tourner vers les personnes qui peuvent en actionner. À noter que nous positionnons d'ailleurs la capacité à activer les bons leviers et le fait d'avoir une marge d'action sur le même plan que la proximité du supérieur de l'activité opérationnelle car les deux attributions sont également liées aussi à la connaissance du métier, à la capacité à le comprendre et donc à faire le lien entre le problème et la solution.

Disponibilité et temps à consacrer à l'accompagnement des personnes managées

Ce point concerne la question de la mise à la disposition des supérieurs hiérarchiques du temps nécessaire à l'accompagnement de leurs managers de proximité, ce qui est directement lié à la question des moyens mis à disposition par l'organisation pour assurer le temps de la discussion et du partage entre un supérieur et ses équipes, le temps de la prise de recul et de la maturation des problématiques abordées afin de les traiter au mieux. De même, outre la question des moyens, il est aussi question de valoriser ce temps passé dans les systèmes d'évaluation, et d'en faire des objectifs à part entière. Sinon, il y aura toujours une tendance à privilégier l'effort déployé pour réaliser ou « performer » en fonction des attentes de la direction.

Fréquence et régularité des échanges et facilité d'accès à la personne

Si la fréquence et la régularité des échanges apparaissent comme renforçant le lien entre le supérieur hiérarchique et le manager de proximité, ce sont des attributs de l'échange qui sont d'autant plus accessibles quand les acteurs sont proches géographiquement (point qui sera développé dans les paragraphes suivants ». Les échanges d'ordre informel, voire liés à des civilités et à des de politesses (dire bonjour, serrer la main, demander des nouvelles), sont aussi notés comme justifiant une « bonne relation » avec son supérieur hiérarchique, fluidifiant le lien.

Confiance, transparence, complicité et empathie

Enfin, ces termes qualifient une relation appréciée avec son supérieur, et s'inscrivant dans la durée. Une relation de confiance et de transparence fait écho aux expériences vécues qui permettent de prédire plus ou moins précisément les comportements de son supérieur en cas de problème, comme de sa prédisposition à échanger tous les éléments qui permettent au manager de faire le lien avec « l'extérieur ». La complicité et l'empathie renvoient à des comportements à caractère plus affectif, permettant de se sentir compris, « normal », et reconnu en tant que professionnel mais aussi en tant que « personne » avec ses contradictions.

b. Un retour à des RH plus « personnels »

i. Le rôle des RH : retour par la littérature

Les services RH sont sollicités sur des problématiques « de terrain », « opérationnelles », certes d'ordre managérial et humain mais qui demandent néanmoins une connaissance poussée du contexte, voire des personnes impliquées. Ces éléments nous amènent à discuter du caractère de « proximité » des intervenants RH, qui tend plutôt à se réduire, voire à disparaître. Les départements RH tendraient à être plus impliqués sur des activités de support de la direction que sur des préoccupations de terrain de tous les jours. Nous pouvons à ce propos reprendre les 4 évolutions clefs des directions RH selon Ulrich (1998).

Selon Ulrich, la fonction des ressources humaines joue quatre rôles importants :

L'expert administratif

La fonction RH englobe la gestion administrative du personnel, en assurant un service de qualité aux salariés, et un fonctionnement sans embûches des processus opérationnels, tout en maîtrisant les coûts de réalisation. C'est la fonction la plus « basique », peut-être la première qui ait donné lieu à la création d'équipes dédiées.

Le champion des salariés

La fonction RH est mise en place pour les salariés, qui sont ses « clients internes » : elle doit pouvoir être à l'écoute, comprendre les besoins pour y répondre au mieux et ainsi servir la performance globale par le développement de l'implication et la motivation des employés. Il y a dans ce volet une optique très opérationnelle. Selon Ulrich, ces types de missions doivent être transférées à ceux qui seraient les plus « proches du terrain » et donc plus à même de traiter les problématiques humaines et opérationnelles qui se posent : les managers de proximité.

« Line managers have ultimate responsibility for both the processes and the outcomes of the company. They are answerable to shareholders for creating economic value, to customers for creating product or service value, and to employees for creating workplace value. It follows that they should lead the way in fully integrating HR into the company's real work. Indeed, to do so, they must become HR champions themselves. », Ulrich, A new mandate for human resources, Harvard Business Review, 1998 – p. 125/126

C'est d'ailleurs aussi dans ce cadre que l'entreprise ADMIN s'est orientée vers des formations poussées des managers de proximité. Ils doivent être plus à même de gérer les problématiques humaines de proximité. Ainsi les représentants RH peuvent-ils s'intéresser à leurs missions à plus forte valeur ajoutée décrites ci-après.

Le partenaire stratégique

La fonction RH doit être impliquée, et être une force de proposition dans la définition de la stratégie d'entreprise, en apportant son expertise et sa connaissance des besoins des salariés. Une de ses missions (qui lui confère un positionnement « stratégique » et non seulement de « support »), c'est sa capacité à proposer des objectifs à long terme et un plan d'action dont elle organise la déclinaison auprès des salariés.

Agent du changement

La fonction RH accompagne les changements dans lesquels s'engage l'organisation. Elle peut en évaluer la faisabilité, l'impact et les facteurs clefs de succès dans une phase amont, puis favoriser et organiser l'appropriation du changement dans une phase aval.

ii. Le rôle des RH : apport de la recherche

On peut se poser la question de la pertinence de l'abandon progressif de son rôle de proximité (pour s'orienter avec plus d'aplomb et d'expertise vers un rôle stratégique). Comme nous nous sommes concentrés ici sur les cas qui ont « posé un problème majeur », il est vrai que nous ne pouvons appréhender ou mesurer l'ensemble des problèmes qui sont gérés par les managers de proximité, sans difficulté particulière.

On constate en revanche que le manager de proximité ne peut gérer seul toutes les problématiques humaines qui lui semblent « moins évidentes », sans avoir recours ne serait-ce que sur les aspects légaux, aux RH, et nous sommes bien toujours dans un soutien de proximité des employés, qui suppose une bonne compréhension du contexte ainsi que des personnes impliquées.

Comme noté auparavant, les RH ont un rôle spécifique au sein de l'entreprise, elles sont « les experts » de la relation humaine au sein de l'entreprise, dans son aspect légal et légaliste. Mais comme déjà précisé, les facteurs d'appréciation de la relation et de ses apports par le manager de proximité, et ce qui fait que le recours aux RH devient plus « facile », c'est le caractère plus « relationnel » et donc moins « froid » que le manager de proximité peut instaurer avec un représentant RH. C'est dans ce cas bien précis que le personnel RH « colle » à son habit de référent privilégié en cas de problème humain dans l'entreprise.

Cette relation de proximité couvre d'une certaine façon ce que certains ont présenté comme étant un frein au recours aux RH, à savoir que le département RH reste « connoté » et associé à la défense des intérêts des employeurs. Comme évoqué, cela semble lié à des expériences « d'échecs » des RH à traiter des problèmes de personnes qui ont été remontés, avec ce qui a semblé être pour les collaborateurs interrogés un arbitrage en faveur de l'employeur, et donc par extension des dirigeants et/ou des proches des instances dirigeantes.

Si les managers n'estiment pas que le personnel RH parle en leur nom, ils n'accorderont pas la confiance nécessaire au partage de leur problématique, et nous pouvons citer à ce titre la formule de D. Ulrich :

« Employees should have confidence that when decisions are made that affect them (such as a plant closing), HR's involvement in the decision-making process clearly represents employees' views and supports their rights. Such advocacy cannot be invisible. Employees must know that HR is their voice before they will communicate their opinions to HR managers. », Ulrich, A new mandate for human resources, Harvard Business Review, 1998 – p. 130

Mais voilà, pour être sûrs qu'ils vont les représenter, il faut que les expériences des uns et des autres, les échos qui en sont faits, aillent dans ce sens et soient bien cohérents.

Ceci dit, au-delà de l'aspect « personnel » que peut prendre la relation du manager de proximité avec le représentant RH, est-ce que le département RH aurait les moyens, en temps, en ressources et en compétence, pour traiter les problèmes de tous les managers, qui ont préféré en parler à leurs familles par exemple ? Hormis leur dimensionnement, ont-ils même l'envie de le faire au regard des « stratégies du moment », qui amènent les RH à s'extraire progressivement du terrain et des problématiques « terre-à-terre » qui peuvent leur être confiées, pour justement être confiées...aux managers de proximité ?

c. La proximité, un atout pour la construction de liens

Les managers faisant état de relations de soutien avec leur supérieur hiérarchique en particulier ont noté la proximité géographique et la proximité « technique » ou métier comme un atout. C'est la proximité géographique qui nous paraît être le plus en « contradiction » avec les tendances managériales actuelles, impulsées par la numérisation ou par les exigences de réduction des coûts.

i. La proximité géographique et le soutien : retour par la littérature

Concernant le premier point, on serait dans un monde dit « connecté », où les moyens de communication et d'échange ont évolué de telle façon que la distance géographique ne serait a priori plus « un problème ». L'étude de cas ici décrite ne nous permet pas de débattre de la question car il n'y pas de cas d'équipes travaillant à distance ou du moins ce point n'a pas fait l'objet de discussions spécifiques. Néanmoins, à l'inverse, les managers ont souligné l'importance d'être « géographiquement » proches de leur supérieur, ce qui contribue selon eux à la facilité d'interaction.

Il n'y pas eu à notre connaissance de recherches sur l'impact de la proximité géographique sur le concept de soutien social, mais des liens ont été établis entre des concepts similaires à certains égards (coopération, coordination) et la performance dans le cadre d'environnements de travail à distance. Selon Michinov (2008), il y aurait autant d'études concluant à une nécessaire proximité géographique pour favoriser la performance de travail qu'à l'inverse des études concluant à une faible influence de cette dernière.

Certains ont en effet émis l'hypothèse que les techniques et moyens de communication actuels réduisent les conséquences de la distance géographique, et qu'il n'y a plus de contraintes justifiant une moindre performance (Cairncross, 1997, cité par Michinov, 2008) en s'appuyant

notamment sur la diffusion et la maîtrise des moyens de communication (téléphone, mails, messageries instantanées, visio-conférences, etc.).

Festinger, Schachter et Back (1950) ont mis en avant deux types de proximités (cités par Michinov, 2008) : la proximité euclidienne (ou distance géométrique linéaire) et la proximité fonctionnelle (fréquence des échanges communicationnels dans des espaces communs d'échange). L'exemple le plus parlant étant celui de personnes habitant dans des maisons à proximité : ce n'est pas la proximité de voisinage qui fait le lien, mais plutôt l'existence d'un jardin ou d'un couloir partagé qui favorise des contacts plus fréquents, et donc des possibilités de rapprochement et d'appréciation plus nombreuses (Festinger et al, cités par Michinov, 2008). Selon cette théorie, c'est la proximité fonctionnelle qui permet de développer des liens d'affinités. En s'appuyant sur cette hypothèse, en effet, on peut supposer que des personnes qui interagissent fréquemment en utilisant les médias sociaux sont dans une « proximité fonctionnelle » qui permet de créer des affinités.

A l'inverse, selon Olson et Olson, 2000, « il est prématuré de dire que la distance est morte ».

La littérature concernant les effets de la distance et de la proximité physique dans les environnements de travail a souvent montré que les personnes qui sont physiquement distantes communiquent moins fréquemment que celles qui sont proches (Allen, 1977 ; Cramton et Webber, 2005 ; Kiesler et Cummings, 2002).

Allen (1977), cité par Michinov (2008), a souligné ce point en prêtant particulièrement attention à la communication informelle. Il montre qu'à partir d'une distance approximative de 30 m les employés d'une organisation ont moins de chance de se rencontrer, de communiquer via des contacts informels notamment. Sur de longues distances, les discussions informelles sont nettement moins probables. Ces contacts informels seraient primordiaux dans le déroulement des processus et de la réalisation opérationnelle des tâches. Par conséquent les faibles occasions de contact dégraderaient la qualité de partage des informations et affecteraient à terme la coordination entre les membres et leur performance (Cramton et Webber, 2005, cités par Michinov, 2008).

ii. Proximité géographique : apports de la recherche

Cette étude n'a pas vocation à alimenter le débat sur l'efficacité du management à distance, et les données à notre disposition ne nous permettent pas de conclure qu'elle est nécessaire (encore moins suffisante). D'autant plus qu'en dépit de la proximité de leurs bureaux de ceux de leurs

supérieurs hiérarchiques, certains managers de proximité n'ont pas pour autant mentionné une relation d'aide établie. Ce que révèlent les entretiens tout du moins c'est que la proximité « fonctionnelle », si l'on reprend le concept de Festinger, Schachter et Bach (1950), est plus forte pour les membres d'une équipe travaillant sur un même espace, et que la fréquence d'échange qu'induirait cette proximité semble favoriser la relation d'aide entre le supérieur hiérarchique et le manager de proximité a fortiori.

Ce point peut aussi être extrapolé aux relations avec les pairs. Quand il y a proximité géographique, le maintien ou le développement des relations serait plus simple. Relevons néanmoins que l'entreprise n'ayant pas, au moment des entretiens, développé les outils d'échange communautaires, on ne peut supposer en l'état que ces derniers n'auraient pas atténué les difficultés liées à l'éloignement géographique.

d. Échanges avec les pairs : un potentiel collectif de travail et une déclinaison concrète d'une expérience collective dans les espaces de discussion

Comme nous l'avons vu plus haut, les échanges entre pairs sont abordés selon deux tendances a priori paradoxales. Les managers ne sollicitent pas « spontanément » leurs collègues pairs en qualité de pairs, pour deux raisons principales. La première raison avancée est liée à la volonté de garder la confidentialité des cas problématiques au sein de leurs équipes. La deuxième raison concerne les rapports potentiellement concurrentiels qu'on peut comprendre aussi à deux niveaux. D'une part, ils peuvent craindre le caractère préjudiciable d'un partage d'informations, parce que les relations de « concurrence » sont aussi liées au travail des uns et des autres dans des services évoluant en « silos », dont les contraintes et intérêts seraient divergents. D'un autre côté, ils peuvent avoir des « confidents » avec lesquels ils partagent une relation « amicale », sollicités pour des avis et conseils ou pour « dégager la pression », pour reprendre la formule d'un des interviewés. En plus de cela, les managers ont affirmé et souligné leur appréciation des échanges menés lors des formations avec les pairs, et ils ont en grande majorité suggéré plus d'occasions d'échange de ce type, leur permettant de « ne pas se sentir seuls » dans ce qu'ils peuvent vivre au quotidien dans leur métier. Vu le caractère largement partagé de cette demande, nous nous sommes posé deux questions : si les pairs souhaitaient échanger et exploiter des expériences partagées de manière plus systématique, aurions-nous les conditions de développement d'un collectif de travail de managers de proximité ? Cette possibilité nous a semblé présenter théoriquement quelques faiblesses, comme elle nous a paru plus difficile à concevoir d'un point de vue opérationnel, contrairement aux espaces de discussion. Les espaces

de discussion tels qu'abordés dans la littérature académique et managériale nous ont semblés plus facilement applicables et plus à même de répondre aux besoins remontés par les managers côtoyés, comme elle permettrait de reproduire des expériences observées que nous avons jugées fructueuses, avec une approche centrée sur le travail.

i. Collectif de travail : retour par la littérature

Nous avons parlé plus tôt dans cet exposé de la notion « de collectif de travail », particulièrement étudiée dans le champ de la sociologie et de l'ergonomie du travail (Linhart, 2009, 2017 ; Dejours, 1993, 1998 ; Caroly, 2004, 2010 ; Barcellini et Caroly, 2013 ; Clot, 2006, 2010, 2015). Le collectif de travail serait une ressource de soutien à part entière, tant pour faire du « bon travail » que pour se protéger de ses effets délétères. Mais quelle en serait la déclinaison opérationnelle concrète pour des managers de proximité ?

