



HAL
open science

Compétences et technologies de l'information et de la communication dans un contexte hypermoderne : le cas des managers de proximité d'une banque régionale

Céline Duplaà

► To cite this version:

Céline Duplaà. Compétences et technologies de l'information et de la communication dans un contexte hypermoderne : le cas des managers de proximité d'une banque régionale. Gestion et management. Université de Perpignan, 2020. Français. NNT : 2020PERP0014 . tel-03081402v2

HAL Id: tel-03081402

<https://theses.hal.science/tel-03081402v2>

Submitted on 18 Dec 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.



THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'Université de Perpignan Via Domitia

Préparée au sein de l'école doctorale INTERMED – ED 554

Et l'unité de recherche CRESEM

(Centre de recherche sur les Sociétés et Environnements en Méditerranée)

Spécialité : Sciences de Gestion et du Management

Présentée par : Céline DUPLAÀ HEMER

**COMPÉTENCES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA
COMMUNICATION DANS UN CONTEXTE HYPERMODERNE : LE
CAS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ D'UNE BANQUE RÉGIONALE**

Soutenue le 03 novembre 2020 devant le jury composé de :

Mme Nathalie COMMEIRAS, Professeure des Universités Université de Montpellier	Rapporteur
M. Jean-Michel PLANE, Professeur des Universités Université Paul Valéry Montpellier 3	Rapporteur
Mme Fabienne VILLESÈQUE-DUBUS, Professeure des Universités Université de Perpignan Via Domitia	Examinatrice
M. Jean-Marie COURRENT, Professeur des Universités Université de Montpellier	Examineur
Mme Christine PAGNON-MAUDET, Maître de Conférences émérite Université de Perpignan Via Domitia	Directrice
Mme Sylvie RASCOL-BOUTARD, Maître de Conférences HDR Université de Montpellier	Co-directrice
M. Laurent BOTTI, Maître de Conférences HDR Université de Perpignan Via Domitia	Co-directeur



L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À Jalimar

« Le chemin est long du projet à la chose. »

Molière

Remerciements

Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans la confiance de nombreuses personnes au sein de la communauté universitaire et de la Banque Populaire du Sud.

À commencer par Madame la Maître de Conférences HDR émérite Christine Pagnon-Maudet, qui a eu la gentillesse d'accepter d'être ma directrice de thèse. Je vous remercie chaleureusement pour vos conseils, votre confiance et vos partages d'expérience tout au long de cette aventure doctorale !

À Madame la Maître de Conférences HDR Sylvie Rascol-Boutard, un immense merci pour votre suivi, votre soutien et votre bienveillance qui m'ont permis de progresser et de surmonter les périodes de doute de la thèse. Sans oublier nos périodes de rédaction en commun qui ont été riches d'enseignements et d'apprentissage !

À Monsieur le Maître de Conférences HDR Laurent Botti, merci de m'avoir aidée, à de nombreuses reprises, à trouver des solutions simples dans des situations qui me paraissaient inextricables.

Merci à Madame la Professeure Fabienne Villesèque-Dubus de me faire l'honneur de faire partie de mon jury de thèse après avoir assuré le suivi de mes travaux dans le cadre de la Chaire Usages du Numérique de l'Université de Perpignan Via Domitia ainsi que de m'avoir permis de bénéficier d'un ancrage avec le laboratoire MRM !

Je tiens à remercier tout particulièrement Madame la Professeure Nathalie Commeiras, Responsable du groupe de Recherche Ressources Humaines du laboratoire MRM, non seulement pour m'avoir si gentiment accueillie en tant que membre invité au sein des réunions du groupe mais aussi d'avoir accepté d'évaluer ce travail doctoral en tant que rapporteur.

Je remercie Monsieur le Professeur Jean-Michel Plane, Directeur de l'unité de recherche Corhis de m'avoir permis d'assister aux réunions du groupe RH de Corhis tout au long de ce doctorat et d'avoir donné son accord pour être rapporteur de ma thèse. Vos travaux ont aidé ma recherche et vos conseils bienveillants ont guidé ma réflexion.

Un grand merci à Monsieur le Professeur Jean-Marie Courrent d'avoir accompagné ma recherche par vos remarques, encouragements et conseils lors des comités de suivi de thèse, puis de participer à son aboutissement, en faisant partie de mon jury de thèse.

Merci également à Monsieur le Maître de Conférences Michel Mannarini pour vos conseils pratiques et pragmatiques lors des comités de pilotage entre l'université et la banque.

Je remercie les laboratoires de recherche auxquels j'ai été liée durant ces années de thèse. Le Cresem d'abord et particulièrement Christine Guériteau pour son soutien indéfectible en toute situation ainsi que Stéphanie Fernandez pour son suivi. Le laboratoire MRM ensuite pour m'avoir si chaleureusement intégrée aux réunions et événements ainsi que le laboratoire Corhis pour m'avoir accueillie avec bienveillance. Merci aux doctorants de ces laboratoires pour nos échanges avec une mention spéciale à Florence Nande, qui m'a offert un soutien sans faille, beaucoup de son temps, une relecture approfondie et des conseils avisés. Pour tout ça, un grand merciiii ! Une pensée également pour Hayat Sbai, merci pour nos nombreuses conversations plus ou moins sérieuses ! Sans oublier Mehdi Herautzerigui pour nos moments partagés lors de congrès !

Merci aux équipes de l'IAE de Perpignan de m'avoir donné la possibilité de premières expériences d'enseignement universitaire. Un grand merci en particulier à Audrey Dumas qui durant deux ans, m'a accordé sa confiance et s'est rendue disponible pour répondre à toutes mes interrogations.

Je tiens à adresser toute ma gratitude à Monsieur Pierre Chauvois, Directeur Général de la Banque Populaire du Sud (BPS), pour m'avoir fait confiance en m'accordant la possibilité de réaliser ce travail doctoral. J'ai, grâce à cette relation de confiance, pu expérimenter ce que je souhaitais dans le cadre de ce doctorat : faire le lien entre les mondes de l'université et de l'entreprise.

À Patrick de Maura, Directeur des Ressources Humaines de la BPS jusqu'à (presque !) la fin de mon doctorat, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance pour avoir rendu ce doctorat possible et pour m'avoir soutenue sans faille depuis le stage de fin de Master 2.

À Maryline Patin, Directrice des Ressources Humaines et de la Communication de la BPS, merci de m'avoir fait confiance en m'informant des projets de la banque en matière de Ressources Humaines ainsi qu'en m'invitant à partager les réunions de la Direction.

Pour m'avoir régulièrement accordé de son temps et m'avoir apporté de multiples pistes de réflexions plus intéressantes les unes que les autres tout en me permettant de rencontrer nombre de collaborateurs et de participer à des événements internes, j'adresse un immense merci à Monsieur Frédéric Mercier, Directeur Général Adjoint de la BPS.

Un grand merci à Marc Bourrat pour nos échanges à différents moments de ma thèse, pour ses bonnes idées, notamment pour m'avoir permis d'utiliser un Ipad, outil qui m'a énormément aidée pour la transcription des entretiens !

Je remercie Catherine Baldo pour sa gentillesse lors de chacun de nos échanges et pour m'avoir proposé de me mettre en contact avec des salariés du groupe BPCE, qui ont étoffé ma compréhension du contexte ainsi que de la culture d'entreprise du groupe.

Mille mercis à Emmanuelle Munoz pour avoir été un lien formidable avec la banque, toujours de bon conseil...et pour avoir été mon GPS interne !

Merci à Germain Salvador pour m'avoir transmis à maintes reprises les données internes dont j'avais besoin avec une réactivité extraordinaire.

Merci également à David Bey pour nos échanges autant instructifs que constructifs !

Que tous les managers que j'ai eu la chance de rencontrer soient remerciés pour le temps qu'ils m'ont consacré. Je remercie également toutes les personnes de la BPS avec lesquelles j'ai pu échanger de manière informelle ainsi que les salariés de la DRH qui, chacun à leur manière, m'ont permis de mieux connaître la banque.

Merci à Christophe Pont pour avoir été un « partenaire » hors-pair. Merci pour nos échanges dans la joie et la bonne humeur qui m'ont donné du baume au cœur !

Merci à Catherine Pic pour ses cours et nos discussions ô combien bénéfiques pour relativiser et temporeriser dans les périodes difficiles.

Une pensée envers toutes les musiques qui m'ont accompagnée dans les moments de doute, de désarroi mais aussi de satisfaction et de joie qui ont jalonné ces années de doctorat !!

Enfin, je ne peux clore ces remerciements sans adresser une spéciale dédicace à Jasmine et Omar. Vous avez été mes plus fidèles soutiens (oserais-je ajouter Minos ? Eh bien oui quand même !), vous m'avez supportée, dans tous les sens du terme (!) durant ces années de thèse et je vous en remercie du fond du cœur. Merci Jasmine pour tes remarques pleines de bon sens qui m'ont si souvent épatée, parfois fait rire lorsque j'en avais grand besoin, je suis tellement fière de toi ! Tu m'as aidée plus que tu ne le penses, notamment avec les brouillons recyclés en confettis, le porte-vue ou encore en devenant mon assistante de corrections suite aux relectures. Merci infiniment Omar pour m'avoir inlassablement écoutée, conseillée et épaulée, cette thèse nous a valu quelques longues soirées de discussion...il va maintenant falloir trouver d'autres sujets de conversation !!

Blague à part, cher Omar, cette thèse est aussi la tienne.

Résumé et mots-clés

Résumé

Les usages des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) croissent et se diversifient dans tous les pans de la société. Dans les organisations, ce phénomène, qualifié de transformation numérique, se matérialise notamment par une remise en question permanente de leurs processus et nécessite une adaptation continue des compétences des acteurs organisationnels. Le secteur bancaire se caractérise par l'urgence, l'instantanéité et la multiplication des sollicitations favorisées par les TIC, correspondant à des caractéristiques de l'hypermodernité. Cette recherche contribue à l'exploration, sur le terrain, d'un phénomène peu étudié : les compétences des managers de proximité, fonction organisationnelle charnière en rapport direct avec des collaborateurs, le *top management* et des clients. Le développement de compétences de ces acteurs est particulièrement marqué par les usages des TIC, et plus globalement, par le contexte hypermoderne. Afin d'explorer cette problématique, nous mobilisons des théories relatives aux compétences classiques et liées aux usages des TIC ainsi que la dualité structurelle de la théorie de la structuration (Giddens, 1987) permettant l'étude d'interrelations complexes entre des structures, des acteurs et leurs pratiques.

Une démarche exploratoire déployant une méthodologie qualitative, concrétisée par une recherche-action abductive, a été réalisée à travers l'étude du cas de la Banque Populaire du Sud, banque régionale mutualiste. Une approche multi-acteurs dans le cadre de cette étude immersive a permis la triangulation de 165 entretiens ouverts, 32 heures d'observations et 20 entretiens semi-directifs avec des managers de proximité.

De cette méthodologie résulte l'émergence de 6 différentes typologies de compétences que les managers de proximité mettent en oeuvre, à travers 49 compétences. La discussion a mis en lumière non seulement l'importance des TIC au sein d'un environnement en évolution perpétuelle mais aussi la cohabitation de caractéristiques hypermodernes avec d'autres, prônant au contraire le ralentissement, rattachables au *slow management*. Les compétences décelées ainsi que des situations jugées critiques par les managers de proximité rencontrés ont abouti à l'élaboration de 31 préconisations managériales applicables.

Mots-clés

Compétences, transformation numérique, Technologies de l'Information et de la Communication, manager de proximité, banque, hypermodernité

Abstract

The uses of Information and Communication Technologies (ICT) are growing and diversifying in all parts of the society. In organizations, this phenomenon, known as digital transformation, materializes in particular by a permanent questioning of their processes and requires a continual adaptation of the skills of organizational actors. The banking sector is characterized by urgency, immediacy and the multiplication of solicitations favored by ICT, corresponding to the characteristics of hypermodernity. This research contributes to the exploration, in the field, of a little studied phenomenon: the skills of local managers, a pivotal organizational function in direct contact with employees, top management and customers. The skills development of these actors is particularly marked by the uses of ICTs, and more generally, by the hypermodern context. In order to explore this problematic, we mobilize theories relating to classical skills and related to the uses of ICT as well as the structural duality of the structuration theory (Giddens, 1987) allowing the study of complex interrelationships between structures, actors and their practices.

An exploratory approach deploying a qualitative methodology, concretized by abductive action research, was carried out through the study of the case of Banque Populaire du Sud, regional mutual bank. A multi-stakeholder approach in the context of this immersive study enabled the triangulation of 165 open interviews, 32 hours of observations and 20 semi-structured interviews with local managers.

This methodology results in the emergence of 6 different typologies of skills that local managers implement, through 49 skills. The discussion highlighted not only the importance of ICT in a constantly changing environment but also the coexistence of hypermodern characteristics with others, advocating on the contrary the slowdown, related to slow management. The skills detected as well as situations deemed critical by the proximity managers met led to the development of 31 applicable managerial recommendations.

Key words

Skills, digital transformation, Information and Communication Technologies, local manager, bank, hypermodernity

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	6
RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS	9
SOMMAIRE.....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE	13
PARTIE 1 - ANCRAGE THÉORIQUE : LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	24
CHAPITRE 1 - LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES EN QUESTION	26
<i>Section 1. Le manager de proximité hypermoderne : un acteur organisationnel stratégique.....</i>	<i>28</i>
1.1 Le manager, un concept non stabilisé dans la littérature	28
1.2 Le manager de proximité hypermoderne, une conceptualisation en construction.....	35
<i>Section 2. Les compétences du manager de proximité hypermoderne</i>	<i>44</i>
2.1 L'approche classique des compétences managériales	44
2.2 Des compétences managériales influencées par un contexte hypermoderne	53
Conclusion du chapitre 1.....	64
CHAPITRE 2 - LES CONSÉQUENCES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION SUR LES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE	66
<i>Section 1. Les approches théoriques des Technologies de l'Information et de la Communication et de leurs effets sur les compétences.....</i>	<i>67</i>
1.1 Les Technologies de l'Information et de la Communication, des outils organisationnels	67
1.2 De nouvelles compétences managériales à déceler par l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication	82
<i>Section 2. Les apports de la théorie de la structuration dans la détermination des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences.....</i>	<i>91</i>
2.1 La théorie de la structuration propice à l'étude d'une problématique pluridisciplinaire	91
2.2 La dualité structurelle au regard de l'étude des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne	101
Conclusion du chapitre 2.....	108
Conclusion de la partie 1.....	109
PARTIE 2 - CONCEPTUALISATION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS	111
CHAPITRE 3 - UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADAPTÉE À L'ÉTUDE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE.....	113
<i>Section 1. Des choix méthodologiques propices à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne.....</i>	<i>115</i>
1.1 Le positionnement épistémologique de notre recherche	115
1.2 Une recherche exploratoire qualitative	120
<i>Section 2. Des méthodes assurant la rigueur de l'étude empirique</i>	<i>135</i>
2.1 Les caractéristiques scientifiques de l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne	135
2.2 Des méthodes d'analyse confortant les résultats	144
Conclusion du chapitre 3.....	151
CHAPITRE 4 - UNE APPROCHE PRATIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE.....	153

<i>Section 1. La compréhension des compétences du manager de proximité hypermoderne</i>	154
1.1 Des compétences managériales classiques au sein d'un contexte hypermoderne	154
1.2 Les incidences équivoques des usages des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne	170
<i>Section 2. Des résultats complémentaires à la connaissance contextualisée du manager de proximité hypermoderne</i>	187
2.1 La mise en exergue d'un environnement hypermoderne et de modes de management variés	187
2.2 Des analyses complémentaires favorisant la compréhension des résultats	200
Conclusion du chapitre 4.....	214
Conclusion de la partie 2.....	215
PARTIE 3 - MISE EN PERSPECTIVE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE	217
CHAPITRE 5 - LA DISCUSSION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE	219
<i>Section 1. Des résultats appuyés par des méthodes et des représentations plurielles</i>	220
1.1 Les résultats de l'association d'un positionnement interprétativiste à des méthodes exploratoires .	220
1.2 Des méthodes scientifiques contribuant à l'émergence de résultats fiables et valides	231
<i>Section 2. Les compétences du manager de proximité hypermoderne et ses usages des Technologies de l'Information et de la Communication</i>	241
2.1 Les responsabilités plurielles du manager de proximité hypermoderne.....	241
2.2 Les compétences du manager de proximité hypermoderne au regard de la dualité structurelle	250
Conclusion du chapitre 5.....	269
CHAPITRE 6 - DES RÉSULTATS OUVRANT VERS DES APPORTS MANAGÉRIAUX	270
<i>Section 1. Des propositions favorisant l'intégration des compétences du manager de proximité hypermoderne</i>	272
1.1 Recommandations liées à la gestion des ressources humaines.....	272
1.2 Préconisations en matière de communication interne	284
<i>Section 2. Des recommandations facilitant l'appropriation de compétences par le manager de proximité hypermoderne</i>	295
2.1 Préconisations de formations aux compétences attendues en hypermodernité	295
2.2 Propositions stratégiques soutenant la mise en œuvre des compétences du manager de proximité entre contexte hypermoderne et <i>slow management</i>	308
Conclusion du chapitre 6.....	320
Conclusion de la partie 3.....	321
CONCLUSION GÉNÉRALE	324
BIBLIOGRAPHIE	333
SOMMAIRE DES FIGURES	374
SOMMAIRE DES TABLEAUX	375
SOMMAIRE DES ANNEXES	376
TABLE DES MATIÈRES	421

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Délimitation de la recherche

En 2025, chacun d'entre nous interfèrera chaque jour plus de 4 900 fois avec un objet connecté, équivalant à un clic tous les 18 secondes¹. Ce chiffre laisse entrevoir la place que continueront de prendre, dans les années à venir, les outils technologiques dans notre société. À travers des usages personnels comme des pratiques professionnelles, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) transforment d'ores et déjà l'humain en *homo connectus* (Guilbert, 2007). Une disposition gouvernementale prévoit même l'inclusion d'enseignements numériques dès le démarrage du parcours scolaire puis dans la formation tout au long de la vie, c'est-à-dire dès le début de la scolarité jusqu'aux formations professionnelles en passant par les activités associatives ou bénévoles². Cette initiative prouve la place croissante qu'occupent les usages des technologies dans la vie courante comme dans le cursus professionnel. En découle la nécessité d'apprendre à composer avec des modes traditionnels s'hybridant avec les pratiques numériques. Ce phénomène est caractérisé par des dénominations distinctes : révolution numérique (Boyer et Equilbey, 2013), transition numérique (Geoffron, 2017 ; Guichon, 2015), rupture numérique³ ou encore transformation numérique (Villesèque-Dubus *et al.*, 2016 ; Mocquet et Rouissi, 2017). La transformation évoque une modification inévitable et fondamentale⁴, s'apparentant à une métamorphose⁵ alors que la rupture, la révolution et la transition induisent une fracture. Selon Mocquet et Rouissi (2017), le terme de « transformation

¹ Reinsel, D., Gantz, J., & Rydning, F. (2018, novembre). *The Digitization of the World – From Edge to Core*. IDC, livre blanc, 28p. Consulté à : <https://itupdate.com.au/page/data-age-2025-the-evolution-of-data-to-life-critical->

² Ministère de l'éducation nationale et Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. (2018). *Le numérique au service de l'école de la confiance*, 30p. Consulté à : http://cache.media.education.gouv.fr/file/08_-_Aout/36/1/DP-LUDOVIA_987361.pdf

³ Propos tirés de Ammar, O. (2016, juillet). *La rupture numérique*. Conférence au Palais des Congrès de Perpignan.

⁴ Palinkas, J. (2013, juin). The Difference Between Change and Transformation. *CIO INSIGHT*. Consulté à : <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-difference-between-change-and-transformation>

⁵ Définition consultée à : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A8T1027>

numérique » est celui qui rend le mieux compte, d'une part, des changements sociétaux entraînant toujours plus d'utilisation de TIC et, d'autre part, de l'incidence de ce phénomène sociétal sur les compétences à déployer au sein des organisations. Concernant notre recherche doctorale, nous emploierons uniquement la désignation de transformation numérique car nous considérons le phénomène d'inclusion des TIC dans les sphères privée et professionnelle non pas comme une scission mais comme une évolution des pratiques. En matière d'études portant sur les usages des TIC, le terme de transformation s'avère, en effet, adéquat à l'expression de « *l'aspect « naturel », émergent et non planifié de ce processus d'incorporation des technologies dans les usages individuels et collectifs et les transformations des contextes d'action et du fonctionnement des organisations induites par la transformation de ces usages* » (Michaux et Geffroy-Maronnat, 2011, p. 115). Au sein des organisations, la transformation numérique se répercute sur trois niveaux : le macro-environnement, englobant les facteurs exogènes influençant l'activité organisationnelle, le micro-environnement concernant les relations avec les clients et partenaires, ainsi que le fonctionnement interne⁶. Notre recherche se focalisera particulièrement sur ce dernier point.

Dans un souci de clarté, nous utiliserons uniquement le terme numérique et non celui de digital, suivant la recommandation de l'Académie française. Bien que « numérique » était initialement un adjectif, provenant du latin *numerus* signifiant nombre⁷, il est à présent entré dans le langage courant et concerne l'émission d'informations ou de données. Selon l'Académie française, « digital » représente un adjectif dérivé du latin *digitalis*, traduisible par « la grosseur d'un doigt »⁸. Selon Vidal, le numérique englobe « *de considérables assemblages de technologies matérielles et logicielles, des programmes aux robots, des situations et environnements hétérogènes d'information et de communication* » (2013, p. 21). Le digital paraît donc davantage se concentrer sur le mode d'utilisation des TIC, tandis que le numérique a trait, non seulement aux outils, mais aussi à leurs fonctions. Même s'il est vrai que les TIC sont utilisés avec les doigts et que le digital est un terme employé par bon nombre d'autres pays européens (Moatti, 2016), nous lui préférons celui de numérique qui semble plus large donc davantage adapté à notre recherche doctorale se rapportant tant aux outils qu'à leurs usages. Par ailleurs,

⁶ Béziade, C., & Assayag, S. (2014, mars). L'impact du numérique sur les métiers de la banque. *Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Banque*, Cabinet WEAVE, 27p. Consulté à : https://www.planet-fintech.com/downloads/L-impact-du-numerique-sur-les-metiers-de-la-banque-mars-2014_t18743.html

⁷ Définition consultée à : <http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9N0816>

⁸ Définition consultée à : <http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9D2485>

cet auteur souligne la création d'un Conseil National du Numérique (Moatti, 2012), organisme sous la responsabilité du Ministère en charge du numérique, procédant à une veille permanente sur les évolutions de la transformation numérique auprès de la société comme des organisations. Le terme de numérique semble donc véritablement installé au sein du territoire français, confortant encore notre choix. Toutefois, Moatti (2016) rappelle que la transformation numérique se joue dans un environnement où tout peut très vite changer, il est donc possible que prochainement, ce soit le digital qui prenne le pas sur le numérique (Benedetto-Meyer et Klein, 2017).

Auparavant dénommées NTIC (Boyer et Equilbey, 2013 ; Gilbert, 2005) pour Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, cet acronyme désignait globalement « *l'ordinateur, leurs périphériques et les réseaux informatiques* » (Gilbert, 2005, p. 327). Désormais, n'étant plus jugées comme nouvelles, le « N » a disparu et les outils numériques sont communément regroupés sous les initiales TIC. Considérant que ces dernières n'identifient pas uniquement les technologies de l'information et de la communication du point de vue organisationnel mais plus largement leurs usages et fonctionnalités (Batazzi-Alexis, 2012), nous conservons la terminologie TIC pour englober l'ensemble des appareils, les outils et les pratiques numériques organisationnels. Il apparaît également nécessaire de distinguer les termes d'appropriation et d'usage des TIC. Alors que l'usage fait référence à l'utilisation effectivement faite des TIC par les acteurs (Bordeaux, 2014 ; Jauréguiberry et Proulx, 2011 ; Jouët, 1993, 2000 ; Vidal, 2013), l'appropriation constitue en quelque sorte l'étape suivante, puisqu'elle se construit dans l'usage des TIC (Breton et Proulx, 2002 ; Jouët, 2000). L'appropriation des TIC organisationnelles se trouve donc influencée selon « *des trajectoires personnelles, professionnelles et des représentations que l'on se fait du métier, des caractéristiques de l'activité, des modes de fonctionnement déjà en place (types de coordinations, types d'acteurs impliqués dans la collaboration, le niveau d'interconnaissance et de confiance entre eux...)* » (Boboc, 2017, p. 3). Selon cette auteure, l'appropriation se construit sur trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel mais seul le niveau individuel, correspondant à l'ancienneté, la fonction occupée et les usages des TIC à titre personnel, est réellement pris en compte du point de vue organisationnel, du fait de l'individualisation croissante et de la multiplication des TIC (Boboc, 2017). Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons prioritairement à l'usage mais aussi à l'appropriation des TIC par les managers de proximité. En effet, nous cherchons non seulement à mettre en lumière les usages managériaux des TIC mises à disposition par l'organisation mais aussi à explorer les représentations qu'en ont ces mêmes usagers. Nous emploierons également le terme d'outils numériques pour évoquer les

TIC étudiés lors de cette recherche. En outre, celle-ci s'inscrit au sein d'une chaire universitaire dénommée « Usages du numérique » de l'Université de Perpignan Via Domitia dont la Banque Populaire du Sud est le membre fondateur. Ce groupe bancaire régional mutualiste a donné son accord pour être nommément désigné et présenté dans le cadre de cette thèse. À travers cette recherche doctorale, la Banque Populaire du Sud souhaite mieux appréhender les compétences de ses managers de proximité afin d'accompagner leur développement, dans un environnement fortement marqué par la transformation numérique. La détermination du contexte de la recherche est justement apparue nécessaire du fait de l'importante influence qu'il semble exercer sur les activités organisationnelles. L'accélération, nous l'avons souligné, caractérise la transformation numérique : accélération des innovations, accélération des mutations de l'organisation interne du travail et accélération du délai de réponse attendus par les clients⁹. Ce phénomène se rapporte aux caractéristiques d'un courant théorique, celui de l'hypermodernité (Aubert, 2006 ; Haroche, 2012 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Tronc, 2016), choisi comme contexte théorique caractérisant l'organisation étudiée. En effet, plusieurs études scientifiques mettent en exergue les aspects hypermodernes du secteur bancaire (Dalla Pozza et Texier, 2017 ; Reydet, 2019 ; Rowe et Monod, 2000 ; Villesèque-Dubus *et al.*, 2018). Le développement des TIC a entraîné l'émergence de la concurrence des banques en ligne et des transformations des attentes des clients vers davantage d'autonomie en gérant leurs comptes et opérations bancaires à distance (Reydet, 2019). Une étude française a ainsi révélé que 82% des clients attendent de leur banque une alliance flexible entre gestion à distance et relation de proximité¹⁰, engendrant de profondes mutations dans les modes de fonctionnement internes aux organisations (Villesèque-Dubus *et al.*, 2018). Les acteurs organisationnels du secteur bancaire se retrouvent alors « soumis à des contraintes de temps très courtes » (Rowe et Monod, 2000, p. 145). Les attentes variées de leur clientèle, ainsi que la combinaison entre relationnel de proximité en agence et multiplications des demandes à travers les TIC, entraînent des difficultés « à gérer les priorités et les tâches sont effectuées souvent dans l'urgence » (Reydet, 2019, p. 47). Dans ce contexte, les activités des managers de proximité du secteur bancaire s'avèrent particulièrement touchées par l'essor des TIC¹¹.

⁹ Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*, 69p. Rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social. Consulté à : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>

¹⁰ Enquête IFOP auprès d'un échantillon de 2014 personnes entre le 23 et le 29 novembre 2018. Consultée à : <https://www.ifop.com/publication/les-francais-leur-banque-leurs-attentes/>

¹¹ Béziade, C., & Assayag, S., *op. cit.*

Le manager et, *a fortiori* le manager de proximité, en tant que supérieur hiérarchique direct de collaborateurs, représente l'un des piliers organisationnels en assurant, par exemple, le lien entre performances financières et intérêts humains (Savall et Zardet, 2015). À travers cette position organisationnelle charnière entre le *top management*, les collaborateurs (Bellini, 2005 ; Srajek, 2003) et parfois même les clients, les managers de proximité remplissent à la fois des fonctions opérationnelles et managériales (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Crozier et Friedberg, 1977). La réussite des processus de changements organisationnels, notamment en lien avec la transformation numérique, passe donc par leur compréhension ainsi que leur acceptation par les managers de proximité (Oiry et Vignal, 2016). Or, Dejoux et Léon relèvent trois conditions nécessaires à la réussite d'une transformation numérique organisationnelle : « *affirmer dans la stratégie générale que la transformation numérique représente une priorité, définir de nouvelles méthodes de travail (et de nouveaux indicateurs), [...] et accompagner le manager dans sa métamorphose autour de l'acquisition de nouvelles compétences* » (2018, p. 27). Le développement de compétences managériales apparaît indispensable afin d'éviter que les managers « *se sentent relativement désarmés, faute de connaissances robustes* » (Reix *et al.*, 2011, p. 1) face à l'usage de TIC comme vis-à-vis de leurs collaborateurs. Du point de vue des praticiens également, l'étude prospective menée par l'Observatoire Social International sur les ressentis de managers par rapport à la transformation numérique de leur métier montre qu'elle ne se résume pas en « *une simple question d'outils et d'équipements* » et nécessite « *une évolution profonde des compétences attendues* »¹². Ainsi, la compétence est définie par l'Académie française telle « *une capacité, fondée sur un savoir ou une expérience, que l'on reconnaît à une personne* »¹³. Par leur position organisationnelle spécifique, les managers de proximité ont pour objectifs d' « *obtenir davantage de résultats quantitatifs* » tout en « *développant la qualité* » et en « *réduisant les coûts* » (Estellat, 2003, p. 107). Comme nous l'avons souligné, les managers de proximité occupent des fonctions à la fois opérationnelles et managériales. Par conséquent, ces acteurs développent des compétences à la fois techniques et gestionnaires (voir notamment Balas-Ezzemzami, 2006 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Crozier et Friedberg, 1977). À travers la transformation numérique, ces compétences sont complétées par d'autres, en lien avec l'usage des TIC des managers de

¹² *Les managers face aux disruptions numériques* (2016), p. 22. Cahiers de l'OSI (Observatoire Social International), hors-série, 24p. Consulté à : http://www.eurogrouppconsulting.fr/sites/eurogrouppconsulting.fr/files/document_pdf/cahier_osi_etude_v5_janv_16.pdf

¹³ Définition consultée à : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3231>

proximité. Ce sont l'ensemble de ces compétences que nous étudierons dans le cadre de cette recherche doctorale afin de dresser non seulement les compétences mobilisées par ces acteurs organisationnels mais aussi les effets des TIC sur celles-ci.

2. Objet de recherche

Les sciences de gestion correspondent à « *des sciences sociales (dont les objets sont donc aussi des sujets), des sciences de l'artificiel (dont les objets sont des artefacts n'obéissant pas aux lois de la nature), des sciences de conception (qui contribuent à l'invention et à la mise en œuvre de «façons de faire» nouvelles)* » (David, 2003, p. 18). Ainsi, notre thématique générale de recherche résidait en l'étude des impacts de la transformation numérique sur les compétences managériales au sein d'une organisation du secteur bancaire. Puis, nous avons entrepris l'élaboration de notre objet de recherche, également désigné comme phénomène d'intérêt (Hatch et Cunliffe, 2009), équivalant à « *la résultante d'un cheminement qui peut s'étaler de plusieurs semaines à plusieurs mois et qui s'inscrit dans l'itinéraire d'ensemble de la recherche* » (Giordano et Jolibert, 2018, p. 53). Pour ce faire, notre objet de recherche a été « *raffiné, précisé et soumis à l'épreuve des théories, méthodologies, intérêts managériaux ou opportunités de terrain* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 67) afin de dégager la problématique globale :

Dans un contexte de transformation numérique, quelles compétences met en œuvre le manager de proximité hypermoderne et quels sont les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences ?