En ergonomie, Barcellini et Caroly (2013)³³ définissent le collectif comme suit : « un collectif de travail se construit entre les opérateurs et les opératrices qui partagent des objectifs renvoyant à la réalisation d'un travail de qualité – c'est-à-dire renvoyant aux critères d'efficacité du travail selon eux et au sens qu'ils accordent à ce travail. Le collectif de travail crée alors une fonction protectrice pour la subjectivité de l'individu dans son rapport à l'action. Cette fonction protectrice se joue notamment à travers la capacité du collectif à élaborer ou réélaborer des normes et des règles encadrant l'action, en lien avec les critères de qualité du travail, à gérer la conflictualité dans les rapports de travail et enfin donner un sens au travail ». (p 3)

Les collectifs de travail donnent le « pouvoir d'agir », dans le but de « soigner l'entreprise » et « soigner ses salariés », pour reprendre les formules de Daniellou, Boissières et Simard (2008).

Le « pouvoir d'agir » est notamment apporté par la notion de réélaboration des règles. En effet, le collectif de travail définit les règles du « travail bien fait » (Cru, 1988 ; Dejours, 1993). Les règles permettent de réaliser le travail demandé comme de contourner les prescriptions qui, selon les acteurs, sont inadaptées ou insuffisantes tant pour atteindre les objectifs escomptés que pour servir ce qui fait le sens et l'utilité de leur travail. Mais cela ne veut pas dire que tous les membres du collectif font le travail de la même façon. Les règles permettent de partager une ligne directrice tout en cultivant « son style » (Caroly, Clot, 2004), ou sa singularité dans le

³³ Barcellini, F. Caroly, S. (2013) - *Le développement de l'activité collective*. Falzon Pierre (dir.). Ergonomie Constructive, Presses universitaires de France, p. 33-46

travail, sa « façon de faire » dans le respect des règles définies. Selon Clot et pour souligner ce point, le bien-être au travail réside dans la « normativité », dans la capacité de « production de nouvelles normes lorsque l'environnement change ».

Outre le fait de pouvoir donner à ses membres le pouvoir d'agir sur leur environnement, le collectif de travail « soigne ses salariés », se préoccupe de la qualité des conditions de travail.

Premièrement, les débats au sein du collectif portent sur le travail, son contenu, ses objectifs, ses contradictions, l'intérêt général des gens du métier. Il permet de se focaliser non sur l'individu mais sur l'organisation du travail et ses effets. Par ailleurs, le salarié n'est pas seul face à ses choix et ses « écarts » de la prescription : le collectif « valide » ou rend légitime une orientation prise, qui sera le choix de tous selon une représentation partagée de ce qui doit être fait dans l'intérêt des salariés et des entreprises.

Deuxièmement, le collectif permet de mettre sur la table et de traiter les conflits et les divergences de représentations du travail, en les « disant », en mettant des mots sur des pratiques « machinales ». Cela permet d'en prendre conscience, et de mieux expliquer et prendre en compte les choix réalisés au regard de la cible et des moyens d'y arriver (Devazies, 2012).

Troisièmement, le collectif permet de faire émerger et partager le sens que l'on donne au travail, dans son caractère utile, dans ce qu'il porte comme valeurs ou convictions qu'on défend.

Enfin, il pousse à une dynamique de collaboration et de coopération. Selon Dejourn (1993), les principes de coopération sont par là-même fondateurs de la raison d'être du collectif puisqu'il y a dans la recherche de règles de travail et de critères de qualité le souhait de répondre à l'ensemble des problèmes possibles, qu'apporte chaque membre du collectif, avec l'aide et l'aval du groupe.

Le collectif de travail a tout pour plaire. Dans quelle mesure les managers de proximité seraient-ils susceptibles de construire un collectif de travail ?

ii. Collectif de travail : ce que l'on peut ajouter

Concrètement, on entend par collectif de travail de managers de proximité, le fait que les managers puissent se retrouver dans le développement d'une expérience de travail commune, avec une identité commune, qui permette d'exposer les difficultés rencontrées dans la réalisation du travail comme dans les conditions de réalisation, et de trouver des solutions

partagées quitte à contourner des règles prescrites. Par rapport aux brefs éléments de définitions précisés plus tôt, nous voyons 5 points de discordances :

De l'identité commune et de l'histoire commune

Le collectif de travail est lié au nécessaire partage d'une identité et d'une histoire commune qui se développe et se renforce dans le temps. Dans l'étude APEC sur les managers de proximité (2013), précédemment mentionnée, les auteurs précisent : « il n'existe pas de réel sentiment d'appartenance à un même corps de managers » (p. 4). Il n'y aurait pas de sentiment d'appartenance à une communauté de managers de proximité, ce qui limite de fait les interactions avec les pairs en leur qualité de « pairs ».

Si les managers du cas étudié reconnaissent qu'ils ont beaucoup en commun, il est vrai que les statistiques sur cette population rendent compte de réalités différentes, qui remettent même en question la notion de « métier commun », qui est le fondement du collectif. Dans l'expérience décrite, il ne nous semble pas que la différence de profils soit problématique, au contraire. Nous pensons que « manager » est un métier à part entière, au-delà des divergences de situations qui peuvent se présenter, de par les profils, les formations, le nombre de personnes managées, le type d'activité ou le type d'entreprise. C'est cette diversité qui justement est à notre sens ce qui offre un panel de possibilités larges et diversifiées selon les expériences des uns et des autres. Les managers de proximité, dans l'échantillon étudié, venaient de profils et d'horizons différents. Bien que leur expérience du soutien soit vécue et relatée différemment, il y a quand même plusieurs points de similitudes qui se dessinent avec force, ne serait-ce que leur préoccupation constante pour leurs équipes qu'ils estiment peu partagée par la hiérarchie, et leur volonté de répondre « comme il le faut » aux objectifs et règles de leur employeur en préservant tant bien que mal leur propre équilibre.

De l'intérêt commun et de la concurrence dans le cadre d'une activité collective

Est-ce que les collectifs d'encadrants de premier niveau peuvent constituer un collectif, alors qu'ils sont « en concurrence » dans le sens où leurs intérêts peuvent être divergents ?

Les pairs sont en effet dans des services différents et font appel à des « compétences techniques » différentes, ce qui crée, comme précisé plus haut, une forme de « concurrence », dans le sens où leurs intérêts peuvent paraître divergents dans la réalisation même du travail au quotidien. Notons à ce titre l'existence de « conflits d'intérêt » entre les managers d'un service commercial et d'un service de gestion « après-vente ». Le manager commercial a pour but d'acquérir de nouveaux contrats et de préparer leur mise en place dans les délais souhaités par

le client, et selon la qualité de service promise, là où le manager d'un service de gestion « après-vente » n'est pas toujours en capacité de répondre à la demande, et a comme constante préoccupation de faire au mieux avec ce qu'il a. Si le premier trouvera que les contraintes avancées par le second mettent à mal le service rendu et la fidélité du client, le deuxième pensera que « les commerciaux » promettent « monts et merveilles », sans se poser la question de la faisabilité, causant par-là eux-mêmes les conditions de l'insatisfaction de leur client. C'est certainement pour cela que les managers ont noté pour la plupart une certaine « satisfaction » à échanger avec d'autres pairs avec lesquels il n'y a pas d'enjeu opérationnel, pour partager plus facilement les éléments dits relationnels.

Cette soi-disant concurrence est bien sûr préjudiciable, comme elle a peu de sens à l'échelle organisationnelle, dans le cadre d'objectifs communs et partagés auquel tout un chacun, selon son périmètre de compétences, doit répondre. Ce point est un frein au développement du collectif de travail quand l'organisation est incapable de créer les conditions d'une compréhension partagée des enjeux globaux, de l'utilité de la production des uns pour les autres, et d'échanges fréquents pour désamorcer les points de blocage

De la nécessaire confiance pour s'exposer et exposer les membres de son équipe

Un des points essentiels faisant le succès de la formation managériale dont nous avons parlé plus tôt (dont les participants voulaient reproduire le type d'échanges tenus), était lié à l'engagement explicite de confidentialité : « ça reste entre nous ». C'est un point qui fait partie intégrante de la relation dans le cas de pairs « amis ».

Mais justement la confiance « ne vas pas de soi » entre les managers de proximité. La peur du jugement des autres pairs et la crainte continuelle de « ce qu'on en pensera », remontée dans certains cas, dénote justement du caractère « imprévisible » des comportements des pairs. C'est un peu comme si « on les attendait au tournant ». Par conséquent, comment construire des relations de confiance dans des environnements où les managers insistent sur des rapports explicites ou implicites de concurrence, notamment quand il s'agit de mêmes équipes ou de mêmes départements ? Mais il n'est pas juste question de manque de confiance dans un environnement concurrentiel, il y aussi le souhait de protéger les membres de son équipe de tout préjudice en termes d'image, de carrière, en cas de partage d'un problème qui les implique. Les managers disent parler des problèmes impliquant l'équipe au management supérieur ou à des managers qui ne peuvent faire le lien direct avec une personne en particulier. On pourrait supposer que les collectifs doivent se construire avec des membres appartenant à des

départements différents qui ne partagent pas d'enjeux de résultats communs, mais ce serait contradictoire avec la notion de « métier » partagé que nous venons tout juste de défendre.

L'activité collective des managers de proximité

Selon Caroly (2004, 2010), c'est l'activité collective qui donne tout son sens au collectif de travail. L'activité collective, c'est l'intersection entre le travail collectif et le collectif de travail. Pour qu'il y ait collectif de travail, il faut que l'on puisse avoir l'expérience d'un travail partagé. Mais pour toutes les raisons citées plus haut, travail en silos, concurrence, manque de confiance, il n'est pas chose aisée de parler d'une « activité collective » entre managers de proximité. À vrai dire, nous n'avons pas pu à ce stade identifier de « sortie » à ces éléments de contradiction. Le point de notre cas auquel nous pouvons nous raccrocher a été décrit au chapitre précédent (p 256). Il s'agissait d'une initiative de mise en place d'ateliers de travail rassemblant les managers de proximité sur des problématiques d'entreprise transverses. Cette initiative a donné lieu à des propositions d'actions prises en compte par la direction ainsi qu'à la satisfaction des participants quant à leur capacité à pouvoir résoudre des problèmes d'entreprise. Par conséquent, nous pensons que les espaces de discussion représentent une approche plus opérationnelle, liée au travail, qui peut certainement créer par elle-même des conditions plus favorables au développement du collectif de travail. Le caractère « organisationnel » de la mise en place des espaces de discussion permet aux managers de proximité de s'extraire de manière « autorisée » du tumulte du quotidien pour prendre le temps d'échanger sur des problématiques communes.

iii. Les espaces de discussion : retour par la littérature

La notion d'espaces de discussion a été étudiée et proposée dans différentes disciplines : la clinique du travail, l'ergonomie, les sciences de gestion. Les espaces de discussion font aussi l'objet de propositions plus officielles, dans le rapport Larchmann, dans les directives de l'accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 ou encore dans des référentiels de bonnes pratiques managériales reconnues type ISO 26 000 (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Impulsés notamment par les travaux de Clot (2010, 2015) et Detchessahar (2013, 2015), qui souhaitent remettre le travail au cœur des préoccupations managériales, les espaces de discussion font de plus en plus l'objet d'études empiriques, qui mettent les bénéfices escomptés à l'épreuve du terrain (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Conjard et Journoud, 2013).

Définition

Les espaces de discussion prennent la forme de groupes de travail entre salariés qui partagent la réalisation d'un service, d'un produit ou un processus de transformation, permettant de reposer les enjeux, les lignes directrices et la manière d'y arriver. Dans cet espace, se réalisent « l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants » (Detchessahar, 2013, p. 59).

La discussion, selon Detchessahar, ce n'est ni un échange instrumentalisé, dont la fin est fixée à l'avance, ni « un monologue », ou une transmission d'informations descendante, où l'un des acteurs vise à « faire passer des messages ».

Apports

Dans une récente étude, Abord de Chatillon et Desmarais (2015) démontrent l'existence, au sein d'une collectivité territoriale, d'un lien positif entre la mise en place des espaces de discussion et le bien-être au travail³⁴. Ils réalisent à ce titre une synthèse des différentes approches justifiant de l'apport des espaces de discussion dans la prévention de la souffrance et dans la qualité de vie au travail plus globalement.

Comme déjà présenté, selon Clot (2010, 2015), la qualité de travail passe par le travail de qualité. À ceux qui « font », Il faut donner la possibilité de discuter et d'agir, de s'appropriier les règles et de les réinventer si nécessaire pour assurer un travail de qualité reconnue, dans lequel ils se reconnaissent. Detchessahar parle, lui, d'une difficulté pour le management à assurer sa mission de régulateur de l'activité, « happé » qu'il se trouve par ses nouvelles missions de reporting, sa présence aux instances et aux réunions de pilotage projet et à toutes les missions « annexes » qui deviennent centrales. Il s'agit pourtant, dans un environnement complexe et en tension continue (tensions en termes de temps, de production, de ressources), de pouvoir arbitrer et de faire des choix. En l'absence de cette régulation, les individus se retrouvent face à eux-mêmes, essayant tant bien que mal de réguler leur activité à leur niveau, avec ce que cela implique comme difficulté à intégrer les paramètres majeurs, avec des décisions isolées de contourner les consignes, et comme l'impression de ne jamais répondre à ce qui est demandé.

Davazies lui, met en avant le caractère « intelligible des conflits » que l'on « pose sur la table », dont on peut progressivement, dans la discussion, prendre conscience, communiquer et débattre.

Abord de Chatillon ajoute le rôle des collectifs dans la création de lien, de soutien et de sens, trois des déterminants majeurs de la qualité de vie au travail (Abord de Chatillon, Richard, 2015)³⁵.

Enfin, les espaces de discussion sont l'occasion de renforcer les collectifs de travail, en donnant à chaque acteur « un espace de soutien collectif par ses pairs [...et la] (re) construction de son identité métier » (Conjard et Journoud, 2013, p. 84).

Freins

Les auteurs cités relèvent plusieurs freins à la mise en place ou à la pérennisation des espaces de discussion. L'exercice peut en effet présenter des difficultés à plusieurs niveaux. En ce qui concerne les participants, la discussion implique pour chacun d'exposer un point de vue, de présenter un argumentaire qui sera remis en question et confronté à d'autres points de vue.

Au niveau organisationnel, la direction peut empêcher la tenue ou la bonne tenue des espaces de discussion si les opérationnels n'ont pas de marges de manœuvre dans leur activité leur permettant de s'adapter au mieux à ce qui est demandé, si les éléments de proposition ou de décision actés lors des sessions de travail ne sont pas mis en œuvre avec un appui de la hiérarchie, ou encore si celle-ci ne donne pas le temps de la discussion, considérant que la « production » doit primer.

Enfin, l'intérêt des espaces de discussion est limité lorsque les sujets abordés ne concernent pas le travail réel, lorsque les échanges sont repris à des fins politiques, dans le cadre d'une approche de communication descendante.

Modalités de mise en place et conditions de succès

Les articles traitant du sujet présentent pour la majorité une description concrète de la déclinaison opérationnelle des espaces de discussion. On y aborde notamment les modalités de création de ces espaces, les liens entre niveaux hiérarchiques qu'ils impliquent, leur bonne

³⁵ Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard développent la notion de SLAC, reprenant les déterminants du bien-être au travail : Sens, Lien, Activité, Confort (2015)

fréquence, leur bon contenu, leur niveau de formalisation et les chantiers organisationnels associés.

Création des espaces de discussion

Les espaces peuvent préexister ou être créés dans le cadre d'une volonté de développement ce type de modalités de travail. Le plus important est d'assurer ce qui est décrit plus haut : de traiter du travail, et de pouvoir en profiter pour se sentir agir sur son environnement de travail. Conjard et Journoud (2013) distinguent les niveaux opérationnels de discussion (le manager de proximité avec ses équipes par exemple) et les niveaux stratégiques (entre les représentants de niveaux de management plus élevés). Abord de Chatillon et Desmarais (2017) proposent de distinguer ces espaces selon le processus de création et d'animation : il y a les espaces de discussion créés « naturellement », ceux qui sont impulsés par l'organisation et ceux qui sont animés par des tiers.