Deux questions de recherche découlent de cette problématique :

- ⇒ **Comment l'hypermodernité impacte-t-elle les compétences du manager de proximité ?**
- ⇒ **En quoi les Technologies de l'Information et de la Communication transforment-elles les compétences managériales ?**

Afin de répondre à ces questionnements, une étude de cas qualitative de nature exploratoire a été menée auprès de managers de proximité au sein d'une organisation du secteur bancaire.

3. Intérêts du sujet

↳ Intérêts théoriques

Une théorie peut être définie comme « *un ensemble de concepts et de relations qui les relient les uns aux autres pour expliquer un phénomène d'intérêt* » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 26). Par conséquent, « *les connaissances relatives aux objets d'étude choisis, que la théorie fournit ou permet de construire, se veulent être des connaissances d'ordre scientifique* » (Desreumaux, 2015, p. 23). Notre problématique traite d'un phénomène en constante mouvance, au gré des évolutions technologiques organisationnelles (Reix *et al.*, 2011) liées à la fois aux attentes fluctuantes des clients et aux décisions stratégiques internes prises pour y répondre. Aussi, l'étude des TIC ne peut en aucun cas entraîner « *des connaissances définitives et absolues mais seulement des savoirs contingents et révisables* » (Reix *et al.*, 2011, p. 445). Les usages des TIC, reconnus comme des phénomènes complexes (Loup, 2016), font encore l'objet de peu d'analyses relativement à leurs effets au sein de l'environnement organisationnel (Bonnet, 2012). Concomitamment, Ridder *et al.* remarquent qu' « *à l'heure actuelle, peu d'études prospectives proposent une caractérisation du métier de manager, demain* » (2019, p. 45). Les managers de proximité, pourtant reconnus comme « *des acteurs clés pour la réussite du changement* » (Oiry et Vignal, 2016, p. 62), s'avèrent rarement intégrés aux processus de changement organisationnel, tels que la transformation numérique. Il en résulte peu de travaux s'intéressant aux compétences des managers de proximité (Bichon et Desmarais, 2016), malgré les multiples incidences de l'inclusion des TIC dans leurs activités.

À travers ce travail doctoral, nous souhaitons donc contribuer à combler le retard épistémologique, tel que le nomme Durand (1996), qui existe naturellement entre connaissances théoriques et réalité empirique, non seulement du point de vue des compétences mobilisées par les managers de proximité dans un contexte organisationnel hypermoderne mais aussi de l'usage des TIC dans cet environnement. Ces éléments, complémentaires, seront éclairés par la théorie de la structuration de Giddens (1987a), et plus particulièrement par la dualité structurelle.

Cette théorie, utilisée en sciences de gestion (Autissier et Le Goff, 2000 ; Bouchikhi, 1988, 1990 ; Wacheux, 2000), en gestion des ressources humaines (Bailly, 1998 ; Comeau et Davister, 2008) comme en systèmes d'information (Jones et Karsten, 2008 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010), contribue à l'approfondissement de phénomènes complexes empruntant à plusieurs champs théoriques (Giddens, 1987a ; Husser, 2010) en mettant en exergue les relations entre des systèmes sociaux et leurs pratiques sociales. Dans notre cas, la théorie de la structuration de Giddens (1987a) autorisera la mise en évidence des compétences déployées par les managers de proximité en les reliant à leurs usages des TIC. La dualité structurelle renforce encore cette connaissance par la distinction de pratiques sociales habilitantes comme contraignantes (voir notamment De Vaujany, 2006 ; Giddens, 1987a ; Kechidi, 2005 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010), nécessitant leur étude en action (citons, entre autres, DeSanctis et Poole, 1994 ; Groleau 2000 ; Houzé et Meissonier, 2018 ; Jabraoui, 2017 ; Orlikowski, 1992). Or, les études relatives aux compétences des managers de proximité souffrant d'un manque d'opérationnalisation (Bichon et Desmarais, 2016), notre recherche, en empruntant à la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), participe non seulement à une meilleure connaissance des compétences déployées par ces acteurs mais aussi à l'éclairage de leurs usages des TIC tout en mettant en lumière les incidences de ces usages sur leurs compétences.

↳ **Intérêts méthodologiques**

Les sciences de gestion contribuent au renouvellement des connaissances liées à la gestion au sein des organisations (Hatchuel, 2001) et représentent « *les sciences de collectifs capables de se transformer [...] par de nouvelles connaissances et de nouveaux modes d'action* » (David *et al.*, 2001, p. 3). Notre recherche en sciences de gestion emprunte à plusieurs autres disciplines, telles que la gestion des ressources humaines et les systèmes d'information et de la communication. Or, selon Girin, une recherche touchant à divers champs théoriques constitue « *une donnée fondamentale de la constitution d'une théorie s'intéressant à l'action, donc à des univers hétérogènes relevant d'approches interdisciplinaires* » (1990, p. 137). D'après Besson et Rowe, la recherche doit justement s'intéresser aux phénomènes de « *transformation et des interactions qu'elle entraîne en les traitant dans leur temporalité* » (2011, p. 27). Notre recherche ambitionne de comprendre les compétences mises en œuvre par les managers de proximité ainsi que les effets des usages des TIC sur leurs compétences, déployées dans un environnement, que nous avons qualifié d'hypermoderne, dans lequel se dessine justement un

rapport singulier au temps et à sa gestion (Aubert, 2006 ; Haroche, 2012 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Tronc, 2016). Les études dans le secteur bancaire marquent le caractère hypermoderne de ce domaine d'activité, quant au changement organisationnel (Reydet, 2019), notamment par le développement de la relation à distance entre les collaborateurs en agence et les clients (Dalla Pozza et Texier, 2017), le déploiement de systèmes de gestion adaptés (Villesèque-Dubus *et al.*, 2018) ou encore l'usage de la messagerie électronique (Rowe et Monod, 2000).

Les recherches s'attachant à l'étude de phénomènes de transformation organisationnelle nécessitent la mise en œuvre d'une étroite collaboration entre le chercheur et le matériau empirique (Besson et Rowe, 2011). En combinant plusieurs méthodes, nous avons souhaité être proche de notre terrain de recherche afin, d'une part, d'en cerner les attentes et, d'autre part, d'en comprendre le fonctionnement et le vocabulaire (Le Boterf, 1994 ; Retour, 2005) favorisant la production de résultats fiables et valides (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Ainsi, nous avons réalisé une étude de cas unique (Yin, 2014), partageant certains objectifs avec la prospective des métiers (Berger, 1964 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011 ; Thamain, 2009), au sein d'une banque régionale mutualiste, la Banque Populaire du Sud. Cette étude de cas s'est matérialisée par une recherche-action (Argyris *et al.*, 1985 ; David, 2001b ; Plane, 1996) abductive (Habib et de Corbière, 2018 ; Mercuri Chapis et Gauthier, 2018) qualitative (Charreire Petit et Durieux, 2014). L'utilisation de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) a facilité l'émergence de résultats crédibles (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Drucker-Godard *et al.*, 2014) reflétant la réalité du vécu des managers de proximité (Bichon et Desmarais, 2016 ; Collard *et al.*, 2015 ; Dupuich, 2011).

↳ **Intérêts managériaux**

Au sein d'environnements hypermodernes en profonde mutation, les fonctions managériales doivent non seulement contribuer à la performance économique mais aussi à la performance organisationnelle sociale (Savall et Zardet, 2015). Aussi, le management correspond à « *un métier d'avenir, qu'il convient de mieux définir, de mieux accompagner et de consolider dans les organisations, quelles qu'elles soient* » (Payre et Scouarnec, 2015, p. 15). Le manager de proximité, nous l'avons souligné, constitue une catégorie professionnelle dont les activités sont particulièrement touchées par la transformation numérique. Paradoxalement, les effets de ce phénomène sur ses compétences s'avèrent peu approfondis. Cette recherche, développée au sein

d'une chaire universitaire se rapportant aux usages du numérique, répond à de forts enjeux managériaux. Ainsi, à travers une meilleure compréhension des évolutions des compétences ainsi que des incidences des usages des TIC des managers de proximité, cette recherche doctorale tend à faciliter, pour les praticiens, la métamorphose (Dejoux et Léon 2018) de cette fonction organisationnelle charnière (Bellini, 2005). Des préconisations managériales, relatives à la gestion des ressources humaines, à la communication interne, à la formation ainsi qu'à la stratégie organisationnelle, exploitables par l'organisation étudiée, viendront appuyer les connaissances produites.

Notre thèse de doctorat se compose de trois parties, chacune comportant deux chapitres. Chaque chapitre et chaque partie dispose d'une conclusion synthétisant les informations essentielles, les concepts retenus ou les résultats obtenus. La première partie explicite les concepts théoriques de notre recherche, relatifs au manager de proximité, aux compétences, à l'hypermodernité ainsi qu'aux Technologies de l'Information et de la Communication. La deuxième partie revient sur la démarche méthodologique employée ainsi que sur les résultats de notre étude empirique. La troisième partie discute les théories ainsi que les méthodes utilisées, avant d'aboutir à la production de préconisations managériales. La conclusion générale résume l'ensemble de notre recherche, revient sur ses contributions théoriques, méthodologiques et managériales, puis précise ses limites avant d'élargir sur les perspectives qui s'en dégagent. La figure 1 schématise l'articulation de notre thèse.

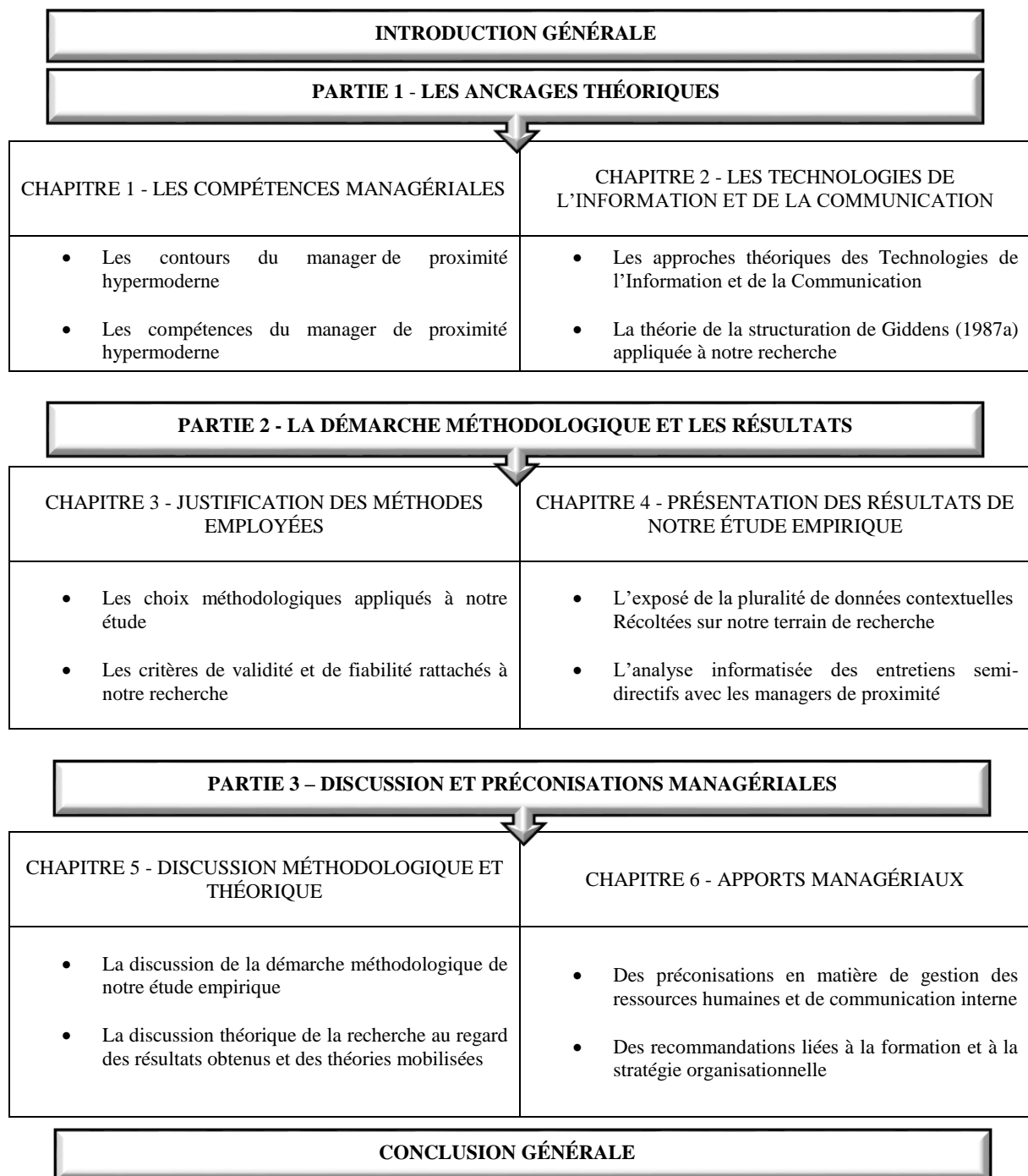


Figure 1. L'articulation de notre thèse

PARTIE 1

ANCRAGE THÉORIQUE : LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Cette première partie s'articule autour de deux chapitres, dédiés à la délimitation des fondements théoriques de notre recherche.

Le premier chapitre se rapporte à la conceptualisation des compétences managériales. Dans la première section, nous clarifions nos choix théoriques relatifs à l'étude d'une catégorie professionnelle en particulier, celle du management de proximité, de surcroît, dans un contexte hypermoderne. Pour ce faire, nous présentons les attributions et spécificités du manager de proximité hypermoderne. La deuxième section est consacrée à la délimitation conceptuelle des typologies de compétences managériales étudiées dans cette recherche.

Le deuxième chapitre reprend les approches théoriques relatives aux TIC et justifie l'utilisation de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) pour répondre à notre problématique. La première section dépeint les conceptualisations plurielles des TIC, éléments centraux de la transformation numérique, tandis que la deuxième section expose les fondements de la théorie de la structuration et plus précisément de la dualité structurelle afin d'étudier les effets des TIC sur les compétences du manager de proximité hypermoderne.

CHAPITRE 1
LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES EN QUESTION

Section 1

Le manager de proximité hypermoderne : un acteur organisationnel
stratégique

Section 2

Les compétences du manager de proximité hypermoderne

CHAPITRE 2
**LES CONSÉQUENCES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
ET DE LA COMMUNICATION SUR LES COMPÉTENCES DU
MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE**

Section 1

Les approches théoriques des Technologies de l'Information et de la
Communication et de leurs effets sur les compétences

Section 2

Les apports de la théorie de la structuration dans la détermination des effets
des Technologies de l'Information et de la Communication sur les
compétences

CHAPITRE 1

LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

EN QUESTION

Notre travail doctoral s'intéresse aux compétences des managers de proximité, en lien notamment avec les outils numériques qu'ils utilisent. Les compétences comme le manager bénéficient tous deux d'une multitude de conceptualisations en sciences de gestion. Alors que les rôles du manager de proximité ont fait l'objet d'une multiplicité de travaux (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Bellini, 2005 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Chemin-Bouzir, 2011 ; Colin et Grasser, 2014 ; Martin, 2013), il semblerait que les compétences qu'il mobilise soient peu étudiées (Oiry et Vignal, 2016), de surcroît, dans le contexte actuel. Pourtant, nombre d'auteurs s'accordent à affirmer que le manager de proximité représente une fonction-clé au sein de l'organisation (Bellini, 2005 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Duséhu, 2017 ; Loubès, 1997 ; Srajek, 2003). Ce manager interagit avec diverses parties prenantes, son équipe, ses clients, son *top management*, dans un contexte que nous qualifions d'hypermoderne (Aubert, 2006 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Marchesnay, 2004). Dans ce contexte hypermoderne, l'essor des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) bouleverse les modes de fonctionnement interne par davantage d'instantanéité, d'urgence et d'immédiateté (Aubert, 2006). Dans cet environnement mouvementé, le manager, que nous choisissons en prolongement de qualifier d'hypermoderne, « *vise dans l'idéal à articuler les problèmes humains (emploi, qualification, évolution, motivation) aux autres problèmes de l'entreprise (notamment les problèmes organisationnels et de compétitivité)* » (Plane, 2008, p. 52). Se dessinent alors les contours du manager conduisant le changement et les transformations de l'organisation (Plane, 2008 ; Ulrich *et al.*, 1997). En conséquence, les compétences mobilisées par les strates managériales se diversifient et font l'objet de nombreuses recherches (Cloët et Saint Aubert, 2006 ; Cristol, 2010 ; Dietrich, 2005 ; Marcq, 2008 ; Mocquet et Rouissi, 2017 ; Payre et Scouarnec, 2015 ; Sauret, 2003 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017), alors que les compétences spécifiquement mises en œuvre par le manager de proximité hypermoderne restent peu abordées dans la littérature. La compétence est ici considérée comme un concept dynamique (Coulet, 2011, 2014 ; Dietrich, 2005 ; Oiry, 2005) évoluant selon le contexte de sa

mise en œuvre (Defélix, 2005 ; Gilbert, 2006b ; Le Boterf, 1994), composée de savoir-faire techniques et de comportements adaptés aux situations rencontrées (Theurelle-Stein et Barth, 2017). La première section délimite les contours du manager de proximité hypermoderne, puis, la deuxième section se rapporte aux compétences théoriques actionnées par ce manager.

Section 1. Le manager de proximité hypermoderne : un acteur organisationnel stratégique

Notre recherche se rapporte aux compétences déployées par le manager de proximité au sein d'un contexte hypermoderne. Nous allons dans un premier temps nous intéresser à la littérature relative au *leader* afin de situer ce concept par rapport au manager avant de nous focaliser sur le manager de proximité, sujet de notre recherche (1.1). Puis, nous exposons l'évolution des courants théoriques à compter de la modernité pour arriver jusqu'à l'hypermodernité, qui caractérise en grande partie le manager de proximité que nous étudions. Nous dressons ensuite un portrait théorique du manager de proximité hypermoderne (1.2).

1.1 Le manager, un concept non stabilisé dans la littérature

Les publications relatives au management et au *leadership* sont abondantes et n'ont cessé d'évoluer ces dernières années. Alors que le manager et le *leader* étaient auparavant considérés comme deux personnes distinctes, on assiste désormais à un rapprochement de ces deux concepts (1.1.1). Par ailleurs, le manager de proximité présente des spécificités du fait de sa position au sein de la hiérarchie organisationnelle. Nous revenons sur les particularités théoriques inhérentes au manager de proximité (1.1.2).

1.1.1 Le manager et le *leader*, des acteurs aux responsabilités de plus en plus convergentes

Le management est évolutif (Thuderoz, 2006) ce qui explique qu'il se décrit de manière variée. En outre, Dietrich (2009) précise que le terme de « manager » n'est pas clairement défini dans la littérature en gestion en France, ce qui lui vaut de nombreuses appellations.

Le management est aujourd'hui un terme anglicisé traduisible par le pilotage (Diet, 2009), qui proviendrait de *to manage* signifiant gérer. L'Académie française en propose toutefois une

définition comme étant « *l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise* »¹⁴. Pour Thuderoz, le terme « management » découlerait de l'italien *maneggiare* qui signifie dresser un cheval et du latin *manere* pouvant être traduit par séjourner avant d'être transformé en langue romane par « *maneir, maisnie* » signifiant « *maison, famille* » et, plus tard, « *administration domestique* » (2006, p. 13). Pour cet auteur, dresser et administrer rappellent les deux dimensions du management, la gestion des hommes et de la production, sur lesquelles nous reviendrons dans la deuxième section de ce chapitre relative aux compétences managériales (Thuderoz, 2006). Partant de la langue française, ce même auteur rappelle que ménager signifie « *employer avec économie, user avec circonspection, traiter avec des égards ; c'est donc prendre soin, disposer avec adresse* » (Thuderoz, 2006, p. 13). Gérer, au sens du verbe « manager », pour Duséhu équivaut à « *accompagner et mener d'autres hommes dans une direction donnée* » (2017, p. 15). Marchesnay, comparant le management et l'entrepreneuriat, en déduit que : « *le management c'est l'art d'éviter les risques en établissant des procédures, alors que l'entrepreneuriat, c'est l'art d'assumer les risques en développant des processus [...]* » (2000, p. 111). Pour sa part, Thietart propose une définition plus globale du management qui consiste en une « *action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'appliquer à tous les domaines d'activités de l'entreprise* » (2017, p. 7).

D'un point de vue opérationnel, Thuderoz définit le manager comme étant l'acteur organisationnel « *qui combine différentes ressources, à l'aide de diverses méthodes ou techniques appropriées, apprises dans un [sic] école spécialisée ou issues de son expérience, pour atteindre les buts que se fixe cette organisation ; il y parvient en assumant des fonctions de direction, mais aussi de planification et de contrôle* » (2006, p. 14). Ainsi, les termes de *leader* et de *manager* sont fréquemment utilisés de manière différenciée et des études ont été menées pour clarifier ces deux dénominations (Bass, 2010 ; Northhouse, 2007 ; Plane, 2015). Algahtani (2014) rapporte que même si le *leader* et le *manager* ont un objectif commun, celui de faire en sorte qu'une équipe de collaborateurs remplissent leurs missions, les compétences mobilisées sont différentes. Pour cet auteur, le *leader* donne un cap en motivant des collaborateurs alors que le *manager* planifie, organise et contrôle (Algahtani, 2014). Il ajoute qu'un *leader* n'occupe pas nécessairement un poste de *manager* et qu'un *manager* ne possède pas obligatoirement des compétences de *leader*, telles que nous venons de les exposer (Algahtani, 2014). La vision de Zaleznik (1977) est plus manichéenne puisqu'il estime que le

¹⁴ Définition reperée à : <http://www.dictionnaire-academie.fr/entry/A9M0438>

manager et le *leader*, étant donné leurs missions divergentes, ne peuvent être incarnés par une même personne au sein de l'organisation.

La distinction entre manager et *leader* peut également s'opérer relativement à la notion temporelle à laquelle elle renvoie. En effet, le manager semble davantage axé sur le pilotage et le suivi des activités tandis que le *leader* impulse la motivation au sein de son équipe tout en appliquant la stratégie définie par l'organisation (Kotter, 2001). La figure 2 synthétise, selon Kotter (2001), les responsabilités, distinctes, du manager et du *leader*.



Figure 2. Les activités distinctes du manager et du leader

Le manager serait donc dévolu à une vision à court terme alors que le *leader* apporterait une perspective sur le long terme (Basso, 2007 ; Kotterman, 2006 ; Yukl, 1989). Selon Northouse (2007), la responsabilité managériale consiste en l'atteinte de résultats quand le *leadership* fait davantage écho à des comportements. Pour Algahtani (2014), l'opposition n'est pas aussi marquée : le manager doit associer des compétences techniques, liées à la maîtrise d'une activité, de techniques spécifiques ou d'outils, à des compétences comportementales pour motiver son équipe à l'atteinte des objectifs fixés.

Plusieurs auteurs considèrent que les compétences en *leadership* et en management sont désormais complémentaires (Algahtani, 2014 ; Bârgău, 2015 ; Dejoux, 2016 ; Kotterman, 2006). Goleman propose des typologies de *leadership* tout en précisant qu'il convient au manager de choisir un type de *leadership* selon la situation rencontrée (Goleman, 2000). Cette intégration du *leadership* dans les fonctions managériales se retrouve chez Mintzberg (2001, p. 34), pour qui le *leadership* d'un manager s'apparente à son autorité naturelle, venant en complément de l'autorité formelle que lui confère son statut de manager. D'après cet auteur,

c'est grâce à son *leadership* que le manager parviendra à motiver son équipe (Mintzberg, 2001, p. 34). Dans cette continuité, le *leadership* est, dans de nombreuses recherches, étudié à travers le prisme du charisme (Bass, 1985 ; Burns, 1978 ; Caillé, 2016 ; Calvez, 2012 ; Conger et Kanungo, 1987 ; Nanus, 1992 ; Saint-Michel et Wielhorski, 2011 ; Sashkin, 1988 ; Petit, 2012). Le *leadership* charismatique semble d'ailleurs constituer le style le plus plébiscité pour le *leader* à travers le monde (Petit, 2012). Selon cette auteure, le charisme se traduit en deux points : « *le leader lui-même (la personnalité, le talent oratoire, la présence, la communication, la vision, l'aura, le charme) ainsi que l'effet produit sur ceux qui le suivent (adhésion, séduction, entraînement, inspiration, motivation, mobilisation, respect, confiance)* » (Petit, 2012, p. 259). Ainsi, pour Boltanski et Chiappello, « *la littérature du management exhorte tout le monde et, au premier chef, les cadres, à être ces « leaders charismatiques » et « visionnaires » qui donnent du sens à la vie des gens* » (2011, pp. 151-152). La vision stratégique à long terme constituerait d'ailleurs la deuxième qualité attendue d'un *leader* (Petit, 2012). Le *leader* visionnaire est également présent chez Cloët et Saint Aubert (2006). Ces auteurs différencient le manager et le *leader* en considérant que le manager conserve une dimension administrative dans ses fonctions tandis que le *leader* revêt un rôle transformationnel au sein des organisations. Toutefois, d'après Dejoux (2016), la distinction du manager et du *leader*, n'a plus lieu d'être du fait de la transformation numérique, le manager devenant dès lors un *leader* agile aux multiples compétences managériales. Pour cette auteure, « *les compétences du leader agile seront celles d'un manager qui gère les problèmes du quotidien en intégrant les compétences numériques, celle d'un leader qui imagine le contexte et la stratégie de demain, celles d'un influenceur qui prend part à des communautés internes et externes et celle d'un startuper qui imagine de nouveaux usages et de nouvelles façons de travailler* » (Dejoux, 2016, p. 113). Afin de marquer l'union du manager et du *leader*, d'autres auteurs vont jusqu'à proposer de nouvelles dénominations. Thévenet (2018) suggère deux nouvelles désignations : celles du « *leadger* » et du « *manader* »¹⁵ en jouant avec les deux termes de manager et de *leader*, quand Dulude (2015) le nomme le « *gestionnaire-leader* », afin d'évoquer leur imbrication. Dans la continuité de Dejoux (2016), nous pensons que manager et *leader* peuvent constituer une seule et même personne au sein de l'organisation, aussi nous avons choisi d'utiliser uniquement le terme de manager dans le cadre de notre recherche. Nous considérons également que le manager combine tant des compétences administratives que comportementales, comme

¹⁵ Thévenet, M. (2018). « *Leadger* » et « *Manader* ». *RHInfo*. Consulté à : <https://www.rhinfo.com/thematiques/management/leadger-et-manader>

nous l'exposerons plus loin. Par ailleurs, le terme de manager reste, à ce jour, davantage utilisé dans les organisations françaises. Notre recherche porte précisément sur le manager de proximité, ainsi qu'il est désigné dans l'organisation faisant l'objet de notre étude de cas. Dans un souci de clarté, nous préférons donc utiliser la dénomination de manager plutôt que celle de *leader*.

Ainsi que le précisent Cloët et Saint Aubert, « *le bon usage des théories sur le leadership et le management procède plus de l'agrégation ou de la constitution d'une grande « boîte à outils » que de la substitution. [...] Tel un ophtalmologue qui choisit ses lentilles en fonction des besoins visuels de ses patients, il s'agit de se référer à l'approche la plus susceptible de répondre à l'angle de vue recherché* » (2006, p. 136).

Après avoir exposé la pluralité des conceptualisations théoriques relatives au manager et au *leader*, nous avons clarifié notre choix en faveur de la dénomination de manager, tout en considérant que le manager détient des compétences liées au *leadership*. Nous allons à présent nous focaliser sur le manager de proximité, sujet de notre recherche.

1.1.2 Le manager de proximité, une pierre angulaire de l'organisation

Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrons sur les compétences du manager de proximité, correspondant à l'objet de notre étude empirique. Dans la littérature, le manager de proximité bénéficie de nombreuses désignations, ce qui, d'après Balas-Ezzemzami, 2006, constituerait « *un révélateur de la difficulté à déterminer le positionnement managérial de ces cadres* » (2006, p. 63). Parmi ces dénominations, se trouvent celles de manager intermédiaire (Abel et Beaujolin-Bellet, 2014 ; Balas-Ezzemzami, 2006 ; Bellini, 2005 ; Dietrich, 2009), de manager de première ligne (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) ou encore de manager de premier niveau (Abel et Beaujolin-Bellet, 2014). Ces différentes appellations convergent malgré tout vers « *une caractéristique commune* » en « *leur position duale* » (Bellini, 2005, p. 15). En effet, au sein des organisations, le manager de proximité se situe entre le *top management* et les collaborateurs (Bellini, 2005 ; Srajek, 2003). Le manager de proximité correspond alors au trait d'union (Jemli, 2015) ou encore à la courroie de transmission (Duséhu, 2017) entre ces différents acteurs organisationnels. De par cette position charnière (Bellini, 2005), il est considéré comme l'« *un des moteurs essentiels du fonctionnement du système* » (Loubès, 1997, p. 5). Le manager de proximité ainsi défini représente ce que Crozier et Friedberg (1977) ont nommé le marginal-sécant. Ce manager de proximité constitue un

marginal-sécant en étant un « *acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 86). Le manager de proximité se trouve effectivement impliqué dans l'activité de production de son unité tout en devant conjointement organiser et contrôler les réalisations des collaborateurs qui composent cette même unité de travail (Bichon et Desmarais, 2016). Concrètement, il est considéré comme un exécutant pour le *top management* (Balas-Ezzemzami, 2006) alors qu'il est vu comme un encadrant par l'équipe qu'il manage. Cette position organisationnelle particulière entraîne, pour le manager de proximité, la nécessité de faire face à de nombreuses injonctions de son environnement. Ainsi, cet acteur doit prouver sa légitimité auprès de différents interlocuteurs aux demandes divergentes. Plus précisément, ce positionnement, communément considéré « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2005 ; Falcoz, 2003) l'amène à répondre aux attentes, souvent différentes, floues voire contradictoires, du *top management*, des clients et de ses collaborateurs (Hales, 2005). Certaines missions sont d'ailleurs déléguées par le *top management* au manager de proximité, telles que l'optimisation des ressources (Dietrich, 2009), le maintien de la cohésion de son équipe (Basso, 2007) ou encore la gestion du personnel¹⁶, notamment par le suivi individualisé des collaborateurs que sa position hiérarchique autorise (Dietrich, 2009). Dans cette continuité, le manager de proximité « *tire donc sa force et sa faiblesse de sa proximité avec les acteurs de l'exécution* » (Dietrich, 2009, p. 200) puisqu'il est à la fois le gestionnaire le mieux informé des attentes opérationnelles de ces collaborateurs et le manager le plus éloigné des prises de décisions stratégiques. D'après Balas-Ezzemzami (2006), le manager de proximité doit faire preuve, d'une part, de loyauté vis-à-vis du *top management* et, d'autre part, il doit protéger son équipe tout en étant garant de la satisfaction des clients. Pour cette auteure, le manager de proximité remplit quatre missions principales que sont le contrôle des activités réalisées par les collaborateurs, des propositions de plans d'actions, la prise de décision puis leur mise en pratique (Balas-Ezzemzami, 2006). Cette vision des responsabilités du manager de proximité concorde partiellement avec celle de Diridollou (1995), qui classe quant à lui les fonctions managériales incombant au manager de proximité en deux catégories : l'une axée sur l'organisation et l'action, l'autre basée sur la communication au sein de l'équipe. Le détail des

¹⁶ Chassard, Y., & Bouruet, C. (2003). Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises. *BVA, BBC, Observatoire des PME, Regards sur les PME*, 3, 74p. Consulté à : <https://fr.scribd.com/doc/85050700/La-Gestion-Du-Pers>

attributions du manager de proximité déterminées par Diridollou (1995) sont reprises dans la figure 3.