Lien avec la hiérarchie

Detchessahar conditionne le succès des espaces de discussion à l'articulation faite entre les différents niveaux hiérarchiques, de même qu'entre l'activité opérationnelle et l'activité décisionnaire. Pour Detchessahar, le processus alliant discussion et décision doit impliquer les niveaux hiérarchiques supérieurs, qui arbitrent et entérinent les propositions si besoin. Leur présence permet d'inscrire la tenue des discussions dans une démarche d'entreprise reconnue, qui confère aux apports et résultats un caractère formel - ce qui permet éventuellement d'institutionnaliser les éléments qui en ressortent ou de renoncer à des éléments prescrits (qu'il s'agisse d'éléments spécifiques concernant une période donnée, ou de ces éléments spécifiques en général). Ainsi évite-t-on d'exposer des problèmes, et de construire et de convenir de solutions qui ne peuvent finalement pas être mises en œuvre.

Detchessahar recommande d'ailleurs de commencer par instaurer le principe au niveau managérial le plus élevé dans un premier temps, afin que celui-ci prenne toute la mesure de son rôle d'arbitre dans les remontées qui lui seront faites par les autres niveaux de discussion.

Davezies (2012) estime, pour sa part, qu'il doit y avoir des espaces de discussion (« d'élaboration ») autonomes entre acteurs, et que la discussion avec la hiérarchie ne peut se faire que dans un second temps.

Outre les modalités d'implication de la hiérarchie, les conditions de succès sur lesquels on met particulièrement l'accent sont liées aux marges de manœuvre des encadrants et des salariés en général, qui puissent les mettre en capacité de traduire dans leur activité les multiples

contraintes liées à leur activité et à celle de leurs équipes (Desmarais et Abord de Chatillon, 2012).

Pour Detchessahar et al. (2013, 2015), la diffusion nécessaire des espaces de discussion dans l'organisation passe par une communication managériale construite sur le dialogue, une prise de décision collégiale (qui permette à la fois la reconnaissance des acteurs et un accès à une parole « politique », qui va compter), mais aussi par l'instauration du principe de subsidiarité. La subsidiarité suppose de reconnaître à chacun une liberté d'action dans un champ défini, ne mobilisant les niveaux supérieurs que quand il en atteint les limites. C'est la délégation en sens inverse.

Fréquence, contenu opérationnel et formalisation

La discussion doit concerner le travail ; elle est suffisamment fréquente pour que l'on puisse y exposer les problématiques qui posent question et qui appellent une redéfinition des règles. Elle doit aussi être outillée, et pouvoir répondre à un certain niveau de formalisme afin de permettre de garder en mémoire les éléments partagés, et les éléments de débat et de consensus trouvés.

Chantiers à lancer pour optimiser la mise en œuvre des espaces de discussion : chantiers organisationnels et RH

Pour Detchessahar (2014)³⁶, à l'échelle de l'entreprise, la mise en place et le développement des espaces de discussion passe par un certain nombre de chantiers, organisationnels et RH principalement.

Le chantier organisationnel consiste à donner aux managers de proximité la possibilité de prendre le temps de discuter du travail avec les équipes, de confronter les représentations et d'adopter si besoin de nouvelles règles susceptibles d'améliorer la qualité du travail. Prendre ce temps suppose à différents niveaux de réguler l'activité et d'aider à prioriser le travail.

Le deuxième point consiste à pouvoir et à savoir déléguer aux échelons inférieurs les responsabilités qui peuvent être tenues à leur niveau, ce qui concerne directement leur travail au quotidien, et à permettre à chacun de « faire autorité », de se sentir acteur dans la construction ou de la reconstruction de ce qui est à faire. C'est le principe de subsidiarité décrit

³⁶ Intervention de Mathieu Detchessahar au Colloque « Management et bien-être au travail », du 22 octobre 2014, à la Cité du design à Saint-Etienne

précédemment. On ne se réfère au niveau de management supérieur que quand on a atteint les limites de son périmètre d'expertise et de décision.

Le chantier des ressources humaine comprend lui-même plusieurs points d'attention : la stabilité des managers à leur poste, pour acquérir la confiance nécessaire au partage ouvert des difficultés, mais aussi le recrutement de managers qui « connaissent » le travail, qui savent de quoi on parle ». Detchessahar fait par-là référence à ce qu'il appelle les cadres « hors-sol » ou ces managers qui sont recrutés « pour manager » et non pour le travail lui-même, les deux étant distincts dans cette approche.

Enfin, il s'agit de valoriser ces modalités de partage et de discussion, en cherchant un moyen de les évaluer, et d'avoir des ambassadeurs à tous les niveaux de management dans leur capacité à le représenter et le respecter.

iv. Les espaces de discussion : ce que l'on peut ajouter

Nous souhaiterions mettre l'accent sur deux points particuliers. Tout d'abord, il nous semble, à l'instar de Devazies (2012), que les espaces de discussion doivent d'abord se tenir entre pairs avant l'intervention de la hiérarchie qui, en effet, donne tout son poids à la démarche, comme elle permet de décider, d'institutionnaliser et de concrétiser les changements souhaités. Selon les managers, la présence de leur chef ne leur permettrait pas d'exprimer les mêmes sujets, ceux-là même qui leur paraissent « dérisoires » sur un plan opérationnel, alors que sont ces sujets « qu'ils emportent avec eux le soir », ou ce qui « les travaillent ».

Le deuxième point, c'est que ce n'est pas parce qu'on donne la parole et le pouvoir d'agir à des managers de proximité qu'ils vont les prendre, a fortiori dans un environnement qui a toujours fonctionné selon une approche prescriptive forte. Pour reprendre la formule d'une collaboratrice, les managers ne sont pas toujours « conscients de leur pouvoir ». Dans certains cas, il semble que les managers de proximité se « limitent » eux-mêmes ou taisent leur avis dans des situations où on leur donne la parole.

Nous avons vu en effet dans certains cas la direction reprocher à des collaborateurs un manque d'initiative, « des exécutants de la première heure » qui attendent patiemment qu'on leur impose ce qu'ils doivent faire. Nous ne pensons pas que ces personnes n'ont « rien à dire », simplement que leurs environnements n'ont pas été « capacitants », pour reprendre la notion développée par Caroly (2010), et que la prise de conscience de leur marge de manœuvre « prend du temps » : le temps de « se permettre » de donner son avis, le temps de se « rendre compte »

de son apport et de sa capacité, à son niveau, de changer les choses. Cela se réalise aussi avec l'expérience de succès communs, d'expériences de travail collectif et d'arrangements fructueux, avec le développement de la confiance entre collègues et la confiance en la capacité de la hiérarchie à écouter et à mettre en œuvre. C'est ce qui fera que chacun se sentira soutenu.

e. Un ancrage dans le travail, comme axe directeur

Nous l'avons spécifié dans les différentes initiatives organisationnelles que nous avons positionnées comme antécédents du climat de soutien : il s'agit de rappeler, tant via l'analyse des entretiens que celle des observations, la primauté du travail et du caractère professionnel des préoccupations des managers de proximité comme de leur besoin de solliciter les autres. Comme disaient des managers de proximité en parlant des formations en management le problème, c'est qu'« on est rattrapés par la vraie vie » : la vraie vie, c'est ce qu'on doit produire, ce sur quoi on est attendu, et qui « doit être fait » en premier lieu ; c'est ce qui donne aux yeux des autres et à ses propres yeux un rendu concret et tangible. C'est un point qui a été souligné directement ou indirectement dans tous les points notés précédemment.

Il en va tout d'abord de la légitimité et de l'expertise des supérieurs hiérarchiques, sans quoi ils sont déconnectés et donc incapables de soutenir leurs équipes dans le cadre de leur travail au quotidien. De même pour le personnel RH, il y a une forte prégnance entre ceux qu'ils connaissent et qui connaissent leur travail et la fluidité de sollicitation et la confiance accordée.

Le soutien des pairs semble fortement contribuer au bien-être des managers quand il est là, mais il a très peu d'occasions de se développer. Les pairs suscitent autant d'ambiguïté parce que justement ils ne travaillent pas assez ensemble, parce que justement on ne leur donne pas la possibilité de créer cette activité collective qui leur permettrait de prendre de la perspective, de mieux comprendre les liens et l'articulation entre le travail de chacun, qui les rendrait plus pertinents. Les managers se positionnant à des rôles d'exécutants, c'est à la fois ce qu'ils regrettent et ce qu'on leur reproche, parce qu'ils n'ont pas ou plus les occasions d'agir pour gagner en assurance dans leur capacité à faire changer les choses, comme ils n'ont pas l'occasion de constater que leurs voix compte. À ce titre, nous avons souligné, via les espaces de discussion, la possibilité d'impulser ou de développer les discussions sur le travail pour adapter le réel au prescrit. Ce dernier point n'étant pas mené dans l'ombre, isolément, mais dans l'expérience collective de partage des difficultés et de recherche de solutions, avec la conviction

que les gens sont capables de mener à leur niveau les changements adéquats pour répondre à des objectifs qu'ils partagent.

f. L'autonomie : allier responsabilité et gestion des interdépendances

Comme précisé plus haut, quand les managers de proximité ont été invités à se prononcer sur leur propension à demander de l'aide, ils ont en majorité souligné un positionnement du poste exigeant « par essence » d'être « autonome » et de pouvoir gérer des problèmes, en faisant des choix, en décidant. Pourtant, ils ont mentionné dans des cas spécifiques le recours aux autres quand cela s'est avéré nécessaire. Ils ont alors mentionné des difficultés liées à la temporalité ou à la qualité du soutien fournie, mais pas une remise en question de leur autonomie par les supérieurs hiérarchiques, explicite ou perçue.

Chauffaut et al (2003), dans une synthèse sur le concept d'autonomie³⁷, rappellent une citation de Morin (1981) : *« Ici apparaît dès lors le point crucial de la nouvelle autonomie : un système ouvert est un système qui peut nourrir son autonomie mais à travers la dépendance à l'égard du milieu extérieur. Ça veut dire que contrairement à l'opposition simplifiante entre une autonomie sans dépendance et un déterminisme de dépendance sans autonomie, nous voyons que la notion d'autonomie ne peut être conçue qu'en relation avec l'idée de dépendance et ce paradoxe fondamental est invisible à toutes les visions dissociatrices pour qui il y a antinomie absolue entre dépendance et indépendance. C'est cette pensée clé d'autonomie/dépendance que la réalité nous oblige à concevoir. Et du reste, plus un système développera sa complexité, plus il pourra développer son autonomie, plus il aura de dépendances multiples. Nous-mêmes nous construisons notre autonomie psychologique, individuelle, personnelle, à travers les dépendances que nous avons subies qui sont celles de la famille, la dure dépendance au sein de l'école, les dépendances au sein de l'Université. Toute vie humaine autonome est un tissu de dépendances incroyables »*. (Morin, 1981, p. 261, cité par Chauffaut et al, 2003 – p. 16)

³⁷ Chauffaut, D. David, E. (2003) - *La notion d'autonomie dans le travail social : l'exemple du RMI*, CREDOC, Cahier de recherche N° 186, Septembre 2003

« L'idée d'auto-production ou d'auto-organisation n'exclut pas la dépendance à l'égard du monde extérieur ; au contraire, elle l'implique. Vous pouvez concevoir l'autonomie d'un être en même temps que sa dépendance existentielle à tout ce qui est nécessaire à son autonomie, comme à tout ce qui menace son autonomie dans son environnement aléatoire », Morin, cité par Chauffaut et al, La notion d'autonomie dans le travail social : l'exemple du RMI, CREDOC, Cahier de recherche N° 186, 2003 – p. 16

Il nous semble que le principe de « responsabilités » et les craintes associées, relatives à la capacité à faire, sont bien générées par une perception collective et commune de ce que doit pouvoir faire un responsable. Cependant, il ne nous apparaît pas, dans les entretiens ou l'expérience vécue, de remise en question de l'autonomie d'un manager suite au partage d'un problème. Au contraire, les problèmes non partagés ou partagés tardivement, car le responsable a supposé « qu'il pouvait gérer », ont eux, à l'inverse, généré des remises en question par la hiérarchie des compétences du manager de proximité et de sa capacité à tenir le rôle.

Il y a là à notre sens un écart de compréhension sur la notion d'autonomie entre ceux qui « jugent » et ceux qui rendent des comptes, un écart sur lequel l'organisation et la direction en particulier pourrait apporter des clarifications auprès de son management.

V.3 Conclusion du chapitre V - Discussion

Question 1 : dans quelles circonstances les managers de proximité ont-ils besoin d'aide ?

Les conflits avec les membres de l'équipe ont été principalement relatés comme « problèmes majeurs » rencontrés. La littérature le souligne bien (Kolb et Bartunek, 1992 ; Barki et Hartwick, 2002 ; Diné, 2008), les conflits relationnels sont énergivores, avec une dimension affective forte. Ils sont « mal vus », non reconnus par l'organisation et remettent implicitement en question la capacité du manager à maintenir « une forme de paix sociale ». Ce type de problèmes a cela de particulièrement frustrant, que le temps que les managers de proximité y consacrent « vole » ce qu'il y a de plus professionnel dans leur présence et leur travail dans l'entreprise. Au-delà de cet état de fait, les managers de proximité ne se font pas porteurs d'une critique systémique quand il est question des conflits, alors que les moyens et la régulation limitée principalement peuvent bien en être la cause. Relégués à des problématiques plus « communes », les managers ont eux-mêmes tendance à dissocier les problèmes dits relationnels ou conflictuels, de problèmes de moyens qu'ils relèvent comme étant sources de difficultés de travail plus « communes ». De la même façon le management supérieur et RH gère et traite les problèmes comme des problèmes de « personnes », de comportement ou encore de « cohésion d'équipe ». Les pistes de solutions sont donc associées à « l'opération fraises Tagada » : des friandises pour insuffler une dynamique positive et limiter les conflits de personne. Ce prisme d'analyse organisationnel ne remet pas en question selon nous les bienfaits des relations d'entraide interpersonnelles qui restent une composante du bien-être au travail.

Question 2 : 1. Sous quelles formes le soutien est-il recherché et quels sont les facteurs qui favorisent une réponse satisfaisante de l'organisation aux besoins du manager de proximité ?

Comme largement établi dans la littérature, le supérieur hiérarchique est la source la plus attendue dans la fourniture de soutien en cas de difficulté. Deux compléments peuvent être apportés à ce titre. Premièrement, contrairement à la proposition de House, le soutien émotionnel est apprécié, mais même s'il est peut-être nécessaire, il n'est pas suffisant. Les managers de proximité se vivent « comme des professionnels », ils ont besoin d'être épaulés par un management qui a des leviers d'action qu'ils n'ont pas.

Les équipes RH sont rarement étudiées à l'aune de leur apport « interpersonnel » dans la littérature. Il semblerait néanmoins que la tendance est au développement de leur habileté à se

positionner comme ressource incontournable du positionnement stratégique de l'entreprise (Ulrich, 1998), pour progressivement « laisser la main » au management de proximité, en particulier pour le soin de traiter les problématiques humaines opérationnelles. Mais, selon notre étude, le manager ne peut tenir ce rôle à lui seul et a besoin d'un appui légal, contractuel, que lui apporte le personnel RH. De ce fait, ce dernier ne peut faire l'impasse sur une connaissance poussée des problématiques rencontrées et des personnes, pour répondre aux sujets adressés. Un personnel RH de proximité semble encore primordial dans l'environnement de soutien, en l'état des responsabilités et activités du manager de proximité.

Concernant les pairs, les rapports semblent ambivalents. D'une part, ils génèrent de la méfiance, dans un environnement « concurrentiel » où ils estiment ne pas maîtriser la façon dont seront exploités leurs propos. D'autre part, parmi les pairs, il y a « des amis », ou des collègues avec qui ils partagent des préoccupations communes. Ces rapports amicaux, ou du moins appréciés, se développent notamment dans des situations d'échange où le contexte est favorable au partage : engagement moral de confidentialité et temps spécifique par exemple. Notons que même si l'on rapporte des affinités avec un pair, ces derniers peuvent atténuer les effets du stress ou relativiser l'enjeu et ses impacts mais ils ne peuvent aider à la résolution du problème, car ils ne sont pas décisionnaires dans le cadre des problèmes jugés majeurs tels que relatés.

Enfin, le recours au cercle familial peut être considéré comme un aveu d'échec de la capacité de l'organisation à apporter son aide dans le cadre de problèmes professionnels, dont l'impact semble dépasser ce qui est normativement « toléré » dans l'organisation au regard du problème lui-même.

Vers un climat de soutien

Globalement, les managers de proximité rapportent une ambivalence vis-à-vis des représentants de l'organisation. Il y a une méfiance certaine dont il n'est pas question dans la littérature du soutien social et du soutien organisationnel. Cependant, force est de constater que ses représentants ont par ailleurs, dans le cas étudié, les leviers adéquats pour accompagner à la résolution effective des problèmes rencontrés, qui dépassent les ressources qui sont à leur disposition. C'est pour cette raison qu'il nous paraît important de détailler les facteurs favorisant un environnement de soutien satisfaisant.

Nous avons proposé 7 antécédents au climat de soutien en entreprise.

Le premier est sans surprise lié au supérieur hiérarchique qui doit être soutien : la proximité et la régularité du lien avec son manager concourent à percevoir un climat de soutien « permanent », que le manager de proximité instaure lui-même avec ses équipes. La proximité doit être à la fois technique (métier) et géographique, facilitant les échanges et le partage d'informations « du quotidien », comme de problématiques émotionnellement difficiles.

Deuxièmement, le service RH est aussi une affaire de personnes, connues et dignes de confiance. Sinon, la fonction prend un caractère « froid », « défenseur de l'employeur », même si ce dernier est en tort.

Troisièmement, comme évoqué ci-dessus pour les RH et le supérieur hiérarchique et comme pour les pairs ci-dessous, nous proposons « la proximité géographique » comme antécédent à part entière, régulièrement mise en avant par les interviewés comme facilitant les échanges, même si cette étude de cas ne nous permet pas d'appréhender les apports des outils collaboratifs, pour favoriser l'entraide.

En ce qui concerne les pairs, étant donné une demande explicite et partagée pour plus d'échange entre managers de proximité, nous avons envisagé la mise en place d'un collectif de travail de managers de proximité (Caroly, 2004, 2010 ; Barcellini et Caroly, 2013, Clot, 2010, 2015), ce qui nous a semblé présenter plusieurs faiblesses. D'abord, s'il semble bien qu'il y existe des problématiques communes (conduire un entretien de cadrage, récompenser un travail bien fait), il n'en est pas moins vrai que le travail opérationnel réalisé par chacun couvre des intérêts pouvant paraître divergents (ex : un commercial qui veut vendre, et un gestionnaire qui doit pouvoir avoir les moyens de rendre un service conforme à l'engagement). Par ailleurs, la confiance vis-à-vis des autres managers ne va pas de soi, notamment quand les problèmes concernent des membres de l'équipe : le manager est attentif à la « confidentialité » des situations posées, de crainte de dégrader l'image de ses collaborateurs ou de porter atteinte à leur carrière. Enfin le travail en silos rend plus difficile « l'activité collective », ou l'occasion de partager des objectifs et un quotidien communs permettant de réinventer les règles si besoin en était. Tous ces éléments ne nous semblent pas insurmontables mais ne nous paraissent pas opérationnels à ce stade de la réflexion. En revanche, la recherche sur les espaces de discussion nous a paru plus opérante. L'activité collective, comme l'instauration de la confiance et la collaboration entre managers de proximité, peuvent se développer via les espaces de discussion (Detchessahar, 2011, 2013, 2015), sur des problématiques impliquant plusieurs services notamment. Nous pensons néanmoins que la hiérarchie doit intervenir dans un deuxième temps seulement, pour permettre de partager des problématiques qui font leur quotidien, bien que

jugés selon eux dérisoires aux yeux des supérieurs (Devazies, 2012). Par ailleurs, s'il y a dans ces initiatives la possibilité et la volonté de rendre les gens « acteurs », et d'influer sur le quotidien de travail, il y a là une façon de travailler qu'il ne suffit pas de décréter. Devenir acteur, et se « permettre » d'avancer son opinion, et même se l'imposer quand on pense que les choses doivent changer, est un processus long.

Encore, nous pensons qu'il y a distorsion de compréhension du concept d'autonomie, et son articulation avec la demande d'aide, que seule l'organisation pourrait rectifier en valorisant la mobilisation d'aide elle-même, comme compétence managériale à développer et mettre en pratique.

Enfin, plus globalement, dans tous les antécédents cités, il y a un appel à mettre le travail au cœur des problématiques comme de la recherche de solutions. Cela se concrétise avec un supérieur hiérarchique capable de mettre « la main à la pâte », des RH dont la valeur ajoutée est dans la connaissance du terrain, des pairs qui gagneraient à avoir l'occasion de travailler sur les problèmes qui les concernent collectivement, via notamment les espaces de discussion, centrés sur le travail et sa réalisation concrète, faisant par-là de tous les salariés des acteurs. En outre, nous pensons qu'il y a distorsion de compréhension du concept d'autonomie, et de son articulation avec la demande d'aide, que seule l'organisation pourrait rectifier en valorisant la mobilisation d'aide elle-même, comme compétence managériale à développer et mettre en pratique.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans ce dernier chapitre de conclusion, nous proposons une synthèse des contributions aux champs théoriques, les implications managériales associées, ainsi que les pistes de prolongement des réflexions et explorations.

V.4 Des contributions théoriques

V.4.1 Rapprochement de deux littératures sociologiques et managériales a priori divergentes

Nous avons tenté d'introduire dans la réflexion deux corpus théoriques qui semblent présenter des divergences : une littérature sur le soutien social qui s'intéresse à la réduction du stress au contact des autres et une littérature développée en sociologie et en ergonomie du travail, qui vise à mettre en évidence les facteurs organisationnels favorisant la souffrance au travail.

Linhart, Dejours et Clot ont en commun une approche systémique du mal-être des employés. Ce dernier n'est pas à traiter à l'échelle de l'individu, il relève de causes organisationnelles liées à des politiques d'entreprise, des tendances managériales et plus globalement à l'idéologie dominante. Les recherches sur le soutien social au travail sont principalement quantitatives : on mesure le niveau de soutien, sa qualité et son lien avec le stress principalement, mais aussi avec d'autres variables tels que la performance, le bien-être perçu, etc. La réponse au stress est donc à trouver auprès de ses proches, plus que dans des évolutions structurelles des façons de travailler.

Au regard des résultats de cette recherche il nous semble que les deux approches ne sont pas exclusives et que l'on peut trouver dans cette recherche des points d'articulation. En ce qui concerne la recherche sur le soutien social globalement, nous avons opté pour une recherche qualitative, visant à approfondir la compréhension de la mobilisation de soutien, ses motivations, méthodologie rarement exploitée dans les documents de recherche à notre connaissance. Aussi avons-nous introduit une composante organisationnelle, qui reste absente

des écrits sur le soutien. Bien que les grands auteurs du concept de soutien social, tels que House et Karasek, alertent sur les conséquences de facteurs organisationnels et courants économiques libéraux, ces considérations ont rarement été relayées dans la littérature sur le concept.

D'un autre côté, concernant les écrits sociologiques relatifs à la souffrance au travail, nous apportons une approche axée à la fois sur une modalité préventive (en portant une attention aux causes et origines des problèmes qui amènent les managers à demander de l'aide) mais aussi curative, en nous intéressant aux mécanismes de soutien et aux conditions de satisfaction pour les managers de proximité. Il nous semble en effet que la prise de conscience et la mise en place d'actions correctives à un niveau systémique s'inscrivent dans des temps longs, là où les démarches curatives, si elles ne résolvent pas le problème source et présentent un potentiel de répétition, peuvent en diminuer les effets sur la personne sur un temps plus court. Le deuxième élément ne justifie pas une mise en attente du premier, mais les deux peuvent apporter aux personnes des ressources nécessaires au maintien d'un relatif équilibre émotionnel.

V.4.2 Articulation des concepts : soutien social, organisationnel,

L'articulation des concepts de « soutien organisationnel » et de « soutien social » a déjà été étudiée dans le cadre d'une thèse³⁸ et de quelques articles (quoique relativement rarement étant données la proximité des concepts et la prolifération des écrits sur les sujets). Ce qui a notre connaissance n'a pas été fait, c'est d'appréhender le soutien organisationnel à l'aune de la relation interpersonnelle, en ne se focalisant pas sur l'organisation comme entité personnifiée, mais comme amalgame de personnes, dont on souhaite mieux connaître le positionnement et l'apport pour la population des managers de proximité spécifiquement.

Du point de vue des relations interpersonnelles, les concepts de soutien organisationnel et de soutien structurel sont donc similaires, mais développés sur des terrains de recherche différents, ce qui permet d'avoir un matériau théorique plus riche. En effet, alors que les soutiens social et structurel ont principalement fait l'objet de recherches auprès des métiers dits « émotionnellement éprouvants » (métiers d'aide et d'assistance à la personne), dans les

³⁸ Ruiller, C. (2008) - *Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier*, thèse soutenue publiquement le 1^{er} décembre 2008 à l'université de Rennes 1

secteurs médical et hospitalier notamment, le soutien organisationnel reste plutôt associé aux sciences de gestion, et a déjà été étudié en entreprise, dans le secteur privé notamment.

Le corpus théorique de « la demande d'aide » a aussi été étudié comme un concept à part entière. Dans les théories du soutien social, nous pouvons obtenir du soutien suite à une demande d'aide, comme nous pouvons obtenir de l'aide « proposée » spontanément. Cependant, si en effet (et c'était un postulat de l'étude) dans les sociétés occidentales la demande d'aide est un prérequis à la réception d'aide, alors il devient intéressant de s'intéresser à ce sujet en particulier. Les articles associés à la demande d'aide se concentrent par ailleurs sur deux points que nous n'avons pas explicitement vus dans le corpus théorique du soutien social. Le premier concerne la notion d'équilibre entre le coût d'une demande et ses bénéfices, provenant des théories de l'échange social notamment. Le deuxième est lié à la notion de « norme » relative à la demande d'aide dans l'environnement étudié, qui impacte aussi la propension à demander de l'aide. Ces deux points sont des compléments appropriés dans le cadre d'une recherche qui s'intéresse au positionnement de l'organisation et de ses représentants dans l'environnement de soutien.

V.4.3 Étude du manager comme acteur à soutenir et non comme fournisseur de soutien

C'était l'une des anomalies relevées au début de l'étude. Nous avons pu étudier les managers comme population à soutenir et non comme population qui soutient, presque comme si on étudiait les modalités de soins médicaux apportés à des médecins ou comment les cordonniers s'occupent de leurs chaussures usées.

Il est avéré que les managers de proximité ont besoin de soutien et que leurs responsabilités et position dans la ligne hiérarchique orientent la construction de leur réseau de soutien (sources, intensité/fréquence, contenu des échanges, etc.). L'étude a permis d'approfondir les causes et modalités de la mobilisation d'aide, en relevant les caractéristiques des sources de soutien en entreprise qui peuvent répondre à leurs demandes comme les facteurs environnementaux qui la facilitent. Corrélativement, on peut par là même identifier les manquements, qui doivent contribuer à renforcer le stress au travail pour cette population.

V.4.4 Conclusions de la recherche

Les conclusions de la recherche sont synthétisées au paragraphe V.3 de manière précise, mais voici quelques points clefs que nous pouvons mettre à nouveau en évidence :

Les problèmes remontés comme impactant considérablement les managers de proximité sont de l'ordre du conflit interpersonnel, notamment de par la charge affective forte. Cependant, on constate que ces conflits sont principalement liés à des défaillances organisationnelles, notamment en termes d'octroi de ressources au regard des objectifs, et de régulation de l'activité aux différentes échelles opérationnelles et stratégiques. Les conflits relationnels ont cela de particulièrement « minant » pour le manager de proximité qu'ils peuvent prendre des proportions qui finissent par couvrir l'effort et le travail réalisé par ailleurs pour délivrer et atteindre ses objectifs opérationnels. Les acteurs de proximité peuvent être eux-mêmes inconscients des conséquences des travers organisationnels au quotidien, de ce que les faiblesses d'une organisation dans sa capacité à fournir le nécessaire à ses salariés pour atteindre ses objectifs a des effets délétères sur le quotidien et ce jusque dans leurs cercle le plus intime et personnel. Les conflits sont présentés et traités par ailleurs tels des problèmes avec l'autre, en omettant les possibles solutions à l'échelle de l'organisation dans son ensemble.

Dans l'entreprise, les représentants « officiels » de l'employeur : management et RH pour ceux que nous avons étudiés, sont sollicités mais avec parfois de la réserve, car les managers ne savent jamais bien si cela « ne se retournera pas contre eux ». Paradoxalement, ce sont bien les représentants de l'organisation, le supérieur hiérarchique en premier lieu, qui semblent avoir les leviers pour agir, quand ceux-ci sont des experts du métier notamment, quand ils connaissent le terrain, le contexte, les personnes, connaissance et « proximité » jugée primordiale pour assurer une aide adaptée

Le personnel RH est considéré comme soutien sur des points clefs de la législation et sur les éléments contractuels, voire sur les modalités de recadrage des personnes présentant des écarts d'attitude. Les représentants RH sont donc sollicités en tant « qu'experts » dans la gestion des employés, même si celles-ci restent selon certains avant tout les défenseurs de l'employeur en cas de conflit d'intérêt. Le personnel RH souffre lui-même d'une incapacité à traiter toutes les problématiques conflictuelles remontées, du fait d'une insuffisance de « preuves » pouvant justifier de sévir ou de rompre un contrat, ou du fait d'arbitrages à un niveau de direction qu'ils doivent en effet respecter en premier lieu.

Concernant les pairs, de la même façon ils ne semblent pas susciter spontanément confiance et partage : ils peuvent représenter des menaces potentielles, défendre des intérêts divergents ou susciter de « l'indifférence », dans le sens où leur qualité de « manager de proximité » ne justifie pas à elle seule qu'ils soient considérés comme des sources d'aide potentielles. Cependant, ce constat est contrebalancé par les relations d'amitié créées en entreprise, impliquant des personnes avec lesquelles les managers ont des affinités particulières, ou encore dans des environnements qui les rassemblent pour partager, comme la formation. Dans ces cas, ils représentent une « oreille attentive » ou une « soupape de décompression », pour reprendre quelques formules. Les pairs ou collègues et amis ne peuvent néanmoins pas résoudre le cœur du problème, sauf à aider pour un temps le manager à « supporter » les effets néfastes du problème sur son bien-être.

Enfin, nous avons tenté de proposer les possibles déterminants d'un climat dit de soutien en entreprise, un climat généré et développé par et pour les personnes. En effet, il est apparu dans l'échantillon étudié que les managers qui se disent soutenus insistent aussi sur leur propre soutien à l'équipe, comme si le soutien avait un caractère normatif et que l'environnement dépassait les caractéristiques individuelles des uns et des autres, et leurs capacités personnelles à demander de l'aide et à en fournir. Cela nous permet de confirmer par ailleurs que le soutien peut bien avoir une composante organisationnelle, pouvant donner plus forte satisfaction et répondant mieux au besoin, sur laquelle l'employeur peut avoir une marge de manœuvre.

Les implications managériales que nous allons présenter sont directement associées au climat de soutien dont il est question en troisième partie du document.