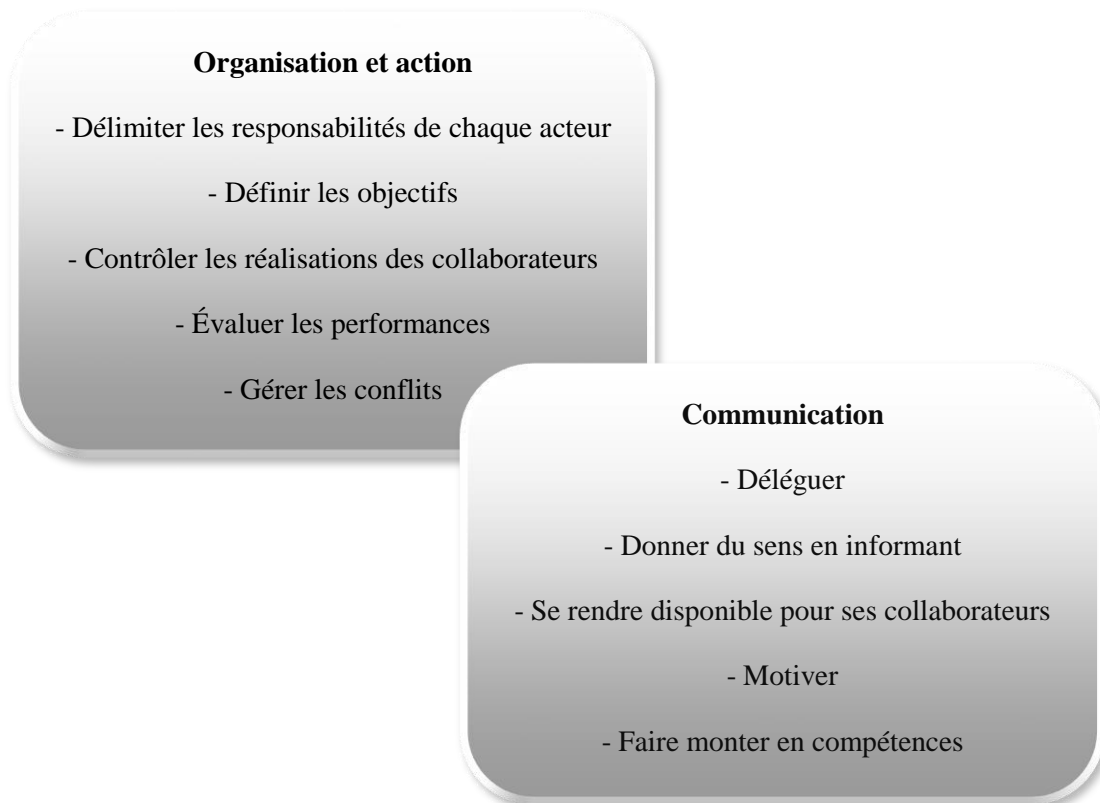


Figure 3. Les fonctions du manager de proximité

Toutefois, pour Thévenet, le manager de proximité ne se résume pas à sa position dans l'organigramme organisationnel mais est plutôt déterminé par « *la mission de coordination d'une action collective* » (2012, p. 382). Ainsi, selon cet auteur, le management de proximité peut se retrouver à tous les échelons hiérarchiques (Thévenet, 2012). Il peut même être exercé par un collaborateur n'ayant pas nécessairement été investi de l'autorité formelle de manager, pour reprendre un terme de Mintzberg (2001). Ce cas de figure peut, par exemple, se rencontrer au sein de groupes de travail sur un sujet donné, composé par différents membres d'une organisation, occupant chacun des fonctions et responsabilités hiérarchiques différentes.

Duséhu (2017) distingue quant à lui deux types de management de proximité : le manager de proximité traditionnel et le manager de proximité contemporain. Le manager de proximité traditionnel renvoie à la promotion d'un expert dans son domaine d'activité en tant que manager, sans tenir compte de ses compétences en management d'équipe, tandis que le manager

contemporain est recruté soit en interne, soit en externe, pour ses qualités managériales et non relativement à son expertise des métiers à diriger (Duséhu, 2017).

Au regard des éléments que nous venons de présenter, notre choix terminologique s'est porté sur l'usage exclusif de la dénomination « manager de proximité » pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle englobe à la fois la responsabilité de gestion de la production mais aussi celle du management des collaborateurs (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Diridollou, 1995 ; Jolivet, 1991 ; Loubès, 1997) ce qui s'avère indispensable pour le manager de proximité contemporain. Par ailleurs, ce terme correspond à la position du manager de proximité au sein de notre terrain de recherche ainsi qu'aux définitions du manager de proximité que nous avons retrouvées dans la littérature, comme la pierre angulaire entre le *top management*, les clients et les collaborateurs. Après avoir défini la fonction organisationnelle que nous allons étudier, le manager de proximité, nous allons désormais situer le contexte théorique de notre recherche.

1.2 Le manager de proximité hypermoderne, une conceptualisation en construction

Afin de répondre aux injonctions des parties prenantes au système organisationnel, le manager s'ajuste incessamment. Les compétences que le manager actionne se trouvent donc immanquablement liées à l'environnement dans lequel il évolue. Pour cette raison, nous avons choisi de contextualiser notre recherche (1.2.1). À cet effet, nous avons étudié plusieurs courants théoriques que sont la modernité, la postmodernité et l'hypermodernité ainsi que des courants théoriques connexes, afin de justifier notre choix en faveur de l'hypermodernité. Le manager de proximité qualifié explicitement d'hypermoderne est très peu étudié. Nous présentons donc, plus globalement, les caractéristiques du manager hypermoderne présentes dans la littérature (1.2.2).

1.2.1 Le manager de proximité, un concept contextualisé

Nous exposons trois principaux courants théoriques que sont la modernité, la postmodernité et l'hypermodernité en précisant son adéquation avec les attributs du manager que nous étudions.

Nous décrivons ensuite d'autres contextes théoriques présentant des similitudes avec l'hypermodernité en justifiant notre choix pour le courant hypermoderne.

○ *La modernité*

Notre état de l'art relatif au contexte théorique de notre recherche débute à partir du courant théorique de la modernité (Giddens, 1994 ; Lacan, 2016 ; Lyotard, 1979 ; Maffesoli, 1998 ; Zarifian, 2001), apparue en réaction envers la société de traditions (Balandier, 1988, 1997 ; Giddens, 1994 ; Lipovetsky et Charles, 2004), sous l'influence de la philosophie des Lumières au XVIII^{ème} siècle, dont le but était le partage des connaissances (Marchesnay, 2004 ; Tapia, 2012). Giddens (1994) souligne que la rapidité du changement, dans tous les domaines, distingue la société traditionnelle de la société moderne. La modernité, tournée vers le futur (Giddens, 1994 ; Lacan, 2016 ; Maffesoli, 1998 ; Rhéaume, 2006), est sous-tendue par l'idéologie du progrès, marquée par l'individualisme (Marchesnay, 2004 ; Paradis, 2012 ; Touraine, 1997) et l'utilitarisme. Par conséquent, les organisations valorisent ce qui sert concrètement, au détriment de ce qui peut sembler inutile (Lacan, 2016), selon le principe d'ustensilité proposé par Heidegger (1986), se rapprochant ainsi du *lean* management, dispositif managérial poursuivant l'objectif de supprimer les actions paraissant inutiles dans le but de baisser les coûts (Oiry et Vignal, 2016).

Les découvertes scientifiques transforment les connaissances et les représentations sociales évoluent, engendrant un changement de culture (Maffesoli, 1998). Le passage d'une culture à l'autre peut s'expliquer par un phénomène de saturation se traduisant par une évidence : la nécessité de changer (Sorokin, 1957, 1959). La modernité a amorcé son déclin au début du XX^{ème} siècle avec l'affaiblissement de la croissance (Tapia, 2012). Les valeurs de la modernité, l'utilitarisme, le rationalisme, l'individualisme, ou encore la course aux progrès techniques et technologiques, sont remises en cause (Lacan, 2016 ; Tapia, 2012) : la « démodernisation » se met en place (Touraine, 1997).

Apparaît alors un nouveau courant théorique, celui de la postmodernité, courant théorique qui semble avoir succédé à la modernité.

○ *La postmodernité*

Au cours du XX^{ème} siècle, la modernité laisse peu à peu place à un nouveau courant théorique, sous l'effet de la montée en puissance de la concurrence, la recherche de la performance et

l'internationalisation (Aubert, 2006 ; Marchesnay, 2004) : la postmodernité. Dans le même temps, les collaborateurs postmodernes, davantage attentifs à la qualité de leur environnement professionnel, obligent les organisations à répondre à ces attentes (Lacan, 2016) en devenant plus à l'écoute de leurs acteurs (Dalmas et Lima, 2016 ; Silva et Strohl, 2016).

Alors que la modernité était tournée vers le futur, la postmodernité se concentre sur le présent (Lacan, 2016 ; Lyotard, 1979 ; Maffesoli, 2011) et s'est construite par des changements successifs, portés par le développement des technologies (Lyotard, 1979 ; Sauret, 2003), tels que la « *dé-construction* » du capital et du travail, « *dé-composition* » des classes sociales, « *dé-centralisation* » de l'autorité étatique et la « *dé-différenciation* » des cultures savantes et populaires » (Boyer et Equilbey, 2013, p. 41). La démodernisation (Touraine, 1997) se transforme en déconstruction (Derrida, 1972 ; Foucault *et al.*, 1968 ; Heidegger, 1986). Les progrès technologiques sont plutôt défavorablement perçus considérant, par exemple, que l'humain devient prisonnier de la machine en lui délèguant son pouvoir décisionnel (Hatch et Cunliffe, 2009), qu'ils contribuent au contrôle de la population (Lyotard, 1979) ou encore que l'individu est à la fois fortement sollicité et de plus en plus isolé (Hernandez, 2006). La frontière entre les sphères privée et professionnelle devient plus poreuse et « *l'indépendance se cultive au détriment de l'appartenance* » (Hernandez, 2006, p. 18). L'individu postmoderne perd alors son identité au profit d'identifications multiples au regard des différents réseaux auxquels il appartient (Lacan, 2016 ; Maffesoli, 2011 ; Maffesoli et Fischer, 2016).

La postmodernité correspondrait à une période de désenchantement de la société, causé notamment par le développement des technologies (Lipovetsky et Charles, 2004 ; Maffesoli, 2011 ; Tapia, 2012). Face à cette vision pessimiste de la postmodernité, il apparaît nécessaire d'évoluer vers un nouveau courant théorique, celui de l'hypermodernité.

○ *L'hypermodernité*

L'hypermodernité, dont le préfixe « hyper » paraît plus à même de traduire le caractère excessif de notre société, met en exergue une intensification de la modernité (Aubert, 2006 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Marchesnay, 2004 ; Paradis, 2012 ; Plane, 2008). Lipovetsky et Charles estiment que la postmodernité n'a été qu'une période transitoire vers « *l'ère de « l'hyper », qui se caractérise par une hyperconsommation, [...] une hypermodernité, qui fait suite à la postmodernité, et un hypernarcissisme* » (2004, pp. 32-33). Marchesnay (2004) emploie des termes tels qu'hyperconsommateurs hyper hédonistes et hyperfirmes pour qualifier les organisations, laissant préfigurer le passage à l'hypermodernité. D'après cet auteur, le passage

de la post- à l'hypermodernité était indispensable car cette dernière traduit un dépassement, une « *exacerbation* », voire même une « *exaspération* » de la postmodernité (Marchesnay, 2004, p. 10).

En hypermodernité, les technologies prennent encore plus d'ampleur qu'en postmodernité, dans la vie privée comme au sein des organisations et « *ces nouvelles technologies deviennent justement les outils qui transforment les liens et les interactions entre les individus* » (Tronc, 2016, p. 135). S'agissant de « *l'expression d'une société en mouvement* » (Tronc, 2016, p. 131), le rapport au temps est prégnant en hypermodernité : accélération de la temporalité, disparition de temps de prise de recul, recherche de la maîtrise du temps par l'immédiateté autorisée par les Technologies de l'Information et de la Communication (Aubert, 2006 ; Haroche, 2012 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Tronc, 2016) en constituent quelques illustrations. Même si la postmodernité se concentrait déjà sur le présent, l'hypermodernité se montre plus excessive et se focalise sur le « *tout, tout de suite* » (Lipovetsky et Charles, 2004, p. 86), autrement désigné par le « *présent immédiat* » (Aubert, 2006, p. 1). Dans les organisations, ce phénomène se traduit par « *toujours plus d'exigences de résultats à court terme, faire plus dans le moins de temps possible, agir sans délai : la course à la compétition conduit à faire primer l'urgent sur l'important, l'action immédiate sur la réflexion, l'accessoire sur l'essentiel* » (Lipovetsky et Charles, 2004, p. 111). Ces exigences nécessitent une disponibilité en tout lieu et toute heure, rendue possible par les outils numériques (Plane, 2008, 2016b). Dans ce contexte de visibilité (Haroche, 2012) et de flexibilité (Lipovetsky et Charles, 2004) accrues, l'« *hyper-réactivité* » (Rhéaume, 2006, p. 91), devient récurrente pour répondre aux injonctions organisationnelles (Aubert, 1992 ; Rhéaume, 2006).

Toutefois, les excès caractérisant la société hypermoderne sont contre-balancés par le souhait de meilleures conditions de vie et d'épanouissement personnel comme professionnel (Aubert, 2006 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Plane, 2008 ; Tronc, 2016). En effet, « *l'activité professionnelle est envisagée comme un moyen privilégié de développement personnel et d'accomplissement de soi, ce qui correspond à la perspective d'un individu hypermoderne hédoniste* » (Plane, 2008, p. 53). L'individu hypermoderne se trouve alors aux prises avec des paradoxes : si d'un côté, il désire s'épanouir, s'accomplir et se dépasser dans ce qu'il entreprend, il souhaite tout autant obtenir une satisfaction immédiate de ses attentes (Plane, 2008, 2016a). Dans cet environnement contradictoire, l'Homme oscille entre la « *quête de soi* » et l'« *ouverture au tout* » (Bachelet et Françoise, 2014, p. 70) dans un avenir résolument hypermoderne (Lipovetsky et Charles, 2004).

○ *Des courants théoriques connexes*

Certains auteurs proposent d'autres dénominations de paradigmes théoriques affichant des similitudes avec ces trois courants théoriques majoritairement présents dans la littérature.

Lipovetsky et Charles (2004), au sein de leur ouvrage portant sur l'hypermodernité, qualifient notre époque d'ultramoderne. Ce terme semble, pour ces auteurs, être un synonyme de l'hypermodernité dans le sens où il est utilisé pour décrire une société aux prises avec de nombreuses contradictions, au sein de laquelle le rapport au temps et à l'espace sont bouleversés (Lipovetsky et Charles, 2004).

La surmodernité, utilisée pour décrire notre société marquée, entre autres, par la mondialisation, la disparition du lien relationnel et des repères de temps et d'espace en même temps que la progression fulgurante des TIC (Augé, 1992 ; Balandier, 1988, 1994, 2005) se rapproche, par ses caractéristiques ainsi que son préfixe superlatif, de l'hypermodernité.

Après l'antagonisme entre la société moderne et celle des traditions, une nouvelle modernité, qualifiée d'autoréférentielle par Beck (2008), s'est développée durant la seconde moitié du XX^{ème} siècle, sur la base de la réflexivité et de l'autocritique de ses acteurs. Giddens (1994) recourt à la modernité radicale pour qualifier la période qui a succédé à la modernité, faisant état de progrès exponentiels dans le secteur technologique et, plus globalement, d'une accélération du changement dans tous les domaines. Ce développement des technologies entraîne un nouveau rapport spatio-temporel, ayant des conséquences sur les rapports humains (Giddens, 1994). Chez plusieurs auteurs, cette conception de radicalisation de la modernité donne naissance à l'hypermodernité (Aubert, 2006 ; Plane, 2016a ; Rhéaume, 2006 ; Tapia, 2012), ce qui nous laisse penser qu'il s'agit d'une autre appellation de l'hypermodernité.

Au regard des attributs de ces différents courants, nous avons choisi l'hypermodernité comme contexte théorique de notre recherche parce qu'il rend compte de l'essor des TIC, de leur incidence du point de vue professionnel ainsi que d'un rapport au temps très prégnant. Les individus hypermodernes, contradictoires dans leurs attentes, développent des représentations diversifiées au sein d'un contexte complexe. Tous ces éléments semblent être les plus à même de décrire l'environnement et l'organisation dans lesquels se déroule notre recherche. La figure 4 reprend, au regard de la littérature présentée, une chronologie relative aux courants théoriques.

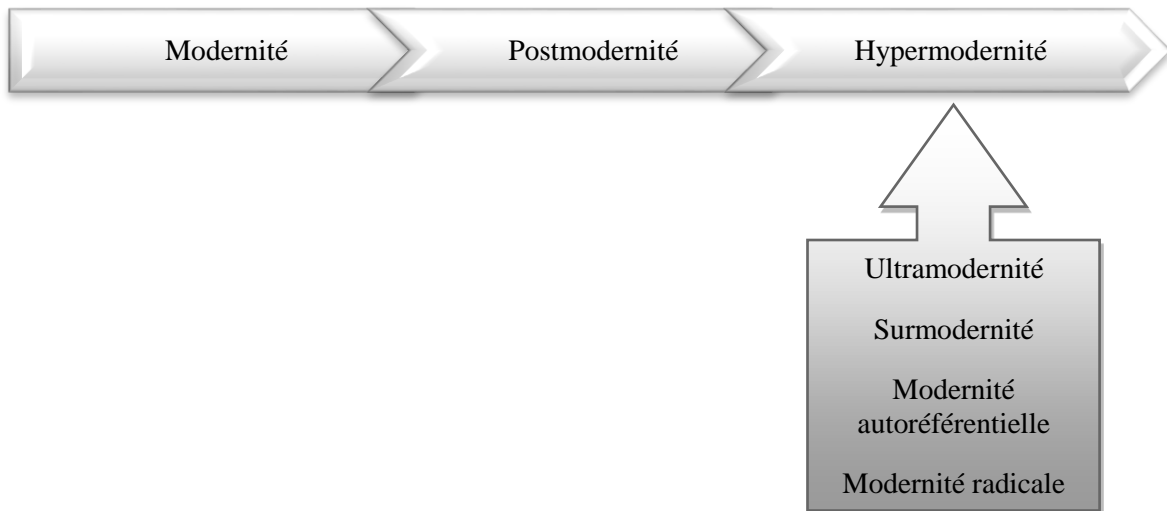


Figure 4. Chronologie des courants théoriques présentés

1.2.2 L'apparition du manager hypermoderne au sein des organisations

Les caractéristiques de l'hypermodernité se répandent dans toutes les sphères sociétales, y compris, de fait, au sein des organisations. Le manager de proximité hypermoderne, acteur organisationnel sujet de notre recherche, évolue dans des organisations hypermodernes, apparues dans la littérature des années 1970. Le manager de proximité étant peu explicité dans la littérature au sein d'un contexte hypermoderne, nous abordons ici plus généralement, le manager hypermoderne. Selon Pagès *et al.* (1979), l'organisation hypermoderne cherche à avoir la mainmise sur les acteurs qui la composent en oscillant entre contrôle des individus et recherche de leur consentement, tout en conciliant les paradoxes que ce système engendre. Plus récemment, Gaulejac (2005) a mis l'accent sur la transformation de l'autorité managériale au sein de ces organisations, non plus par la position hiérarchique mais par l'injonction au dépassement de soi, se développant dans la société hypermoderne. Dans ce contexte de compétition permanente, avec soi-même comme avec les autres pour toujours plus de productivité et de recherche de reconnaissance, les acteurs organisationnels sont sujets à de nouvelles formes de détresses professionnelles telles que le stress ou l'épuisement (Gaulejac, 2005 ; Lamrani, 2009). L'excès, dans les organisations hypermodernes, se matérialise par la culture du juste-à-temps, système de gestion dans lequel les délais sont raccourcis (Lamrani, 2009). La gestion à court terme s'en trouve privilégiée, accroissant l'importance de l'instantanéité, de l'immédiateté et de l'urgence (Aubert, 2006, Lamrani, 2009). Ces choix se

répercutent sur le manager hypermoderne. Pour répondre aux exigences de qualité et de performance de ce type de système, ce dernier doit remplir nombre d'outils de *reporting*, faisant état de l'activité de son équipe (Lamrani, 2009). Le temps passé à compléter ces outils de gestion allant en grandissant, le « *temps managérial* » (Lamrani, 2009, p. 177), normalement consacré au management des équipes, s'en trouve fortement diminué. Dans ce contexte, le manager hypermoderne fait face à de nombreuses contradictions. Il doit valoriser le travail en équipe alors que, dans le même temps, l'individualisation, voire l'« *hyper-individualité* » (Rasse, 2018, p. 146), devient culturelle dans les organisations (Lamrani, 2009). En effet, les outils de gestion ont tendance à être uniformisés et de plus en plus centrés sur les performances individuelles, tandis que les pratiques managériales deviennent plus hétérogènes (Plane, 2008, 2016a). Le manager hypermoderne compose avec l'ensemble de ces tensions (Aubert, 2006 ; Durand, 2009 ; Payre et Scouarnec, 2015) tout en agissant avec bienveillance envers ses collaborateurs (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2018 ; Ruiller *et al.*, 2017). Or, puisqu'il lui incombe « *de réguler les conflits, d'assurer la médiation entre les contradictions* » (Gaulejac et Hanique, 2019, p. 48), le management paradoxal s'intensifie (Lamrani, 2009 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Gaulejac et Hanique, 2019). En effet, « *le manque de recul des managers les amène souvent à un management paradoxal, fait d'injonctions qui sont supposées développer les collaborateurs (soyez dynamique, autonome...), mais dans la réalité elles sont vécues comme inhibantes et bloquantes* » (Lamrani, 2009, p. 178). Plane considère le manager hypermoderne comme un « *agent de changement* » dont le rôle consiste « *à accompagner les transformations de l'organisation et à piloter ou à jouer un rôle important dans des projets complexes, tout en intégrant la rationalité des personnes impliquées dans l'organisation* » (2008, pp. 52-53). Comme le précisent Gaulejac et Hanique, le manager hypermoderne se trouve « *chargé d'élaborer des prescriptions par le biais de référentiels, de normes de qualité, d'outils de contrôle, d'indicateurs de mesure, de systèmes informatisés et d'objectifs financiers. L'évaluation performative fait loi. Les salariés, tout comme les managers et les dirigeants de site, sont sommés de s'y soumettre* (2019, p. 45). Même si des outils de gestion sont déployés afin de les aider, les managers ne disposent pas du temps nécessaire pour s'en servir (Lamrani, 2009). Face au manque de disponibilité de leur manager, les collaborateurs se gèrent de manière autonome (Lamrani, 2009). Ce phénomène est perçu positivement par Plane (2008) en ce sens qu'il offre l'opportunité à ces acteurs d'accéder à davantage de responsabilités et de marges de manoeuvre. Cette conception converge avec la définition de la gouvernance hypermoderne perçue comme un management collaboratif combinant les compétences de chacun des acteurs

organisationnels à l'usage des TIC présents dans l'organisation (Duplaà Hemer et Rascol-Boutard, 2018).

L'usage croissant des TIC dans le contexte organisationnel a une incidence sur ses acteurs, et particulièrement sur les managers, pour lesquels l'instantanéité, l'urgence et l'immédiateté prévalent et la hiérarchisation des priorités se complexifie (Aubert, 2006). Ces injonctions à obtenir une réponse rapide à toute demande engendrent un management « *sous haute-tension* » au sein duquel l'« *hyper-réactivité* » domine (Aubert, 1992, p. 164). Le manager cherche à la fois à atteindre les objectifs qui lui sont fixés tout en souhaitant s'accomplir professionnellement. Ainsi, il doit : agir dans l'urgence mais aussi prendre du recul pour développer une vision stratégique de son environnement, s'investir pleinement dans sa fonction managériale tout en séparant sa vie privée de sa vie professionnelle, faire appliquer des choix stratégiques du *top management* tout en donnant la parole à son équipe ou encore favoriser la créativité et l'innovation en restant factuel quant à la réalisation des missions confiées (Bachelet et Françoise, 2014). Diet (2009) dénonce un management hypermoderne favorisant une standardisation des comportements par l'application de procédures strictes et l'emploi d'une « novlangue » composée d'acronymes et de sigles, obligeant les acteurs organisationnels à se soumettre à ces règles. La montée en puissance des TIC a encore appuyé ce phénomène avec l'apparition d'une littérature numérique (Dejoux, 2017 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Doueïhi, 2011), langage dédié aux outils technologiques. Le manager hypermoderne doit connaître et maîtriser ce langage pour s'approprier l'utilisation des outils associés. Le workaholisme, terme inventé par Oates (1968) fait référence à une implication excessive dans le travail (Spence et Robbins, 1992), pouvant aller jusqu'à un besoin irrépressible de travailler (Schaufeli *et al.*, 2008). La multiplication des TIC en hypermodernité a accru ce phénomène et certains managers deviennent « *workaholics* » (Lipovetsky et Charles, 2004, p. 119). Cela peut se traduire, entre autres, par la difficulté à séparer le temps alloué à l'activité professionnelle de celui dévolu à la vie privée. Les managers hypermodernes, constamment « branchés » aux TIC organisationnelles, génèrent à la fois autonomie dans la gestion de leur temps de travail et dépendance à ces outils numériques (Gaulejac, 2005). L'hyperactivité au travail est également ambivalente : parfois source de fierté, elle peut provoquer dans le même temps une réaction de rejet de l'organisation par celui qui la vit (Rhéaume, 2006). L'épuisement professionnel s'intensifie chez le manager de proximité se retrouvant constamment dans des situations de « *prise de décision permanente et immédiate assortie d'un recul inexistant le plaçant continuellement dans l'action* » (Delaye et Boudrandi, 2010, pp. 261-262).

L'éphémère et l'incertitude font également partie du quotidien du manager hypermoderne (Plane, 2008). Dans cet environnement fluctuant et incertain, le management du changement (Aubert, 2006), la flexibilité (Plane, 2008), l'adaptabilité (Sauret, 2003), voire même l'hyper adaptabilité (Hamel, 2007) s'avèrent indispensables. La singularité et la complexité de l'hypermodernité impliquent pour le manager de proposer des solutions différentes tout en donnant du sens aux réalisations (Bachelet et Françoise, 2014). D'après Sauret, ce management se traduit par « *l'absence de règles absolues et la totale adaptabilité* » (2003, p. 23) des organisations et de ses acteurs. Déry (2007) ajoute que le management contemporain s'extrait des pratiques traditionnelles pour encourager l'émergence de pratiques diversifiées en fonction des situations rencontrées. Ainsi, le manager hypermoderne poursuit le double objectif de satisfaire les attentes des collaborateurs et celles de l'organisation, en tenant compte des paradoxes inhérents à l'hypermodernité (Plane, 2008, 2016a). Or, même si le manager hypermoderne est enjoint à faire confiance à ses collaborateurs, le contrôle de leurs activités est grandement facilité par les outils de gestion (Tronc, 2016). Cela suppose un changement de rôle managérial pouvant s'apparenter à du *coaching* en favorisant « *le développement du potentiel et des compétences* » (Plane, 2016a, p. 229) de ses collaborateurs par la création de conditions de travail favorables à cet épanouissement : écoute, autonomie, reconnaissance de leurs compétences et de leurs réussites sont quelques-unes des clés utiles au manager hypermoderne (Plane, 2008).

Selon Sauret (2003), les TIC prenant une place importante dans son quotidien, le manager hypermoderne ne peut pas avoir une connaissance exhaustive des activités qu'il gère et devient un architecte dont la mission consiste à combiner les intelligences pour « *comprendre, concevoir, communiquer* » (Sauret, 2003, p. 23) en collaboration avec son équipe et les parties prenantes.

Le manager de proximité que nous choisissons de qualifier d'hypermoderne, en tant que fonction charnière de l'organisation, se situe au centre de ces contradictions. Charge à cet acteur organisationnel majeur de trouver des solutions permettant son épanouissement professionnel ainsi que celui des membres de son équipe dans cet environnement hypermoderne, complexe et mouvant.

Section 2. Les compétences du manager de proximité hypermoderne

Le manager, de par sa position organisationnelle stratégique, est un sujet central de la littérature en sciences de gestion. Il se décline de différentes manières, de la plus généraliste à la plus fine : par des typologies, par des rôles ou encore par des compétences. Nous exposons, dans un premier temps, des théories relatives aux profils managériaux avant de nous concentrer sur le concept de compétences, en présentant les compétences les plus couramment affiliées au manager de proximité (2.1), puis sur les compétences managériales individuelles comme collectives ainsi que sur celles spécifiquement liées à l'usage des TIC (2.2).

2.1 L'approche classique des compétences managériales

Considérant que les différents profils endossés par les managers représentent les prémisses des compétences managériales, nous exposons l'évolution des styles managériaux délimités dans la littérature à compter de la seconde moitié du XX^{ème} siècle (2.1.1). Puis nous présentons le concept théorique de compétence par le prisme des deux typologies de compétences classiquement étudiées relativement aux managers de proximité (2.1.2).

2.1.1 Des profils managériaux aux compétences

La littérature déterminant des profils managériaux se révélant extrêmement dense, l'exposé que nous en faisons permet de retracer notre cheminement théorique.

Le management apparaît dès l'Égypte antique (Boyer et Equilbey, 2013 ; Robbins, *et al.*, 2008) avec le triptyque managérial de l'organisation, de la planification et du contrôle (Algahtani, 2014 ; Boyer et Equilbey, 2013). Le fonctionnement pyramidal, tel qu'il est parfois désigné sans doute en référence à l'époque de son apparition, se poursuit pendant de nombreux siècles. La hiérarchie se situe alors au cœur de toutes les décisions organisationnelles. Toutefois, ce mode de fonctionnement hiérarchique montre ses limites, notamment par l'impossibilité d'agir rapidement du fait du nombre important de strates managériales devant donner leur aval ainsi que par une réglementation contraignante (Boyer et Equilbey, 2013).

Nous débutons notre revue de littérature à compter des années 1960, période correspondant à la transition entre l'école dite des relations humaines (Desreumaux, 2015), portée notamment par Elton Mayo et Abraham Maslow, et de l'école contemporaine représentée, entre autres, par Henry Mintzberg et Peter Drucker. Ce choix permet de se concentrer sur des théories prenant davantage en compte le facteur humain que ne le font celles de l'école classique d'Henri Fayol et Frédéric Taylor. En effet, ces derniers se focalisent sur la rationalisation du temps de travail et les gains de productivité, en délaissant l'aspect relationnel du management (Boyer et Equilbey, 2013). En outre, la vision gestionnaire dont les objectifs sont à la fois liés à la production et au management de leur équipe correspond à la définition du manager de proximité que nous avons retenue (Jolivet, 1991).

Blake et Mouton (1964) ont développé une grille d'analyse du style de management qui intègre justement ces deux dimensions : le management des hommes et le management des profits. Reddin (1967) enrichit leur théorie en deux dimensions en y incorporant une troisième : la dimension de l'efficacité, consistant, selon lui, en l'atteinte des objectifs (Reddin, 1967). La même année, Likert (1967) distingue quatre styles de management : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. À travers ces quatre typologies, se dessine également le cheminement entre le manager taylorien dans une logique uniquement descendante, et celui, contemporain, gérant à la fois des performances économiques et humaines.

Ces modèles théoriques apportent un nouvel éclairage aux compétences managériales mais ne tiennent pas compte du contexte organisationnel pouvant, pourtant, fortement influencer le déploiement de comportements variés. Apparaissent alors plusieurs théories relatives au management situationnel, intégrant la complexité ainsi que les effets de l'environnement organisationnel. À titre d'exemple, Hersey et Blanchard (1969, 1977) ont développé un modèle théorique du management, ou *leadership* situationnel, selon lequel les compétences couplées à la motivation rendent les collaborateurs autonomes. Un « bon » manager est, dans cette optique, celui qui favorise cette autonomie et qui, dans le même temps, est capable d'adapter son style de management selon les situations rencontrées. D'après Tannenbaum et Schmidt (1973), trois éléments influencent le style de management : le degré d'autonomie offert à l'équipe par le manager, le désir d'autonomie plus ou moins important du collaborateur ainsi que la typologie de l'organisation. D'autres auteurs proposent des styles de *leadership* à actionner selon les situations rencontrées, en mettant l'accent sur l'intelligence émotionnelle comme levier d'efficacité managériale (citons notamment Bender *et al.*, 2009 ; Goleman, 1995, 2000 ; Salovey et Mayer, 1990). L'intelligence émotionnelle a trait aux « *compétences des individus en matière de connaissance de soi et de ses émotions, d'ouverture sur les autres et de capacités*

relationnelles » (Bender *et al.*, 2009, p. 19). Cette gestion émotionnelle résulte d'un apprentissage fondé sur l'expérience managériale, processus désigné par Delavallée sous l'appellation de « *managérialité* » (2006, p. 15), afin de parvenir à gérer de front les attentes chiffrées de l'organisation et celles, plus qualitatives, des collaborateurs (Bachelet et Françoise, 2014). Les quelques typologies de profils managériaux que nous venons de présenter montrent leur variété ainsi que leur constante évolution, ce qui, selon Bichon et Desmarais (2016), rend impossible qu'un manager détienne toutes ces qualités, même confronté à des situations différentes.