V.5 Des implications managériales

Comme précisé au chapitre précédent, et selon notre analyse du matériau, le climat de soutien serait le résultat d'antécédents, ou de caractéristiques liées aux représentants de l'employeur et à certaines politiques mises en place que l'on pourrait décliner opérationnellement en entreprise comme suit :

V.5.1 Insister sur la mission de soutien du supérieur hiérarchique

Dans les corpus théoriques de la demande d'aide et de la citoyenneté organisationnelle, la demande d'aide et sa fourniture revêtent un caractère « optionnel ». Ici, en effet, nous invoquerons l'inverse, étant donné l'importance du rôle de la hiérarchie dans l'apport de soutien aux managers : comprendre les enjeux, anticiper les moyens nécessaires, les demander, les défendre, réguler l'activité sur le court et moyen terme, actionner les leviers adéquats auprès des niveaux supérieurs si nécessaire. Cela devrait faire partie intégrante de la mission des supérieurs hiérarchiques, dans le sens où la capacité à être présent en cas de problème est une compétence primordiale au poste, plus « qu'une chance » pour les managers, qui « tombent » sur des personnes plus ou moins à l'écoute, qui ont plus ou moins tendance à accompagner.

V.5.2 « Personnaliser » les RH

Les représentants des ressources humaines sont eux-mêmes des ressources « à visage humain ». Il semble que le fait de connaître un représentant RH en sa qualité de personne, encourage sa sollicitation sur ses sujets d'expertise : réglementation relative à la gestion des salariés, modalités et bonnes pratiques de recadrage, voire modalités de récompenses ou encore de rupture de contrats.

V.5.3 Préférer la proximité géographique

Selon nos observations, la proximité géographique, du fait de fréquences de contacts et donc d'échanges possibles, aide à développer ou à renforcer les liens d'entraide entre des personnes qui ont par ailleurs des liens fonctionnels déterminés (liens d'équipe/processus/hiérarchiques).

Relevons cependant que ce constat est à mettre au regard des contraintes d'image et d'objectifs de réduction des coûts des entreprises. Nous n'avons pas établi ni chiffré ici les gains potentiels de la proximité sur la fluidité des échanges, la résolution des problèmes et donc la réalisation des objectifs, ce qui ne permet pas à ce stade d'évaluer les décisions relatives à la localisation géographique et à la distance « tolérable » entre les acteurs d'un même processus ou d'une ligne hiérarchique. Enfin, comme précisé plus haut, l'entreprise étudiée n'ayant pas encore développé les échanges entre collaborateurs via les outils collaboratifs, on ne peut évaluer les impacts et l'apport de ce type d'outils à la question du soutien.

Autre point à souligner dans le cadre de la proximité et de la facilité d'échange qu'elle favorise, c'est le temps accordé par les uns et les autres, et par les supérieurs hiérarchiques en particulier, aux « politesses » et « civilités » : dire « bonjour », « merci », susciter des moments d'échanges même courts régulièrement, etc. Ces échanges seraient aussi des déterminants à la création de liens, qui pourraient manquer quand les plateaux sont trop grands, trop « peuplés », rendant du fait de l'excès de personnel, les choses impersonnelles. Loin donc de faire « perdre du temps », ces moments d'échange, même brefs, rendent les gens « plus abordables » et les demandes d'aide plus simples dans des moments difficiles.

V.5.4 Développer les espaces de discussion

C'est certainement l'un des conduits de la littérature managériale que nous trouvons le plus opérant. Les articles décrivant des approches opérationnelles de mise en place sont nombreux, ainsi que leur potentiel effet bénéfique. Nous en avons détaillé les modalités de mise en place et les conditions de succès. Peut-être que les 3 principaux points qui sont à souligner sont liées à des paradigmes de fonctionnement organisationnels, liés à la subsidiarité ou à ce qui permet à chacun d'agir sur son périmètre et à déléguer la décision aux niveaux supérieurs quand celles-ci dépasse son périmètre d'action et son champ de compétences (pour laquelle nous avons un chantier à part entière). Cela implique de donner le temps tant au management qu'aux salariés de pouvoir « se poser », prendre du recul, confronter leurs avis et représentations, prendre des décisions selon les contraintes des uns et des autres, et comprendre l'articulation dans le cadre d'un travail collectif qu'est finalement le travail en entreprise dans son ensemble, et enfin, prendre en compte les propositions, les mettre en œuvre, afin que cela ne reste pas lettre morte.

V.5.5 Ni une direction « qui plane », ni des salariés « idiots » : le soutien dans le rapprochement, le rapprochement dans le travail

Les managers de proximité demandent à avoir des supérieurs hiérarchiques qui connaissent leur travail, qui « savent de quoi ils parlent » quand ils doivent partager des éléments relatifs au quotidien opérationnel, quand ils ont besoin d'un conseil, quand ça ne marche pas. C'est ainsi que le management peut aussi mieux évaluer les besoins en ressources, les défendre auprès des échelons supérieurs, et identifier les défauts organisationnels qui empêchent la réalisation du travail.

Cela suppose de sortir de la dichotomie : « les bons techniciens sont souvent de piètres managers », parce que le management c'est aussi « la technique ».

D'un autre côté, il est aussi question de donner aux salariés la possibilité de faire des choix, leur donner une marge de manœuvre, et c'est en s'inscrivant dans cette dynamique qu'ils vont pouvoir prendre du recul et faire preuve de plus de « discernement » au quotidien si on peut dire (et pour reprendre une critique qui est faite aux échelons inférieurs). Le fait de soulever un dilemme, de faire des choix, de les proposer, de les discuter, amène aussi tant les équipes que le management à travailler sur leur capacité à exprimer de manière réfléchie ce qu'ils font de manière « machinale », à justifier leurs difficultés, les argumenter, et à s'inscrire dans une démarche de résolution des problèmes plus que dans la critique (chose qui leur est reprochée aussi). Il en va de leur capacité à s'approprier les enjeux de l'entreprise et de trouver la meilleure façon d'atteindre les objectifs dans de bonnes conditions pour eux.

Cela suppose d'avoir la conviction que tout un chacun est capable de faire l'exercice à son niveau : selon les domaines de compétences et le périmètre maîtrisé.

Enfin, cette forme d'interaction par le travail et pour le travail, peut développer ou déclencher des mécanismes de soutien institutionnalisés mais aussi des occasions d'interagir et de s'apprécier, de trouver plaisir à travailler ensemble.

V.5.6 Une distorsion à corriger : un manager autonome n'est pas un manager indépendant

L'autonomie est arborée comme une compétence clef, à tous les niveaux. Mais c'est un pré-requis encore plus marqué pour les responsables. Ces derniers peuvent voir dans l'exigence

d'autonomie, la nécessité de devoir « se débrouiller », alors même que l'entreprise est un champ de contraintes et un espace collectif forgé intrinsèquement par les interdépendances. Les comportements sont fortement marqués par cette impression qu'il faut faire seul, montrer son travail, son apport, sa valeur ajoutée, et pour les managers, montrer à quel point on a « les épaules » pour réaliser de grandes choses. Pour cela, il ne faut pas montrer de faiblesses, et dépendre des autres serait une faiblesse. Être une personne autonome, et l'autonomie est une valeur, c'est savoir se passer des autres : devenir expert, défendre, guider, arbitrer, prendre la bonne décision, au bon moment, presque de manière évidente, ce qui n'est de fait pas possible dans l'environnement social qu'est l'entreprise, voire qui est fortement préjudiciables pour le bien-être et la performance. Il semble qu'il y a un écart entre ce que la notion d'autonomie peut revêtir dans « l'imaginaire collectif » et ce qui est attendu des managers dans leur capacité à justement « savoir s'entourer ». Ce point mérite une attention et une réflexion à part entière, mais ce que l'on peut néanmoins avancer à ce stade, c'est qu'il faut réintroduire et valoriser non une aspiration à plus de liberté et de responsabilité individuelle comme gage de réussite, mais un appel à une meilleure maîtrise des interdépendances. Un manager de proximité autonome, c'est celui qui sait dépendre des autres.

V.6 Prolongements de l'étude

V.6.1 Mettre les résultats à l'épreuve d'une étude quantitative

Cette étude a permis de formuler des premières propositions de réponses aux questions posées, mais reste à savoir si elles peuvent revêtir un caractère généralisable, ou du moins si elles peuvent être vérifiées dans des environnements similaires.

Il nous semble, premièrement, qu'une étude quantitative à plus grande échelle, en termes de nombre de participants et d'entreprises impliquées, permettrait de renforcer ou à l'inverse de remettre en question les résultats établis ici, selon les mêmes questions de recherche.

Dans un deuxième temps, on pourrait aussi compléter l'étude en prenant en compte les apports relatifs aux propositions déjà établies en conclusion : y-a-t-il un lien positif avéré entre les flux d'entraide et l'organisation régulière d'échanges entre managers de proximité, l'intégration de missions de soutien dans la fiche de poste des N+2, ou encore la proximité géographique des contacts fonctionnellement proches ? Ce sont bien des initiatives déjà mises en place dans certains environnements, qui peuvent faire l'objet de recherches empiriques complémentaires.

Une organisation qui met en place ces préconisations peut-elle voir se développer des relations d'entraide, ou alors a-t-on conféré à tort à l'entreprise dans son ensemble la possibilité, aussi humaine soit-elle, de n'être qu'« un être social » ?

V.6.2 Étudier l'apport des outils collaboratifs en entreprise sur les flux interpersonnels d'aide

Les outils collaboratifs, dans « l'entreprise digitale », sont de plus en plus présentés comme les « outils de demain », et déjà mis en place par certaines entreprises. Il nous paraît intéressant d'étudier les relations d'entraide au regard de la possibilité d'utiliser ces nouveaux outils et ce qu'ils offrent comme possibilités, facilités d'échange à ceux qui « travaillent ensemble », dans des environnements géographiquement et fonctionnellement distants. Selon les entretiens, nous avons supposé que la proximité géographique est un antécédent au climat de soutien ; cela serait-il vérifié dans une entreprise qui a déjà largement développé ce type de pratiques digitales ?

RÉFÉRENCES

- Abord de Chatillon, E. Desmarais, C. (2017) - *Espaces de discussion, management et épuisement professionnel*, @GRH 2017/2 (n° 23), p. 13-36
- Abord de Chatillon, E. Richard, D. - *Du sens, du lien, de l'activité et due confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC*. Revue française de gestion 2015/4 (N° 249), p. 53-71
- AbuAlRub, RF. (2004) - *Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses*, Journal of nursing scholarship, 11 Mar 2004, Volume 36, Issue1, p. 73-78
- Allen, T.D. Eby, L.T (2008) - *Mentor commitment in formal mentoring relationships*, Journal of Vocational Behavior 72(3), p. 309-316
- Alter, N. (2011) - *Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail*. Revue française de gestion 2011/2 (n° 211), p. 47 – 61
- Atkinson, T. Liem, R. et Liem, J.H. (1986) - *The Social Costs of Unemployment: Implications for Social Support*, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 27, No. 4, p. 317-331
- Autissier, D. Vandangeon Derumez, I. (2007). *Les managers de première ligne et le changement*. Revue française de gestion, 174,(5), p. 115-130.
- Ang, S. Ng, KY. and Goh,G. (2004) – *Motivational traits and self-development OCB: a dimensional and configurational analysis*, Handbook of Organizational Citizenship Behavior Editor: David L. Turnipseed, Chapter 12, p. 265-287
- Bacharach, S. B. Bamberger, P., & Biron, M. (2010) - *Alcohol consumption and workplace absenteeism: The moderating effect of social support*. Journal of Applied Psychology, 95, p. 334 –348
- Ballinger, G. A. Rockmann, K. W. (2010) - *Chutes versus ladders: Anchoring events and punctuatedequilibrium perspective on social exchange relationships*. Academy of Management Review, 35, p. 373–391
- Balogun, J. (2003) - *From blaming the middle to harnessing its potential ; creating change intermediaries*, British Journal of Management, vol. 14, p. 69-83
- Balogun, J. Johnson, G. *Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking*, Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 4, p. 523-549

- Balogun, J. Huff, AS. Johnson, P. (2003) - *Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing**, Journal of Management Studies 40:1 January 2003
- Balogun, J. Johnson, G. (2005) - *From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking*, Organization Studies, 2005, 26(11), p. 1573-1602
- Balogun, J. Gleadle, P. Haileyw, VH. Willmottz, H. (2005) - *Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices*, British Journal of Management, Vol. 16, p. 261–278
- Bakker, AB. Demerouti, E. Verbeke, W. (2004) - *Using the job demands-resources model to predict burnout and performance*, Human Resource Management, Spring 2004, Vol. 43, No. 1, p. 83–104
- Bamberger, P. (2009), *Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research*, Research in Personnel and Human Resources Management · July 2009, Vol 28, p. 49–98
- Bamberger, P. Sonnenstuhl, W. (1996) - *Tailoring union-wide innovations to local conditions: The case of member assistance program implementation*. Labor Studies Journal · January 1996, p. 19-39
- Bamberger, PA. Levi, R. (2009) - *Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members*, Journal of Managerial Psychology Vol. 24 No. 4, 2009 p. 300-327
- Banks, GC. Batchelor, JH. Seers, A. O'boyle, EH. Pollack, JM. Gower, K. (2014) - *What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange*, Journal of Organizational Behavior. 35, p. 273–295
- Barcellini, F. Caroly, S. (2013) - *Le développement de l'activité collective*. Falzon Pierre (dir.). Ergonomie Constructive, Presses universitaires de France, p. 33-46
- Barki H., Hartwick J. (2002), - *Conceptualizing the construct of interpersonal conflict*, International Journal of Conflict Management, 15, 3, p. 216-244.
- Basford, TE. Offermann, LR, *Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay*, Volume 18, Issue 6, November 2012 , p. 807-817
- Baudrit, A. (2007) - *Apprentissage coopératif/Apprentissage collaboratif : d'un comparatisme conventionnel à un comparatisme critique*, Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, vol. vol. 40, no. 1, 2007, pp. 115-136.
- Baumeister, R.F. Leary, M.R. (1995) - *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological Bulletin, Vol 117(3), May 1995, p. 497-529

- Becker, B. E., & Gerhart, B. 1996. *The impact of human resource management on organization performance: Progress and prospects*. **Academy of Management Journal**, 39, p. 779–801
- Beehr T. A., Jex S. M., Stacy B. A., et Murray MA. (2000). *Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), p. 391–405.
- Beehr, TA. Farmer, SJ. Glazer, S. Gudanowski, DM. Nair, VN. (2003) - *The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects*. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2003;8: p. 220–231.
- Beehr, TA, King, LA. King, DW. - *Social support and occupational stress: Talking to supervisors*. *Journal of Vocational Behavior*. 1990;36: p.61–81.
- Bellini, S. Labit, A. (2005), *Du petit chef au manager de proximité*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales.
- Bellini, S. (2005) - *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* 2005/1 (N°65), p. 13-25.
- Bennett, JB. Lehman, WEK. (1997) - *Employee Views of Organizational Wellness and the EAP: Influence on Substance Use, Drinking Climates, and Policy Attitudes*, *Employee assistance quarterly*; Vol.13. Issue 1, 1997, p. 55- 72
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. 2009. *Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance*. *Organization Science*, 20(1), p. 35 - 50
- Biétry, F. Creusier, J. (2013) - *Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail* (ePbet) N° 87 - Janvier - Février - Mars 2013
- Biétry, F. Creusier, J. (2015) - *Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils*. *Industrial Relations*, Vol. 70, No. 1, Hiver 2015, p.11–35.
- Blau, P. (1964) - *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Bolduc, F. et Baril-Gingras, G. (2010) - *Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas*, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12-3 | 2010
- Boona, C. Den Hartog, DN. Boselie, P. Paauweb, J. (2011) - *The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job* *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, January 2011, p. 138–162