Certaines études relatives aux profils managériaux se concentrent sur d'autres caractéristiques managériales telles la DPO ou Direction Par Objectifs (Drucker, 1954) dont l'originalité réside dans la caractérisation du manager non pas par son style de management mais par les actions dont il a la responsabilité. Le manager doit assurer cinq missions principales : fixer les objectifs puis les communiquer, organiser les activités, motiver, mesurer la performance, se former lui-même ainsi que ses collaborateurs (Drucker, 1954). La mise en œuvre d'objectifs et leur évaluation priment pour le manager (Palpacuer *et al.*, 2010) dans une logique descendante ou *top down*, c'est-à-dire émanant du manager vers son équipe. En 1968, Gélilier a revisité la DPO, la faisant évoluer en Direction Participative Par Objectifs ou DPPO. À l'inverse de la DPO, la DPPO prévoit que les objectifs soient fixés en concertation avec les collaborateurs concernés, ce qui serait facteur de motivation (Gélilier, 1968). La motivation prend de l'importance au sein des courants managériaux à compter des années 1950 (Boyer et Equilbey, 2013 ; Dejoux, 2017). Selon Dejoux (2017), la motivation constitue un concept multiforme s'exprimant différemment pour chaque individu et porté tant par des facteurs intrinsèques à sa personnalité, qu'extrinsèques, relatifs à son environnement de travail. Cette DPPO, co-construite avec les acteurs organisationnels concernés, prend davantage en compte les motivations diversifiées des collaborateurs et opère un glissement vers un management plus participatif.

Selon Mintzberg (2001), les managers décriraient d'eux-mêmes leurs missions comme étant de la planification, de l'organisation et du contrôle, tel que cela était *a priori* déjà le cas aux commencements du management (Boyer et Equilbey, 2013). Après avoir observé des managers en activité dans le but d'apporter une description plus fine de leurs activités, Mintzberg (2001) a scindé les fonctions managériales en trois pans :

- les fonctions « *interpersonnelles* » qui concernent les rapports que le manager entretient avec l'ensemble des parties prenantes ;

- les fonctions « *informationnelles* » qui ont trait à sa capacité à communiquer en interne ;
- les fonctions « *décisionnelles* », à dominante stratégique, se focalisent sur l'aptitude du manager à gérer les ressources matérielles et humaines dans un environnement variable tout en faisant accepter le changement.

D'après cet auteur, les managers des ventes usent prioritairement des rôles interpersonnels, ceux gérant des activités de production sollicitent davantage les rôles décisionnels et les dirigeants axent plutôt leur management sur les rôles liés à l'information (Mintzberg, 2001).

S'ajoute à ces courants de pensée, l'école japonaise combinant certains aspects de ces différentes approches théoriques des fonctions managériales (Payre et Scouarnec, 2015) à l'image du toyotisme (Boyer et Equilbey, 2013), terme dérivé de l'entreprise Toyota dans laquelle s'est dessiné ce mode de fonctionnement baptisé le *Toyota Way* (Liker, 2004). Ce courant managérial est fortement marqué par les notions de qualité (Aubert, 1992) et d'amélioration continue (Payre et Scouarnec, 2015). Le toyotisme prône le « *kaizen* », correspondant à « *une méthode de résolution de problèmes qui requiert la participation* » des acteurs organisationnels (Badets *et al.*, 2015, p. 11), favorisant, de fait, un management plus participatif.

Ces dernières années, des études exploratoires ont été réalisées pour apporter une vision prospective des compétences managériales. Ainsi, pour Bootz (2013), les communautés de pratiques vont prendre de plus en plus de place dans l'entreprise et le manager de communautés devra en être le coordinateur et l'animateur. Il devra être capable de combiner des temps de partage d'informations en direct avec d'autres moments d'échanges à l'aide de TIC appropriées. Payre et Scouarnec (2015) ont mené une étude prospective dans le secteur de la communication publicitaire, fortement bouleversé par les TIC, impliquant des modifications dans les modes de fonctionnement interne. Ces auteurs soulignent qu'hier, le manager veillait à ce que ces directives soient respectées, qu'aujourd'hui il gère et que, demain, il aura pour missions de « *piloter-animer-accompagner* » (Payre et Scouarnec, 2015, p. 13). Le manager devra développer des compétences systémiques et non plus uniquement techniques pour s'adapter à cet environnement de plus en plus changeant, accompagné par les TIC (Payre et Scouarnec, 2015). Dejoux (2017) préconise, pour sa part, trois fonctions stratégiques managériales :

- la prise de décisions ;
- la compréhension de la stratégie de l'organisation pour la transmettre aux collaborateurs ;
- la mise en œuvre des orientations stratégiques.

Selon cette auteure, le manager doit adapter ses actions aux situations rencontrées, ce qui en fait « *un homme d'orchestre avec différents rôles et jeux d'acteur* » (Dejoux, 2017, p. 20).

Ces théories nous ont permis de distinguer quelques-unes des évolutions dans la détermination de profils managériaux notamment l'apparition d'une part, d'un management plus participatif et, d'autre part, plus récemment, d'un management prenant en compte l'apparition des TIC dans les activités managériales. Toutefois, même si ces dernières théories intègrent les outils numériques dans leur caractérisation de profils managériaux, elles ne permettent pas de répondre précisément à notre problématique inhérente aux transformations des compétences du manager de proximité dans un contexte hypermoderne. Pour cette raison, nous avons fait le choix de focaliser notre recherche sur les compétences qui découlent de ces différents profils, fonctions ou rôles.

2.1.2 Les compétences techniques et comportementales du manager de proximité dans un contexte hypermoderne

D'après Vernazobres (2016), l'intérêt porté aux compétences managériales date des années 1980 et connaît d'abord un essor dans la littérature américaine. Les compétences, évoluant au gré des transformations organisationnelles (Gilbert, 2006a), entraînent des conceptions hétéroclites de la compétence dans la littérature (Laroche et Nioche, 1998). Le manager de proximité, sujet de notre recherche doctorale, porte de nombreuses responsabilités, nécessitant la mise en pratique de compétences variées (Dietrich, 2005). Nous choisissons de présenter tout d'abord deux typologies de compétences managériales fréquemment exposées en sciences de gestion, les compétences techniques et les compétences comportementales en montrant certains aspects de leur métamorphose pour le manager de proximité.

○ *Les compétences techniques*

Les compétences techniques, pouvant également être qualifiées de savoir-faire (Bellier, 2004 ; Oiry, 2005) ou de *hard skills* dans leur version anglophone (Theurelle-Stein et Barth, 2017), consistent en la réalisation d'activités opérationnelles. Les savoirs correspondant à des connaissances de nature « *humaine (les savoir-faire individuels), organisationnelle (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciale (l'image institutionnelle, la*

réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc. » (Mbengue, 2004, p. 14), nous les considérons englobés dans les compétences techniques.

Peu de travaux font état des compétences techniques du manager de proximité. Pourtant, paradoxalement, plusieurs auteurs les considèrent comme prioritaires pour cet acteur organisationnel (Bichon et Desmarais, 2016 ; Katz, 1974). Ce constat est notamment lié au positionnement hiérarchique du manager de proximité, en lien direct avec les équipes de production (Colin et Grasser, 2014 ; Dietrich, 2009). La mise en pratique de ces compétences techniques s'avère d'ailleurs partiellement impulsée par les collaborateurs, en attente d'exemplarité de la part de leur manager de proximité (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). Toutefois, étant aux prises avec des « *obligations de production et de management* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 116), il s'agit de la fonction managériale qui bénéficie le moins d'autonomie décisionnelle (Martin, 2013). Pour mener à bien ses multiples missions, le manager de proximité doit combiner deux typologies de compétences : techniques et comportementales (Theureille-Stein et Barth, 2017). Bichon et Desmarais (2016) ont démontré que, même si le manager de proximité revêt en premier lieu une fonction opérationnelle, il lui incombe également, au-delà de ces activités de production, non seulement d'organiser et de contrôler le travail au sein de l'équipe mais aussi d'accompagner et de former ses collaborateurs. Katz (1974) estime, lui aussi, que les compétences techniques sont importantes, spécifiquement pour le manager de proximité, mais qu'elles le sont de moins en moins selon le niveau hiérarchique de management. Ainsi, les compétences techniques sont très peu utiles à un *top manager* dont les fonctions consistent davantage en une vision stratégique à long terme qu'à des missions opérationnelles ayant des répercussions à court terme (Bichon et Desmarais, 2016 ; Katz, 1974).

Plusieurs auteurs affirment que les compétences techniques permettent d'atteindre un niveau d'expertise élevé dans son domaine d'activité (Bootz, 2013 ; Durand, 2006) par « *le maintien du contact terrain* » afin de « *préserver les compétences techniques liées au métier, condition indispensable au maintien de la crédibilité* » (Colin et Grasser, 2014, p. 95) des managers de proximité. La presse spécialisée dresse le même constat. Il apparaît nécessaire pour le manager, évoluant dans un environnement de plus en plus complexe, de maîtriser, entre autres, des compétences techniques dans le but de développer sa légitimité envers son équipe par la meilleure connaissance des processus organisationnels¹⁷.

¹⁷ Laurent, C. (2017). Les 7 futurs de l'entreprise. *Management*, 248, pp. 44-48.

Certains auteurs démontrent, à l'appui d'études empiriques, que les compétences techniques ne suffisent plus au manager (Cloët et Saint Aubert, 2006 ; Plane, 2016b) et « *qu'il semble que les compétences comportementales soient de plus en plus recherchées probablement au détriment des compétences techniques* » (2016b, p. 9). Ce phénomène s'explique notamment par la transformation constante des organisations nécessitant une adaptation des compétences mobilisées par leurs acteurs internes (Colin et Grasser, 2014). Les études spécialisées corroborent ces perspectives envers une pluralité de compétences des managers de proximité, à l'image de ces propos tirés d'une étude dans le secteur bancaire, « *les attentes futures porteront moins sur les savoir-faire techniques, mais davantage sur les qualités de leadership et d'animation d'équipe* »¹⁸.

Ces constats montrent que les compétences techniques restent attachées à la fonction de manager de proximité mais qu'elles sont insuffisantes à l'accomplissement de l'ensemble des responsabilités qui lui sont confiées. Ils dévoilent également que les compétences techniques managériales génèrent de nouvelles typologies de compétences : les compétences collectives et les compétences comportementales, présentées dans la suite de cette recherche.

○ *Les compétences comportementales*

Comme nous venons de le préciser, les compétences comportementales semblent occuper une part importante des compétences managériales actuelles (citons notamment Cloët et Saint Aubert, 2006 ; Plane, 2016b ; Theurrelle-Stein et Barth, 2017 ; Vernazobres, 2008). Le manager de proximité se trouve dans une position hiérarchique impliquant de mobiliser à la fois des compétences techniques et des compétences comportementales, ce qui lui confère un rôle organisationnel particulièrement complexe (Delaye et Boudrandi, 2010 ; Dietrich, 2005).

Les compétences comportementales peuvent aussi être qualifiées de savoir-être (citons notamment Bellier, 2004 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Delivré, 2013 ; Le Boterf, 2008), compétences humaines (Katz, 1974) ou encore compétences relationnelles, plutôt dans des études professionnelles¹⁹. Un rapport du Cereq identifie les *soft skills* comme « *les compétences*

¹⁸ Robert (des), M.-L. (2017), p. 51. La Banque à 2020-2025 : Emplois et compétences, quelles orientations ?. *BIPE, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque*, 139p. Consulté à : http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/banque_2020-25_emploi_competerences

¹⁹ Labruffe, A. (2008). GPEC – Pour une stratégie durable et adaptable !. *Afnor*, 285p. Consulté à : <https://www.boutique.afnor.org/livre/gpec-pour-une-strategie-durable-et-adaptable-/article/624541/fa091532#info>

non académiques relatives au registre socioémotionnel et au comportement »²⁰ et entérine l'intérêt croissant des organisations en matière de recrutement envers ce type de compétences. La richesse des compétences comportementales rend délicate leur délimitation. Nous retiendrons celle de Bellier (2004), définissant une compétence comportementale comme un facteur de réussite professionnelle par l'adaptation de l'acteur organisationnel à son contexte en mobilisant des compétences autres que des savoirs ou des savoir-faire, ce qui la distingue effectivement de la compétence technique. Les compétences comportementales ainsi définies se révèlent étroitement liées au contexte dans lequel elles sont mises en œuvre. Boyatzis (1982) propose une classification des compétences managériales en six catégories :

- la capacité à s'intéresser aux autres ;
- le suivi des collaborateurs par l'accompagnement voire le *coaching* ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le *leadership* se traduisant notamment par la capacité à transmettre des messages clairs ;
- le suivi des objectifs ;
- ainsi que des savoirs spécifiques liés à l'environnement dans lequel le manager exerce.

Cette classification fait ressortir des compétences comportementales, également désignées par leur traduction anglaise *soft skills* (Davis et Muir, 2004 ; Goleman, 2000 ; Sharma, 2009), particulièrement valorisées outre-Atlantique dans les années 1980 (Vernazobres, 2008). Étant donné que ces deux terminologies sont fréquemment utilisées par les auteurs francophones, nous emploierons les termes français comme leur version anglophone, pour désigner les compétences comportementales. Dans la continuité de notre exposé sur le *leadership*, il est effectivement considéré, à travers cette classification, comme une compétence managériale comportementale et non comme une fonction distincte du management (Algahtani, 2014 ; Bârgău, 2015 ; Dejoux, 2016 ; Kotterman, 2006).

Les compétences comportementales, de par leur affiliation aux comportements, s'avèrent complexes à déceler et de fait, à évaluer et développer (Theurelle-Stein et Barth, 2017). L'étude prospective menée par ces auteures sur les compétences comportementales managériales a mis en exergue que la nature des *soft skills* les rend également difficiles à acquérir. Or, comme le

²⁰ Calmand, J., Giret, J.-F., Lemistre, P., & Ménard, B. (2015), p.1. Compétences acquises et requises des diplômés de bac+5. *Net.Doc, Cereq, 142*, 62p. Consulté à : <http://www.cereq.fr/publications/Net.Doc/Competences-acquises-et-requises-des-diplomes-de-bac-5>

rapporte Balas-Ezzemzami, pour qu'une formation soit possible, il est nécessaire que les compétences managériales soient « *repérées, transmissibles et évaluables* » (2006, p. 66). D'après certains auteurs, la plupart des études théoriques et des documents organisationnels tels que les référentiels de compétences ou les fiches de poste ne parviennent pas à mettre en lumière la complexité des actions managériales (Bichon et Desmarais, 2016 ; Mintzberg, 1994). Les compétences à mobiliser s'avèrent donc, dans cette continuité, difficiles à borner. Selon Dejoux (2016), le manager doit apprendre à composer avec des attentes contradictoires. Afin de répondre à ces différentes injonctions, il doit devenir un manager agile grâce à la combinaison de quatre compétences managériales comportementales :

- solutionner les problèmes rencontrés par son équipe ;
- être entreprenant dans le sens de proposer, créer, innover ;
- mettre en relation différentes parties prenantes en interne comme en externe ;
- avoir une vision à long terme tout en agissant rapidement.