- Boselie, JP. Dietz, G. Boon, C. (2005) - *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*, Human resource management, 15 (3). p. 67-94.
- Bourion, C. (2006), *Les managers de proximité pris en tenaille*, Revue Internationale de Psychosociologie, 12, 28, p. 77-103
- Brought, P. Pears, J. (2004) - *Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological wellbeing*, International Journal of Organizational Behaviour Volume 8n No 2
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002), *Psychologie de la santé*. Modèles, concepts et méthodes, Paris, Dunod
- Bruk-Leea, V. Nixonb, A. Spector, P. (2013) - An expanded typology of conflict at work: Task, relationship and non-task organizational conflict as social stressors, Work et Stress, 2013 Vol. 27, No. 4, p. 339–350
- Brun, JP. Biron, C et Ivers, H. (2007) - Études et recherches RAPPORT R-514 *Santé psychologique Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail* Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval
- Burgelman, RA. (1991) - *Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research*, Organization Science, Vol. 2, No. 3 (Août, 1991), p. 239-262
- Cairncross, F. (1997) - *The death of distance : How the communication revolution will change our lives*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Cairncross, F. (1997) - *The death of distance : How the communication revolution will change our lives*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Caplan, G (1974) - *Support Systems and Community Mental Health*. New York: Behavioral Publications.
- Caplan, G. Killilea, M. (1976) *Support Systems and Mutual Help: Multidisciplinary Explorations*. New York: Grune & Stratton
- Caplan, R.D. (1979) - *Social Support, Person-Environment Fit, and Coping*, dans L. A. Ferman and J. P. Gordus (eds), *Mental Health and the Economy*. Michigan: W. E. Upjohn Institute for Employment Research. p. 89-138
- Caroly, S. Clot, Y. (2004) - *Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience*, - Formation Emploi. N°88, 2004, p. 43-55

- Caroly, S. (2010) - *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, - Sciences de l'Homme et Société. Université Victor Segalen - Bordeaux II, 2010.
- Caron, JP. Guay, S. (2005) - *Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens*. Santé mentale au Québec, Le soutien social Vol. 30, No 2, Automne 2005, p. 15–41.
- Cascio, W. F. (2003) - *Changes in workers, work, and organizations*. In W. Borman, R. Klimoski, & D. Ilgen(Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 12: Industrial and organizational psychology, p. 401–422. New York: Wiley
- Casimir, G. Ng, K. Wang, K. Ooi, G. (2014) - *The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: a social-exchange perspective*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Iss: 5, p. 4 -19
- Cassel, J. (1976) - *The contribution of the social environment to host resistance the fourth wade hampton frost lecture*, *American journal of epidemiology*, Vol. 104, No. 2, 1976, p. 107-123
- Castel, D. Triplet, S. Monsellato, P. Vallery, G. (2015) - *L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail: le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale*, *Département des relations industrielles, Université Laval– RI/IR*, 70-4, 2015, p. 718-740
- Châtelain, C. (2005) - *Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas*, Document de recherche 2005-01 (Laboratoire Orléanais de Gestion)
- Chauffaut, D. David, E. (2003) - *La notion d'autonomie dans le travail social : l'exemple du RMI*, CREDOC, Cahier de recherche N° 186, Septembre 2003
- Chédotel, F. (2004) - *Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération*, *M@n@gement* 2004/3 (Vol. 7), p. 161-193
- Chédotel, F. Stimec, A. Vignikin, A. (2015) - *Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance*, *Revue de gestion des ressources humaines* 2015/2 (N° 96), p. 24-41
- Chiaburu, DS. Harrison, DA. (2008) - *Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*, *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 5, p. 1082–1103
- Chiaburu, DS. Chakrabarty, S. Wang, J. Li, N. (2015) - *Organizational Support and Citizenship Behaviors: A Comparative Cross-Cultural Meta-Analysis*, *Management International Review* (2015) 55: p. 707–736

- Chouaib, A. Zaddem, F. (2012) - *Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise 2012/1 (n°1), p. 53-70
- Cinite, I., Duxbury, L.E., Higgins, C. (2009) - *Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector*. British Journal of Management, 20(2), 265-277.
- Clark, M. S., Mills, J. (1979) - *Interpersonal attraction in exchange and communal relationships*, Journal of Personality & Social Psychology, 37, p. 12-24
- Clergeau, C. et Pihel, L (2010) - *Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel*, Annales des Mines - Gérer et comprendre 2010/4 (N° 102), p. 4-13
- Clot, Y. (2015) - *Clinique du travail et clinique de l'activité*. Dans Perspectives en clinique du travail, p. 226-246
- Clot, Y. (2010) - *Le travail à cœur - Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte, 200 pages
- Clot, Y. (2006) - *Clinique du travail et clinique de l'activité*. Nouvelle revue de psychosociologie, 1,(1), p. 165-177
- Cobb, S. (1976) - *Social support as a moderator of life stress*. Psychosomatic Medicine, 1976, 38, p. 300-314.
- Cobb, S. (1974)- *Physiologic Changes in Men Whose Jobs Were Abolished*, Journal of Psychosomatic Research, 18, p. 245-258.
- Codo, S. Soparnot, R. (2013) - *Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?* Département des relations industrielles, Université Laval– RI/IR, 68-3, 2013, p. 507-530
- Codo, S. Mokoukolo, R. Lourel, M. (2015) -*Gérer les nombreux conflits de rôle pour réduire le stress des dirigeants de proximité. Le cas de la SNCF*. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2015/51 (Vol. XIX), p. 55-74.
- Cohen, S. Wills, T.A. (1985) - *Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis*, Psychological Bulletin 1985, Vol. 98. No. 2, p. 310-357
- Cohen, S. Gottlieb, B., Underwood, L. (2000) – *Social relationships and health*. dans S. Cohen, L. Underwood, & B. Gottlieb (Eds.), Measuring and intervening in social support p. 3–25

- Colbert, AE. Bono, JE. Purvanova, RK. (2016) - *Flourishing via workplace relationships: moving beyond instrumental support*. Academy of Management Journal 2016, Vol. 59, N°4, p. 1199–1223.
- Colin, T., Grasser, B. & Oiry, E. (2009) - *Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier*, Management & Avenir, 25,(5), p. 335-353
- Collard, D. Raulet-Croset, N. Teulier, R. Suquet, JB. (2013) - *Les managers de proximité face aux compétences : une approche située*. Gérer et comprendre, Septembre 2013, N° 113, p. 62-72
- Conjard, P. Journoud, S. - *Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail*. Management & Avenir 2013/5 (N° 63), p. 81-97
- Cooper, C.L. Marshall, J. (1979), *Occupational sources Managerial and white collar of stress*. In C.L., 1979
- Cramton, C., & Webber, S. S. (2005) - *Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams*, Journal of Business Research, 58, 758-765.
- Danna, K. Griffin, RW. (1999) - *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*. Journal of Management 1999, Vol. 25, N°3, p. 357–384
- Dansereau, F. Graen, G. Haga, WJ (1975) - *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of the Making Process I*, Organizational behavior and human performance 13, 46-78 (1975)
- De Dreu, C.K.W. Tjosvold, D. (1997) - *Managing conflict in Dutch organizations: A test of the relevance of Deutsch Us cooperation theory*. Journal of Applied Social Psychology, 27, p. 2213-2227
- De Dreu, C.K.W. Weingart, L.R. (2003) - *A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams*, In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), International handbook of organizational teamwork and cooperative working, p. 151–166
- De Dreu, C. K. W. Van Dierendonck, D. Dijkstra, M. T.M (2004) - *Conflict at work and individual well-being*, International Journal of Conflict Management, Vol. 15, p. 6-26
- Dejours, C. (2014) - *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Edition Points, Essais (1^{ère} parution en 1998), 256 pages
- Dejours C. (1993), *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Communication au xxvii^e Congrès de la Self (Lille, sept. 1992), Futur antérieur, 16 : p. 41-52

- Desmarais, C. Abord de Chatillon, E. (2010) - *Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance*, Revue française de gestion No 205, 2010/6 (n°205), p. 71-88.
- De Terssac, G. *Autonomie et travail*. Dictionnaire du travail, PUF, p.47-53
- Detchessahar, M (2011) - *Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution...* Revue française de gestion 2011/5 (n° 214), p. 89-105
- Detchessahar, M (2013) - *Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*, Négociations 2013/1 (n° 19), p. 57-80
- Detchessahar, M. (2014) - Intervention de Mathieu Detchessahar au Colloque « Management et bien-être au travail », du 22 octobre 2014, à la Cité du design à Saint-Etienne
- 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 2015/3 (n° 16), p. 63-89*
- Devazies, P. (2012) - *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 14-2, p. 1-21
- Dietrich, A. (2009) - *Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène*, Management et Avenir, 2009/1 (n° 21), p. 196 – 206
- Diné, S. (2008)- *Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : l'apport de l'école de palo alto*, W.P. n° 824 Mars 2008 * Cet article a fait l'objet d'une communication au XVIIIème congrès de l'AGRH 2007 à Fribourg Suisse.
- Diné, S (2004) - *Repenser l'audit de la conflictualité dans les relations professionnelles*. Revue Management, Février 2004, p. 1-10
- Dodge, R. Daly, AP. Huyton, J. Sanders, LD. (2012) - *The challenge of defining wellbeing*. International Journal of Wellbeing, 2(3), p 222-235.
- Dolan, S. Renaud, S. (2012) - *Individual, organizational, and social determinants of managerial burnout*. Journal of Social Behavior and Personality, 7, p. 95–110
- Dopson, S. Stewart, R. (1990) – *What is happening to middle management ?*, British Journal of Management, Vol. 1, p. 3-16
- Drucker, P. F. (1983) - *Twilight of the first-line supervision?* *The Wall Street journal*, p. 28.

- Dulebohn, J.H. Bommer, W.H. Liden, R.C. Brouer, R.L. Ferris, G.R. (2012) - *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange : Integrating the Past With an Eye Toward the Future*, Journal of Management 2012 38: p. 1715-1760
- Dumez, H. (2007) - *Un contre modèle de l'action : l'expérience selon Dewey*. AEGIS Le Libellio d', 2007, 3 (4), p.18-24.
- Dumez, H. (2010) - *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? »* Le Libellio d' AEGIS Vol. 6, n° 4 – Hiver 2010, p. 3-16
- Dumez, H. (2011) - *Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) : une réponse à Marie-José Avenier*. AEGIS Le Libellio d', 2011, 7 (1, Printemps), p.39-52.
- Dumez, H. (2011) - *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* Le Libellio d'Aegis, 2011, 7 (4 - Hiver), p. 47-58.
- Dumont, S. Beauregard, L. (1996) - *La mesure du soutien social, Service social*, Vol. 45, n°3, 1996, p. 55 – 76
- Dupuy, F. (2015) - *La faillite de la pensée managériale, lost in management 2*, Editions du seuil 2015, 245 pages
- Dutton, J. E., et Ragins, B. R. (2007). *Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier*. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (p. 387-400). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Eby, L.T Allen, T.D. Evans, S.C. Ng, T. DuBois, D. (2008) - *Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals*, Journal of Vocational Behavior 72(2), p. 254-267
- Edey Gamassou, C. Moisson-Duthoit, V. (2012) - *Le travail des professionnels de la relation d'aide : jongler avec des gratifications et des souffrances*. Gestion, vol. 37,(2), p. 65-71
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000) - *Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*. Academy of Management Review, 25, p. 178 –199
- Eisenberger, R. Cummings, J. Armeli, S. (1997) - *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 1997, Vol. 82, No. 5, p. 812-820

- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, TE. Gonzalez-Morales, M. G., Steiger-Mueller, M. (2010) - *Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment*. Journal of Applied Psychology, (2010, August 16), p. 1-19
- Eisenhardt, KM. Graebner, ME. (2007) - *Theory building from cases: opportunities and challenges*, Academy of Management Journal 2007, Vol. 50, No. 1, p. 25–32.
- European Agency for Safety and Health at Work (2014), *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – A literature review*
- Everaere, C. (2007) - *Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail*. Revue française de gestion 2007/11 (n°180), p. 45-59.
- Fayol, H. (1916) - *Administration industrielle et générale*, édition Dunod, de 1956
- Feeney, BC. Collins, NL. (2014) - *A New Look at Social Support: A Theoretical Perspective on Thriving Through Relationships* Personality and Social Psychology Review published online 14 August 2014
- Felton, BJ. Shinn, M. (1992) - *Social integration and social support: Moving “social support” beyond the individual level*, Journal of community psychology, Vol 20, April 1992, p. 103-115
- Fernet C., Gagné M., et Austin S. (2010). *When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 21, p. 1163–1180.
- Ferrand, A. (1989) - *Connaissances passagères et vieux amis. Les durées de vie des relations interpersonnelles*. Revue suisse de sociologie, 1989, p. 431-439
- Flanagan, PJ. Ots, J. (2011) - *Eap counselling: outcomes, impact and return on investment* (article en ligne : <http://www.davcorp.com.au/wpdata/files/23.pdf>)
- Flynn, FJ. Reagans, RE. Mellon, C. Amanatullah, ET. Ames, DR. (2006) - *Helping One's Way to the Top: Self-Monitors Achieve Status by Helping Others and Knowing Who Helps Whom* Journal of Personality and Social Psychology 2006, Vol. 91, No. 6, p. 1123–1137
- Foss, NJ. Pedersen, T. Reinholt Fosgaard, M. Stea, D. (2015) - *Why complementary hrm practices impact performance: the case of rewards, job design, and work climate in aknowledge-sharing context* Human Resource Management, November–December 2015, Vol. 54, No. 6. p. 955–976
- Foucault, B. Metzger, JM. Pignorel, E. Vaylet, A. (2002) - *Les réseaux d'entraide entre apprenants dans la e-formation : nécessité et efficacité*, Education permanente, Paris: Documentation française, 2002, Les TIC au service des nouveaux dispositifs de formation.

- Foucher, R. Thomas, K. (1991) - *La gestion des conflits*, dans changement planifié et évolution spontanée, Vol 6, publié par Tellier, Y. et Tessier, R, Presses de l'Université du Québec
- Freyssenet, M. (1995) - *La "production réflexive", une alternative à la "production de masse" et à la "production au plus juste"?* Sociologie du Travail, Vol. 37, No. 3 (septembre 1995), p. 365-388
- Gavard Perret, ML. Gotterland, D. Haon, C. Jolibert, A. (2008) - *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire de recherche ou sa thèse en sciences de gestion*, édition Pearson Education France, 2008
- Gelade, GA. Ivery, M. (2003) - *The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance*, Personnel psychology 2003, 56, p. 383-404
- George, JM. Reed, TF. Ballard, KA. Colin, J. Fielding, J. (1993) - *Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support*, The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 1 (Feb., 1993), p. 157-171
- Gerhart, B., Wright, P., McMahan, G., & Snell, S. (2000) - *Research on human resource decisions and firm performance: How much error is there, and how does it influence effect size estimates?* **Personnel Psychology**, 53 p. 803–834
- Gerstner, CR. Day, DV. (1997) - *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*, Journal of Applied Psychology 1997, Vol. 82. No. 6, p. 827-844
- Gheorghiu, MD. Moatty, F. (2012) - *La dimension collective du travail et sa mesure : approches monographique et statistique*, Communication aux XIIIèmes journées de Sociologie du travail (JIST), Bruxelles, 25-27 janvier 2012
- Goodstein, J. (1995) - *Employer involvement in eldercare: An organizational adaptation perspective*, Academy of Management Journal, 38, p. 1657–1671
- Gottlieb, B.H. (1978). *The development and application of a classification scheme of informal helping behaviours*. Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 10(2), p. 105-115
- Gottlieb, B.H. (1985) - *Social Support and the Study of Personal Relationships*, Journal of Social and Personal Relationships 1er septembre 1985
- Gottlieb, B. H. (1985) - *Social support and community mental health*. In S. Cohen & S. L. Syme (Eds.), Social support and health, p. 303-326, New York: Academic Press
- Gottlieb, B. (1991) - *Stress and support processes in close relationships, in Social Context of coping*, edited by Eckenrode. New York. p 165-188

- Gouldner, Alvin W. 1960 - *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*, American Sociological Review, 25, p. 161-178
- Graen, G. Cashman, JF. Ginsburg, S. Schiemann, W. (1977) - *Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants*, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 3 (Sep., 1977), p. 491-504
- Graen, G. Ginsburgh, S. (1977) - *Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation*, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 19, Issue 1, June 1977, p. 1-17
- Graen, GB. Uhl-Bien, M. (1995) - *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, Leadership Quarterly, 6, p. 210-247
- Grandey, AA. (2000) - *Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*, Journal of Occupational Health Psychology, Feb 2000, Vol. 5, No. 1, p. 95-110 .
- Grant, AM. Dutton, JE. Rosso, BD. (2008) - *Giving commitment: employee support programs and the prosocial sensemaking process* Academy of Management Journal 2008, Vol. 51, No. 5, p. 898-918
- Grant, AM. Parker, SK. (2009) - *Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives*, Academy of Management Annals, 3, p. 317-375
- Guilbert, L. et Lancry, A. (2007) - *L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes*. Le travail humain, Janvier 2007 p. 1-39
- Guilmot, N. Vas, A. (2012). *Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking: Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel*, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. xviii,(45), p. 77-99
- Guilmot, N. Vas, A. (2013). *La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent*, Question(s) de management, 3,(2), p. 53-65
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976) - *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16, p. 250-279.
- Hales, C.P (2005) – *Continuity and change in the role of first-line manager*, Journal of management studies, mai 2005, p. 471-506
- Hamon-Cholet, S. Rougerie, C (2000) - *La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés*. Economie et statistique, n°339-340, 2000. Les technologies de l'information et de la communication en France : diffusion et contribution à la croissance. p. 243-255

- Harrisson, D. Laplante, N. (1994) - *Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise*, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 49, n° 4, 1994, p. 696-729.
- Hatchuel, A. (2005) - Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion, Entre connaissance et organisation : l'activité collective 2005, p. 72-92
- Hayter, S. - *Introduction: quel avenir pour les relations professionnelles?* Revue internationale du Travail, vol. 154 (2015), No. 1
- Hayton, JC. Carnabuci, G. Eisenberger, R. (2012) - *With a little help of my colleagues : A social embeddedness approach to perceived organizational support* , Journal of Organizational Behaviour 2012, p. 235 – 249
- Heaney, CA. Price, RH Rafferty, J. (1995) - *Increasing Coping Resources at Work: A Field Experiment to Increase Social Support, Improve Work Team Functioning, and Enhance Employee Mental Health*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, No. 4 (Jul., 1995), p. 335-352
- Heaphy, ED. Dutton, JE. (2008) - *Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology*, Academy of Management Review, 2008, Vol. 33, No. 1, p. 137–162.
- Hill, L. (2003) - *Becoming a manager, How new managers master the challenges of leadership*, 2nd ed Boston, Harvard Business school press, 2003
- Hobfoll, S. E. Stokes, J. P. (1988). *The process and mechanics of social support*. In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes, & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (p. 497-517). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Hofmann, DA. Morgeson, FP. Gerrass, SJ. (2003) - *Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader–Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar* Journal of Applied Psychology, 2003, Vol. 88, No. 1, p. 170–178
- House J.S (1981) - *Work, Stress and Social Support*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Humphrey, RH. (2002) - *The many faces of emotional leadership*, The Leadership Quarterly 13 (2002) p. 493–504
- Humphrey, SE. Nahrgang, JD. Morgeson, FP. (2007) - *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features:A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*, Journal of Applied Psychology 2007, Vol. 92, No. 5, p. 1332–1356
- Hupcey J.E. (1998) - *Clarifying the social support theory-research linkage*, Journal of Advanced Nursing 27, p. 1231–1241

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011) - Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, p. 421–428
- Huselid, M. A. (1995) - The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, p. 635–672
- Jacquot, L. (2011) - *L'identité clivée des « managers de proximité » : un travail entre violence symbolique et soutien social*, Informations sociales, vol. 167, no. 5, 2011, p. 114-122.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010) - *The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112(1), p. 24-42.
- Jehn, KA. (1997) - *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational*, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 3 (Sep., 1997), p. 530-557
- Jehn, KA. Northcraft, GB. Neale, MA. (1999) - *Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups*, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 4. (Dec., 1999), pp. 741-763.
- Jehn, KA. Mannix, EA (2001) - *The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance*, The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 2, Apr., 2001, p. 238-251
- Jézégou, J. (2010) - *Créer de la présence à distance en e-learning. Cadre théorique, définition, et dimensions clés*, Distances et savoirs 2010/2 (Vol. 8), p. 257-274.
- Jiang, K. Lepak, DP. Hu, J. Baer, JC. (2012) - *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*, Academy of Management Journal, 2012, Vol. 55, No. 6, p. 1264-1294.
- Journoud, S. Pezé, P. -*La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?* La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 253 – Gérer autrement janvier-février 2012
- Kahn, R. L., et Byosiére, P. (1992). *Stress in organizations*. In M. D. Dunnette et L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed, Vol. 3, p. 571– 650
- Kaplan, B.H. Cassel, J.C. Gore, S. (1977). *Social support and health*, Medical care 25(S, Supplement, p. 47-58
- Karasek, RA. (1979) - *Job demands, job decisions latitude, and mental strain: implications for job-redesign*. Administrative Science Quarterly, 1979; p. 285-308

- Karasek, RA. Theorell, T. (1990) - *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY. 381 pages
- Karasek, RA. Triantis, KP. Chaudhry, SS. (1982) - *Coworker and Supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain*. Journal of occupational behaviour, Vol. 3, p. 181-200
- Karatepe, OM. (2013)- *High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25 No. 6, 2013, p.903-921
- Kehoe, R.R. Wright, PM. (2013) - *The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors*, Journal of Management, Vol. 39 No. 2, February 2013 p. 366-391
- Kerr, S. Hill, KD. Broedling, L. (1986) - *The First-Line Supervisor: Phasing out or here to stay?* Academy of Management Review, 1986, Vol. 11. N°1, p. 103-117.
- Kiesler, S., et Cummings, J. N. (2002) - *What do we know about proximity and distance in work groups ? A legacy of research on physical distance*. In P. Hinds and S. Kiesler, p. 76-106, Cambridge, Mass : The MIT Press.
- Klein, H. J. Becker, T. E. Meyer, J. P. (2009) - *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Klein, KJ. Lim, BC. Saltz, JL. Mayer, DM. (2004) - *How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks*, Academy of Management Journal, 2004, Vol. 47, No. 6, p. 952–963.
- Kolb M.D., Bartunek M.J. (1992), - *Hidden Conflict in Organization: Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London, p. 209-218
- Kose, A. (2016) - *The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate*, Journal of Education and Practice Vol.7, No.27, 2016, p. 42-52
- Kuenzi, M. and Schminke, M. (2009) - *Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature*, Journal of Management, Vol. 35 No. 3, June 2009 p. 634-717
- Kurtessis, JN. Eisenberger, R. Ford, MT. Buffardi, LC. Stewart, KA. Adis, CS. (2015) - *Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory*, Journal of Management Vol. 43 No. 6, Mars 2015, p. 1854–1884

- Lachmann, H. Larose, C. Penicaud, M. (2010) (Rapport Présenté par) - *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Février 2010, p. 1-20
- Lalonde, JF. (2013). *La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue*. Recherches qualitatives –Vol. 32(2), p. 13-32
- Lapassade, G. (2002) – *Observation participante* dans Vocabulaire de psychosociologie, p. 375 – 390, Editions Eres, 2002
- Lawrence, SA. Callan, VJ. (2011) - *The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change : a test of an integrative model*, , British Journal of management, Vol 22, 567 – 585
- Lazarus, RS. Folkman, S. - *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company, 1984 p87 – 115
- Lazarus, RS. Folkman, S. Dunkel-Schetter, C. De Longis, A. Gruen, RJ. (1986). *Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes*. Journal of Personality and Social Psychology, 50(5), p. 992-1003.
- Légeron, P. (2004) - *Le stress au travail de la performance à la souffrance*, Droit Social, n°12, décembre, p. 1086-1090.
- Lee, F. (1997) – When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72(3), p. 336–363
- Lee,F. (2002) – The social costs of seeking help. The Journal of Applied Behavioral Science, 38(1), p. 17–35
- Lefebvre, B. Poirot, M. (2011) - *Stress et risques psychosociaux au travail, Comprendre-Prévenir-Intervenir*. Paris : Elsevier-Masson
- Lewicki, R. J. Bunker, B. B. *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships in Trust in Organizations*, R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), Sage Publications, London, 1996. p 114-139
- Lewicki, R.J. Tomlinson, E. C. Gillespie, N. (2006) - *Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*. Journal of Management, 32, p. 991-1022
- Lewicki, R.J. Bunker, B.B. (1995) -Trust in relationships, A model of development and decline, In B.B Bunker & J.Z Rubin (Eds). Conflict,cooperation and Justice, p. 133-173, San Francisco: Jossey-Bass

- Liden, R. C. Graen, G. (1980) - Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership, *Academy of Management Journal*, 23: p. 451–465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997) - *Leader-member exchange theory: The past and potential for the future*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: p. 47-119
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006) - Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27: p. 723-746.
- Lindorff, M. (2001) - *Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers*. *Work and Stress*, Juillet 2001, Vol. 15 Issue 3, p274-282. 9p. 1 Chart.
- Lindorff, M. (2000) - *Is it better to perceive than receive? Social support, stress and strain for managers*, *Psychology, Health and Medicine*. Aug2000, Vol. 5 Issue 3, p271. 16p. 3 Graphs.
- Lindorff, M. (2005) - *Determinants of received social support: Who gives what to managers?*, *Journal of Social and Personal Relationships* 22: 323
- Linhart, D. (2017) - *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Érès, coll. « Sociologie clinique », réédition 2017 (1ère édition 2015) 158 pages
- Linhart, D. (2009) - *Travailler sans les autres*, Editions Seuil, Non conforme, 2009, 213 pages
- Lissandre, S. Abbey-Huguenin, H. Bonnin-Scaon, S. Arsene, O. Colombat, P. (2008) - *Facteurs associés au burnout chez les soignants en oncohématologie*, *Oncologie* (2008), 10: p. 116–124
- Liu, X. Batt, R. (2010) – *How supervisors influence performance: a multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services*. *Personnel Psychology*, 2010, 63, p.265-298
- Loretto, W. Platt, S. Popham, F. (2010) - *Workplace Change and Employee Mental Health: Results from a Longitudinal Study*, *British Journal of Management*, Vol. 21, 526–540
- Lorient, M. (2016) - *Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail*. *La Revue des Conditions de Travail*, ANACT, 2016, p. 25-32.
- Lorient, M. (2010) - *Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress : Le cas des intérimaires hospitalières et des policiers de sécurité urbaine*.

- Communication et Organisation (GREC/O), Presses Universitaires de Bordeaux, 2010, p. 20-31.
- Love, MS. Forret, M. (2008) - *Exchange Relationships at Work An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior* Journal of Leadership et Organizational Studies, Vol. 14, No. 4 May 2008, p. 342-352
 - Lowe, KB. Kroeck, G. Sivasubramaniam, N. (1996) - *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-Analytic review of the MLQ literature*, The Leadership Quarterly, 7(3), p. 385-415.
 - Luchman, JN. González-Morales, MG. (2013) - *Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships*. Journal of Occupational Health Psychology, 18(1), p. 37-52.
 - Lynch, PD. Eisenberger, R. Armeli, S. (1999), *Perceived Organizational Support: Inferior versus Superior Performance by Wary Employees*. Journal of applied psychology, 1999, Vol. 84, No. 4, p. 467-483
 - Madjar, N. Oldham, GR. Pratt, MG. (2002) - *There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance*, Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 4
 - Mansour-Cole, D.M. , Scott, S.G. (1998) - *Hearing it through the grapevine: the influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions*, Personnel psychology, Volume 51, Issue 1, March 1998, p. 25-54
 - Marchand, C. Vandenberghe, C. (2014) - *Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur*, Département des relations industrielles, université Laval - RI/IR, 69-3, 2014, p. 621-644
 - Martin, E. (2013) - *Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF*. La revue de l'IRES, N° 76 - 2013/1 p. 1-27
 - Mauss, M. (1925) -- *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies* . New York: Norton Library.
 - Maxwell, GA. Watson, S. (2006), *Perspectives on line managers in human resource management : Hilton International's UK hotels*, International Journal of Human Resource Management 17 :6 June 2006, p. 1152-1170
 - Mercier, C. Filion, J. (1987) - *La qualité de la vie : perspectives théoriques et empiriques.*" Santé mentale au Québec 121 (1987), p.135-143.

- Mercier, G. (2016) - *La bienveillance organisationnelle comme motif de coopération, au-delà des règles et des rôles. Trois essais*. Thèse soutenue publiquement le 29 juin 2016, Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne ED 559
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. 2006. Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, p. 665-683
- Michinov, E. (2008) - *La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale*, *Le travail humain* 2008/1, Vol. 71, p. 1-21.
- Mills, J. Clark, M.S. (1982). *Exchange and communal relationships*. *Review of Personality and Social Psychology*, 3, p. 121-144
- Mills, J., Clark, M. S., Ford, T. E., & Johnson, M. (2004). *Measurement of communal strength*. *Personal Relationships*, 11, p. 213–230
- Mills, J., & Clark, M. S. (1982). Communal and exchange relationships. *Review of Personality and Social Psychology*, 3, p. 121–144
- Mintzberg, H. (2011) - *Manager : ce que font vraiment les managers*, Editions Vuibert, 2011 (publié en anglais en 2009), 352 pages
- Mintzberg, H (1990) – *Le management, Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 704 pages
- Mitchell, MS. Cropanzano, RS. Quisenberry, DM. (2012) - *Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties* *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, 99 Empirical Insights, and Social Applications, Critical Issues in Social Justice*, Chapitre 6, January 2012, p. 99-118
- Molm, LD. (1994) - Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 57, No. 3, Special Issue: Conceptualizing Structure in Social Psychology (Sep., 1994), p. 163-176
- Molm, LD. (2003) - Theoretical Comparisons of Forms of Exchange, *Sociological theory*, Vol 21, Issue1, January 2003, p. 1-17
- Monneuse, D (2014) - *Le silence des cadres - enquête sur un malaise*, Editions Vuibert, 235 pages
- Monnier, JM. Vercellone, C (2016) - *Mutations du travail et revenu social garanti comme revenu primaire*. Les Possibles, 2016,
- Motowidlo, S.J. Borman W.C., Schmit M. J. (1997) - *A theory of individual differences in task and contextual performance*, *Human Performance*, vol. 10, n°2, p. 71-83

- Nadler, A. (1991) – *Help seeking behavior: Psychological cost and instrumental benefits*. In: M. S.Clark(Ed.), Review of personality and social psychology, Vol. 12, p. 290–312
- Nadler, A. (1998) - *Relationships, esteem and achievement perspectives on autonomous and dependent help seeking*. S.Karabenick (Ed.), Strategic help seeking: Implications for knowledge acquisition, p. 1–57.
- Nadler, A. Ellis, S. Bar, I. (2003) – *To seek or not to seek: The relationship between help seeking and job performance evaluations as moderated by task-relevant expertise*. Journal of Applied Social Psychology, 33(1), p. 91–109.
- Nasse, P. Légeron, P. (2008) - *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, remis à Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, 12/03/2008
- Nahum-Shani, I. Bamberger, PA. Bacharach, SB. (2011) - *Social Support and Employee Well-Being, The Conditioning Effect of Perceived Patterns of Supportive Exchange*, Journal of Health and Social Behavior, 52(1), p. 123-139
- Ndiaye, A. (2013) - *Dynamiques des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales*, thèse soutenue le : 27 juin 2013, Université François – Rabelais de Tours Ecole doctorale
- Norris, F. Kaniasty, K. (1996)- *Received and perceived social support in times of stress: A test of the social support deterioration deterrence model*. Journal of Personality and Social Psychology, 71, p. 498–511
-
- Nurullah, AS. (2012) - *Received and provided Social support : a review of current evidence and future directions*, American of Health studies 27
- O'Donnell, A. Vesin, P. Perrier, P. (2011) - *Manager de proximité, non merci ! Etude n°297* | Entreprise et Personnel, Mars 2011
- Oldham, G.R. Hackman, J.R. (2010). - *Not what it was and not what it will be: the future of job design research*. Journal of Organizational Behavior 31(2-3), p. 463–479.
- Olson, G. M. Olson, J. S. (2000) - *Distance matters*. Human-Computer Interaction, Vol 15, p. 139-178.
- Paillé, P. (2008) - *Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail*, Le travail humain, 2008/1 (Vol. 71), p. 22 – 42
- Paolillo, JGP. (1981) - *Role Profiles for Manager's at Different Hierarchical Levels*, Academy of Management Proceedings, Vol. 1981, No. 1

- Parasuraman, S. Alutto, J. - *Sources and outcomes of stress in organizational settings: toward the development of a structural model*, Academy of Management Journal, 1984, Vol. 27, No. 2, 330–350
- Parker, P. Hall, D. Kram, KE, (2008) - *Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning*, Academy of Management Learning et Education, 2008, Vol. 7, No. 4, p. 487–503
- Parker, S.K. Johnson, A., Collins, C. Nguyen, N. (2013) - *Making the most of structural support: moderating influence of employees 'clarity and negative affect*, Academy of Management Journal, 2013, Vol. 56, No. 3, 867–892.
- Payaud, MA. (2005) - *L'activité du middle manager dans les grandes entreprises de services*, Etre cadre, quel travail, Y-F Livian (dir), éditions de l'ANACT, Lyon, p. 87-120.
- Peretti, JM (2006), Tous DRH - *Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants* Editions d'Organisation (1ère parution en 2002) – p25-39 et 171-178
- Perry, EL. Kulik, CT. (2008) - *The devolution of HR. to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 2, February 2008, p. 262-273
- Pfeffer, J. (2005) - *Working Alone: What Ever Happened To The Idea Of Organizations As Communities* The New American Workplace Vol. 1, July 2005, p.1-37
- Pierce G.R., Sarason I.G., Sarason B.R., (1996) - *Coping and Social Support*, Dans, Handbook of Coping: Theory, Research, Applications, New York, John Wiley & Sons, p. 434-451
- Pines, A. M. Ben-Ari, A. Utasi, A. Larson, D. (2002) - *A cross-cultural investigation of social support and burnout*. European Psychologist, Vol 7(4), Dec 2002, p. 256-264
- Piney, C. Nascimento, A. Gaudart, C. (2015) - *Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés*, Département des relations industrielles, Université Laval - RI/IR, 70-4, 2015, p. 766-786
- Podsakoff, PM. MacKenzie, SB. Beth Paine, J. Bachrach, DG. (2000) - *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, p. 513–563
- Pronier, R. Bouron, F. Legrand, C. Long, C. ; Département Études et recherches de l'APEC- *Management de proximité, regards croisés*, n° 2013-12
- Purcell, J. Hutchinson, S. (2007) *Front line managers as agents in the HRM-performance chain*, Human Resource Management Journal, Vol. 17 No.1, 2007

- Quick, JC. Macik-Frey, M. Cooper, CL. (2008)- *Authentic leadership as a pathway to positive health* Journal of Organizational behavior, Volume 30, Issue 3 April 2009, p. 453–458
- Rafferty, AE and Griffin, MA. (2006) - *Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership*, Journal of Occupational and Organizational Psychology (2006), 79, p. 37–61
- Reich, TC. Hershcovis, MS. (2011) - *Interpersonal relationships at work*. Zedeck S. (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, p. 223–248.
- Rhéaume, J. (1993) - *La santé mentale, aux frontières de l'organisation. Le cas des programmes d'aide aux employés*, Sociologie et sociétés, vol. 25, n° 1, 1993, p. 39-59.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. (2006) - *When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance*, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 3, p. 689 – 695
- Rees, T. Freeman, P. (2009) - *Social support moderates the relationship between stressors and task performance through self-efficacy*, Journal of Social and Clinical Psychology, 28, p. 245-264
- Roethlisberger F. J. (1976): *Le contremaître, maître et victime de la conversation d'un double jeu*. In R. Pigors, C. A. Myers et F. T. Malm (Dir.): La gestion des ressources humaines, (p. 191-201). Paris, Éditions Hommes et Techniques.
- Rook, KS. Dooley, D. *Applying Social Support Research: Theoretical Problems and Future Directions*, Journal of Social Issues, Volume 41, Issue1, summer 1985, p. 5-28
- Ruiller, C. (2008) - *Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier*, thèse soutenue publiquement le 1^{er} décembre 2008 par à l'université de Rennes 1
- Schieman, S. (2006). *Gender, dimensions of work, and supportive coworker relations*. The Sociological Quarterly, 47, p. 195–214.
- Shantz, A. Alfes, K. Atham, GP. (2016) - *The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes*. Human Resource Management, January–February 2016, Vol. 55, N°1, p. 25–38
- Shaw, JD. Dineen, BR. Fang, R. Vellella, RF (2009) - *Employee-organization exchange relationships, hrn practices, and quit rates of good and poor performers*, Academy of Management Journal 2009, Vol. 52, No. 5, p. 1016–1033.

- Shore, LM. Coyle-Shapiro, JAM. (2003) - *Editorial new developments in the employee-organization relationship* Journal of Organizational Behavior; Aug 2003; 24, 5; ABI/INFORM Global p. 443-450
- Sherony, KM. Green, SG. (2002) - *Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes*, Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 3, p. 542-548
- Schwartz, R. Knol, N., Reickman N. - (2003), *Social support*, In Introduction to health psychology, Kaptein, A., Weinman J., Oxford, England: Blackwell
- Seelig, S. (2014) - *Les Programmes d'Aide aux Employés, un remède à la souffrance au travail ?* Etudes et pratiques en psychologie, Vol. 2 N°3, Juin 2014, p. 62-69
- Siegrist, J. Peter, R. Junge, A. Cremier, P. Seidel, D. (1990) - *Low status control, high effort at work and ischemic heart disease : prospective evidence from blue-collar men*. Soc Sci Med;31(10):1127-34.
- Sixa, F. Skinner, D. (2010) - *Managing trust and trouble in interpersonal work relationships: evidence from two Dutch organizations*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 1, January 2010, p. 109-124
- Skagert, K. Dellve, L. Eklöf, M. Pousette, A. Ahlborg, G.(2008) - *Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations*, Applied Ergonomics, Volume 39, Issue 6, November 2008, p. 803-811
- Skakon, J. Kristensen, TS. Christensen, KB. 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. 2011;38(2):103-9
- Soltis, SM. Agneessens, F. Sasovova, Z. Labianca, G (2013) - *A social network perspective on turnover intentions: the role of distributive justice and social support*, Human Resource Management, July-August 2013, Vol. 52, N°4. P. 561-584
- Srajek B. (2003) - *Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité : cas d'expérimentations*. Thèse de doctorat de Sciences de gestion, soutenue en 2003, Université Lyon II.
- « Sumer 2003 »-Enquête - DARES. *Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003*. Premières Synthèses - Mai 2008 - N° 22.1

- Tavani, J.L. Lo Monaco, G. Hoffmann-Hervé, L. Botella, M. Collange, J. (2014) - *La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ?* Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement (2014) p. 1-11
- Taylor, S.E. (2011) - *Social Support: A Review*, The Oxford Handbook of Health Psychology, Chapter 9, Août 2011, p. 192-217
- Taylor, S.E., Welch, W.T., Kim, H.S., et Sherman, D.K. (2007). - *Cultural differences in the impact of social support on psychological and biological stress responses*. Psychological Science, 18, p. 831 – 837.
- Taylor, S.E. Sherman, D.K. Kim, H.S. Jarcho, J. Takagi, K., Dunagan, M.S. (2004) - *Culture and social support: Who seeks it and why?* Journal of Personality and Social Psychology, 87, p. 354 – 362
- Taylor, F.W (1911), *Shop management*, McGraw-Hill, 1911, 207 pages
- Tessier, N. (2006) - *L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail*, Management et Avenir 2/N° 8. 143-158.
- Thévenet, M. (2003) - *Management, une affaire de proximité*, Editions d'Organisation, 2003, p. 133-137
- Thévenet, M. Dejoux, C. (2015) - *Enjeux et difficultés du manager de proximité, Fonctions RH*, 4^e édition, Pearson, 2015, p. 359-364.
- Thietart, R.A. Allard-Poesi, F. Angot, J. Baumard, P. Blanc, A et al. (2014) - *Méthodes de recherche en management* - 4^e édition Collection : Management Sup, Dunod, Parution : juillet 2014
- Thoemmes, J. Kanzari, R. Escarboutel, R. (2011). *Temporalités des cadres et malaise au travail*. Interventions Economiques : Papers in Political Economy, Association d'économie Politique, 2011, p. 1-21
- Thoits, P.A. (1995) - *Stress, Coping, and social support processes: where are we? What next?* Journal of Health and Social Behaviour 1995, (Extra Issue), p. 53-79
- Tinsley, C.H. Brett, J.M. (2001) - *Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong*, Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 85, No. 2, July 2001, p. 360–381
- Toegel, G. Kilduff, M. Anand, N. (2013) - *Emotion helping by managers : an emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes*, Academy of Management Journal, 2013, Vol. 56, No. 2, p.334-357

- Toegel, G. Kilduff, M. Anand, N. (2007) - *Emotion helpers: the role of high positive affectivity and high self-monitoring managers*, Personnel psychology 2007, 60, p. 337–365
- Townsend, K. Hutchinson, S. (2017) - *Line managers in industrial relations: Where are we now and where to next?* Journal of Industrial Relations 0(0) p. 1–14
- Truchot, D. (2004)- *Epuisement professionnel et burnout*. Paris : Dunod.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., Tripoli, A. (1997) – *Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?*, Academy of Management Journal, 40, p. 1089–1121
- Ulrich, D. (1998) - *A New Mandate for Human Resources*, Harvard Business Review, January-February 1998, p. 124-134
- Van Scotter, JR. Motowidlo, SJ. Cross, TC. (2000) - *Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards*, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 4, p. 526-535
- Van Wassenhove, W. *Modèle de Karasek* sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri. Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, p.170-174, 2014
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. & Trudel, L. (2006) - *Définir les risques: Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale*. Actes de la recherche en sciences sociales, no 163,(3), p. 32-38
- Viwesvaran, C. Sanchez, J. I., Fisher, J. (1999). *The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis*. Journal of Vocational Behavior, 54a2: p. 314–334.
- Vogel, DL. Wester, SR. Wei, M. Boysen, GA. (2005) *The Role of Outcome Expectations and Attitudes on Decisions to Seek Professional Help*, Journal of Counseling Psychology by the American Psychological Association 2005, Vol. 52, No. 4, p. 459–470
- Wacheux, F. (2005) - *Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe*. Dans P. Roussel, & F. Wacheux (Éds), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, p. 9-30. Paris : De Boeck.
- Warr, P. (2012) - *How to Think About and Measure Psychological Well-being*, Research Methods in Occupational Health Psychology. New York: Psychology Press/Routledge, 2012, p. 1-12
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997) - *Perceived organizational support and leader- member exchange: A social exchange perspective*. Academy of Management Journal, 40, p. 82–111

- Wayne, S.J. Shore, L.M. Liden, R.C. (1997) - *Perceived organizational support and leader-Member Exchange :a social exchange perspective*, The Academy of Management Journal, Vol. 40, No.1 Feb 1997, p. 82-111
- Williams, C.C. (2005) - *Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and Organizational Transparency*, Business et Society, Vol. 44 No. 3, September 2005, p. 357-368
- Wills, T.A. (1991) - *Social support and interpersonal relationships*, In M.S. Clark (Ed.), Prosocial behavior, p. 265 – 289, Newbury Park, CA : Sage
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. 2001. Humanresources and the resource based view of the firm, Journal of Management, 27, p. 701–721
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005) - *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology*, 58, p. 409–446
- Yin, R.K. (2003) - *Applications of Case Study Research. Applied Social Research Series*, Vol. 34, Second Edition, Sage Publications
- Yin, R.K. (2012) – *Application of case study research*, (edition 3) Sage, p1-27
- Yukl, G. (1999) - *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, 10(2), p. 285–305.
- Yukl, G. (2012) - *Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention*. The Academy of Management Perspectives, 26(4), p. 66–85.
- Zierden, W.E. (1980) - *Leading through the follower's point of view Author links open overlay panel*, Organizational Dynamics, Volume 8, Issue 4, Spring 1980, p. 27-46
- Association ANACT-ARACT (2016) - *10 questions sur la qualité de vie au travail*, publié le 17/05/2016 - <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail>
- Association ANACT-ARACT (2016) - *Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale*. La revue des conditions de travail n°4, Mai 2016

Soutien organisationnel au management de proximité : sources mobilisées, ressources partagées et conditions de satisfaction.

Les mécanismes de soutien aux managers de proximité restent largement sous-explorés par la littérature académique et l'intervention de l'organisation dans les processus d'aide interpersonnelle peut constituer un levier managérial important. Ainsi, quels seraient les mécanismes de mobilisation d'aide par les managers de proximité, et quel rôle jouerait l'organisation dans la mise à disposition d'un soutien jugé satisfaisant ? Notre recherche a été menée dans une société de courtage en assurances et se base sur 24 entretiens avec des managers de proximité, analysés à l'aune des observations faites sur le terrain.

Il ressort de nos observations que ce sont les conflits interpersonnels qui semblent le plus affecter les managers interrogés. En outre, ces conflits cachent des obstacles structurels qui s'opposent à une réalisation du travail conforme aux objectifs de qualité fixés et se déroulant dans de bonnes conditions pour les salariés. La mobilisation d'aide en entreprise peut encore être appréhendée avec méfiance par les managers de proximité, car la limite entre la demande d'aide et l'aveu d'incompétence est ténue. Pourtant, il semble que ce sont eux, le supérieur hiérarchique et le personnel RH en premier lieu, qui apportent les solutions tangibles et efficaces quand leur soutien est mobilisé. En ce qui concerne les pairs, bien que d'éventuelles relations de concurrence et de potentiels conflits d'intérêt limitent les échanges, ces derniers sont positivement appréhendés et même souhaités quand ils sont initiés dans un cadre permettant de s'extraire du tumulte du quotidien. Notre recherche permet d'aboutir à une proposition d'antécédents du climat de soutien pour les managers de proximité en entreprise.

Mots clefs : manager de proximité, soutien social, soutien organisationnel, soutien managérial, soutien des pairs, ressources humaines, relations interpersonnelles.

Organizational support for front-line managers : mobilized sources, shared resources and satisfaction factors

Support mechanisms to first-line managers are under-explored and the intervention of the organization on interpersonal helping processes could constitute a considerable managerial lever. Therefore, what support mechanisms are mobilized by first-line managers and what could be the role of the organization in providing interpersonal support they could be satisfied with ? The research was carried out in an insurance brokerage company, and has relied on 24 qualitative interviews, analyzed according to onsite observations.

It stems from our observations that interpersonal conflicts seem to deeply affect front-line managers. Moreover, these conflicts could hide structural roadblocks to quality work and to good working conditions for employees. Help mobilization at the workplace could be apprehended with suspicion by managers, as the line between seeking help and admitting one's incompetence could be rather thin. However it seems that employer representatives, particularly HR and Management, are those who provide tangible and efficient support. As regards peers, even though potential competitive relationships and interest conflicts could limit exchanges, those are positively perceived and even desired when they enable them to get away from their everyday matters. Our research allows us to formulate suggestions on what could be a supportive climate for first-line managers.

Key words : front-line manager, social support, organizational support, leader support, peers support, Human Ressources, interpersonal relations.