Rejoignant les théories du management situationnel (citons notamment Blake et Mouton, 1964 ; Hersey et Blanchard, 1969 ; Likert, 1967 ; Reddin, 1967 ; Tannenbaum et Schmidt, 1973), certains auteurs préconisent l'adoption d'un style de management différent selon les circonstances, cette adaptabilité constituant une compétence managériale à part entière (Dejoux et Léon, 2018 ; Goleman, 2000 ; Mintzberg, 1973). Ainsi, alors qu'un mode de management collaboratif apparaît approprié pour mener des réflexions communes ou créer de l'innovation, le management directif reste indiqué lorsqu'il s'agit de faire des choix à court terme (Dejoux et Léon, 2018). En conséquence, le manager de proximité est amené à mobiliser une grande variété de compétences selon la situation qu'il doit gérer.

À travers cette revue de littérature relative aux compétences comportementales managériales, la complexité de leur distinction a été mise en exergue, tout en démontrant leur importance grandissante dans des environnements organisationnels de plus en plus composites. À ces compétences s'ajoutent d'autres typologies nécessaires au manager que nous allons maintenant exposer.

2.2 Des compétences managériales influencées par un contexte hypermoderne

Le manager de proximité développe des compétences inhérentes au contexte dans lequel il évolue. Ainsi, les compétences propres au manager hypermoderne sont empreintes non seulement de caractéristiques individuelles mais aussi de plus en plus collectives (2.2.1). Parallèlement, l'usage sans cesse croissant des Technologies de l'Information et de la Communication au sein d'un environnement hypermoderne nécessite le déploiement de compétences numériques et distribuées (2.2.2).

2.2.1 Le déploiement de compétences individuelles et collectives par le manager de proximité hypermoderne

Bien que les compétences soient encore fréquemment résumées à la somme de savoirs, savoir-faire et savoir-être (Cazal et Dietrich, 2003), plusieurs auteurs réfutent cette vision qu'ils jugent réductrice (citons notamment Bichon et Desmarais, 2016 ; Cesar, 2011 ; Coulet, 2014 ; Le Boterf, 2008, 2013). Selon ce dernier, la compétence, enjeu organisationnel central, « *c'est être capable de faire avec ce que l'on sait* » (Le Boterf, 2013, p. 88) en combinant des ressources variées. Pour ce faire, des compétences individuelles comme des compétences collectives peuvent être actionnées par le manager de proximité.

- *Les compétences individuelles*

La compétence individuelle est décrite par Montmollin comme un « *ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* » (1984, p. 122). La compétence est ici considérée comme un acquis définitif sans qu'il soit nécessaire de l'actualiser. Or, ce positionnement statique ne correspond plus au contexte organisationnel contemporain hypermoderne en constante mouvance. Plusieurs auteurs s'accordent à penser que les compétences dépendent de l'environnement dans lequel elles sont déployées (citons notamment Bellier, 1999 ; Coulet, 2011 ; Defélix, 2005 ; Gilbert, 2006b). Des définitions viennent corroborer ce propos, à l'image de Defélix précisant que « *définir et reconnaître la*

compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence ; c'est le résultat, fragile et dynamique, d'une négociation invisible entre des acteurs variables et à des niveaux différents » (2005, p. 8). Dans cette continuité, Bellier considère la compétence comme une façon « *d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée* » (1999, p. 226) quand Coulet la caractérise telle « *une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée* » (2011, p. 17) et Oiry la décrit comme « *individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique* » (2005, p. 22).

Plusieurs auteurs distinguent les compétences requises des compétences acquises (citons entre autres Le Boterf, 2008 ; Marcq, 2008 ; Pastré, 1999 ; Retour, 2005). Ainsi, Retour (2005) mentionne quatre pans inhérents aux compétences individuelles :

- les compétences effectives du collaborateur ;
- ses compétences potentielles ;
- les compétences requises pour une fonction donnée ;
- et les compétences réellement mises en œuvre à ce poste de travail.

Le Boterf (2008) opère cette même distinction concernant l'activité prescrite et l'activité réellement exercée nécessitant des compétences pouvant être différentes de celles prévues dans la fiche de poste. La compétence devrait alors être envisagée comme un processus supposant des ajustements et apprentissages réguliers pour la mettre à jour (Le Boterf, 2008 ; Marcq, 2008) à l'image de Balas-Ezzemzami considérant les compétences telles « *des savoirs en action qui permettent d'obtenir un résultat* » (2006, p. 66). Gilbert envisage la compétence comme « *un potentiel qui s'actualise dans l'exercice des rôles, donc dans la gestion de situations et d'évènements plus ou moins critiques, conformément à des attentes* » (2006b, p. 151) et Theurelle-Stein et Barth la définissent comme « *une aptitude de l'individu à mobiliser de façon dynamique des ressources hétérogènes (connaissances, savoir-faire techniques, aptitudes physiques, comportements) en vue de produire le résultat attendu dans un contexte professionnel donné* » (2017, p. 133). Pastré dénonce certains référentiels concevant qu' « *être compétent, c'est savoir faire* » (1999, p. 110) et marque la différence entre effectuer une action et la comprendre. Ainsi que le soulignent Cazal et Dietrich, le concept de compétence s'avère donc « *plus pertinent et opératoire que celui de savoir quand il permet un recentrage sur l'action et les apprentissages individuels et collectifs qui la sous-tendent* » (2003, p. 242). Outre les théoriciens, des études professionnelles traitant de la compétence ont été menées, prouvant l'intérêt opérationnel de ce concept. Dans le cadre d'une étude réalisée par le Cereq, la

compétence a été définie comme une « *caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser, d'adopter et de mettre en oeuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales* »²¹. Dans le secteur bancaire, la compétence et son évolution du fait de la transformation numérique ont également donné lieu à plusieurs études de l'Observatoire des métiers de la Banque²². Cette compétence partagée prouve qu'un rapprochement entre les praticiens et les théoriciens est nécessaire à l'élaboration de nouvelles connaissances (Segrestin, 2004). Defélix estime lui aussi que la gestion des compétences constitue « *un processus d'instrumentation négocié, où il est vain de séparer une phase de pure conception et une autre d'application. Non seulement parce que la mise en application des outils peut conduire à leur adaptation, mais en outre parce que l'application sur le terrain d'une certaine définition et d'une certaine forme de reconnaissance de la compétence peut conduire de manière rétroactive à des ajustements sur cette définition initiale* » (2005, p. 18).

Au regard de l'ensemble de ces constats, théoriques et pratiques, nous considérons la compétence comme un processus traduisant la capacité à actionner diverses techniques ou comportements, en fonction de la situation dans un environnement donné. Ces précisions entérinent encore l'importance de délimiter le contexte de notre recherche, que nous avons qualifié d'hypermoderne, portant sur les compétences des managers de proximité. Outre la compétence individuelle, nous allons exposer les contours de la compétence collective, indispensables au manager évoluant dans un paysage organisationnel complexe.

²¹ Aubret, J., Biarnès, J., Danvers, F., Faudé, J.-P., Gasté, D., & Rose, J. (2012), p. 50. Le Portefeuille d'expériences et de compétences. D. Gasté & D. Loumé (Coords.). *Cereq, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Relief*, 39, 144p. Consulté à : <https://www.cereq.fr/le-portefeuille-dexperiences-et-de-competences-de-luniversite-la-vie-active>

²² Blanc, P., Jullien, B., & Dupuis, R. (2017). L'intelligence artificielle dans la banque : emploi et compétences. *Athling, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque*, 102p. Consulté à : http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/IA_emploi_competences_banque

Girault, J.-B., Menguy, C., Malefant, E., & Laine, N. (2018). Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement. *HTS Consulting, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque*, 140p. Consulté à : http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/nouvelles_competences_transformation_metiers_2025

Robert (des), M.-L., *op. cit.*

○ *Les compétences collectives*

Selon Vernazobres (2016), même si la littérature se rapportait dans un premier temps exclusivement aux compétences individuelles, elle accorde désormais de plus en plus de place aux compétences collectives. D'après Dupuich, la compétence collective naît de trois constats : « *la complexité accrue des activités professionnelles, la nécessité de formation et de communication adaptées, une tendance de fond à la modification à des fins d'adaptation des organisations de travail* » et peut être définie comme « *des actions individuelles, des interactions personnelles des individus au travail et des décisions comme variables d'action dans des environnements très complexes et mouvants* » (2011, pp. 111-112). Les compétences individuelles des collaborateurs s'enrichissent de ces interactions collectives détectables par, notamment, « *le référentiel commun, le langage partagé, et l'engagement subjectif* » (Retour, 2005, p. 192). Le référentiel commun constitue un document construit par la concertation entre les acteurs organisationnels concernés (voir notamment Dupuich, 2011 ; Retour, 2005) dans un but anticipatif et prospectif (Leplat, 1988) et donc amené à évoluer régulièrement (De Terssac et Chabaud, 1990). Le langage partagé consiste en l'usage d'un vocabulaire spécifique aux équipes selon les activités exercées (Le Boterf, 1994 ; Retour, 2005). Quant à l'engagement subjectif, il s'agit des initiatives prises par les collaborateurs pour contribuer à la performance collective de leur organisation (Retour, 2005). Or, plusieurs auteurs estiment que la compétence collective s'exprime justement par la co-construction régulière de solutions grâce à la combinaison de compétences de différents acteurs organisationnels (Le Boterf, 1994 ; Michaux, 2003).

Montmollin considère que la compétence collective se fait jour « *lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun* » (1997, p. 99) La construction de compétences collectives demande du temps puisque c'est dans la connaissance progressive des compétences individuelles de chacun qu'elles prennent forme (Largier *et al.*, 2008). Certains auteurs rappellent que la compétence collective ne correspond toutefois pas uniquement à l'addition de compétences individuelles (Colin et Grasser, 2014 ; Retour, 2005) mais qu'elle donne plutôt la possibilité de « *transcender et d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles* » (Retour, 2005, p. 192). Pour ce faire, il convient de sélectionner, selon la situation donnée, les personnes devant travailler ensemble afin d'optimiser l'émergence de ces compétences collectives (Richebé, 2007), entraînant, de fait, leur contextualisation (Largier *et al.*, 2008).

Le déploiement de compétences collectives doit non seulement être impulsé par l'organisation *via* la communication entre les acteurs, l'autonomie, l'anticipation, la cohésion, l'entraide, l'expertise et la polyvalence (Dupuich, 2011) mais aussi valorisé dans toutes les phases de gestion des ressources humaines, du recrutement à la formation en passant par leur appréciation (Retour, 2005). La gestion des compétences collectives poursuit un objectif de performance grâce à « *une efficience et une efficacité accrue, une qualité supérieure du travail accompli, un élargissement du champ des actions conduites par le collectif* » (Retour, 2005, p. 193). La reconnaissance de ces compétences collectives par l'organisation débouche sur une intelligence collective (Dupuich, 2011), considérée comme l' « *ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe* » (Olfat Zaïbet, 2007, p. 47). Cette définition renvoyant à la combinaison de compétences, nous choisissons de ne pas distinguer les compétences collectives de ce que nous estimons être sa résultante : la création d'une intelligence collective.

Pour le manager, les compétences collectives consistent en « *la capacité à mettre en place des systèmes de coordination pertinents qui développent des compétences liées aux spécificités de projets et au principe de flexibilité permanente* » (Dupuich, 2011, p. 122). Outre les compétences techniques et humaines présentées, Katz (1974) relève une troisième catégorie de compétences managériales : la compétence conceptuelle, s'apparentant à des activités de questionnement et d'échanges de points de vue. Ces caractéristiques convergent vers une compétence collective tenant compte d'opinions extérieures mettant en commun des expertises. Les compétences collectives sont favorisées par le management participatif, donnant la parole aux collaborateurs (Largier *et al.*, 2008) mais aussi par le management collaboratif encourageant la mise en relation entre des acteurs organisationnels (Pillon et Vatin, 2003). Selon Largier *et al.* (2008), les managers, et *a fortiori* les managers de proximité, peuvent rencontrer des difficultés à favoriser les compétences collectives de par leur positionnement organisationnel, à la fois stratégique et opérationnel. Autrement dit, les managers de proximité étant chargés non seulement de faire appliquer la stratégie de l'organisation mais aussi de participer aux résultats de leur unité, ils doivent à la fois encourager leurs collaborateurs à actionner des compétences collectives et y prendre part. Là encore, c'est le *top management* qui peut accompagner l'émergence de compétences collectives par différentes actions incitant les échanges et la collaboration au sein de groupes d'acteurs (Largier *et al.*, 2008). Les *briefings* et *debriefings*, brèves réunions entre les membres d'une équipe animées par leur manager, sont

une illustration probante de la mise en œuvre de compétences collectives favorisées par l'organisation selon Mazeau (2001).

Les compétences sont collectives lorsqu'elles découlent d'un partage de connaissances et de compétences de plusieurs acteurs organisationnels dans un contexte donné. D'après plusieurs auteurs, les TIC favorisent l'essor de compétences collectives en promouvant les échanges et la coopération entre différentes parties prenantes (Largier *et al.*, 2008 ; Rasmussen *et al.*, 1991). D'autres compétences émergent exclusivement de l'usage des TIC, ce sont celles que nous allons maintenant exposer.

2.2.2 Le développement de compétences managériales numériques et distribuées dans un environnement hypermoderne

Deux typologies de compétences ressortent des usages des Technologies de l'Information et de la Communication. Nous explicitons tout d'abord les plus étudiées, les compétences numériques avant de proposer les contours des compétences distribuées, considérées comme une nouvelle forme de compétences liées aux usages d'outils numériques. N'étant pas abordées du point de vue des managers de proximité dans la littérature, nous montrons les incidences de ces typologies de compétences pour les managers en général, au sein d'un contexte hypermoderne.

o Les compétences numériques

Les compétences numériques sont fréquemment traitées relativement au degré d'accessibilité des TIC ou à leurs usages sociétaux (Beauchamps, 2009 ; Brotcorne et Valenduc, 2009 ; Dauphin, 2012 ; Simonnot, 2009). Ces utilisations croissantes à titre privé ont entraîné l'inclusion des TIC dans les pratiques organisationnelles, rendant nécessaire l'acquisition de compétences numériques (Bouillon, 2015 ; Dejoux et Léon, 2018) ou *e-skills* (Papi, 2012). Assez peu délimitées dans la littérature en sciences de gestion (Boboc, 2017 ; Bouillon, 2015), les compétences numériques associent des compétences techniques validées par une certification (Mocquet et Rouissi, 2017 ; Papi, 2012) à des compétences comportementales individuelles et collectives (Bouillon, 2015). Cet auteur considère que les compétences numériques consistent en « *l'aptitude individuelle et collective à adapter des prescriptions et des procédures pour répondre aux besoins d'un client, à imaginer des solutions répondant à*

un contexte professionnel spécifique et inédit, tout en intégrant les grands principes de l'organisation » (Bouillon, 2015, p. 91). Dejoux et Léon ajoutent qu'en matière de compétences numériques managériales, « *le « savoir-faire » n'est plus suffisant, il faut également être formé au « faire savoir » sur Internet dans son entreprise pour exercer une influence continue* » (2018, p. 9), relevant d'aptitudes communicationnelles (Bouillon, 2015) et informationnelles (Dejoux et Léon, 2018). Dejoux et Léon (2018) délimitent quatre caractéristiques de compétences numériques liées au traitement de l'information :

- la curation, correspondant à la sélection des informations utiles et des destinataires ;
- la granularisation, consistant à donner du sens à l'information et à la transformer en un format court et ludique ;
- la valorisation relative à la transmission et au traitement visuel de l'information pour la rendre facilement compréhensible ;
- le partage de l'information par sa catégorisation selon sa nature et le choix de leur fréquence d'envoi.

Le manager doit également se familiariser avec des outils de travail dotés d'Intelligence Artificielle (IA). Les robots, grâce à leur aptitude à l'apprentissage, peuvent accomplir des tâches de production répétitives comme des activités de conseil, permettant de dégager du temps au manager pour des actions à plus forte valeur ajoutée (Dejoux et Léon, 2018 ; Gauttier, 2017 ; Sadin, 2016). Les compétences, en devenir, du IA manager consistent en la formation et le pilotage de l'utilisation de l'IA, puisqu'il doit non seulement apprendre lui-même à travailler avec ces outils mais aussi former son équipe à le faire, tout en écoutant et en répondant à leurs craintes (Dejoux et Léon, 2018). En effet, le remplacement d'activités humaines par l'IA nécessite de rassurer les collaborateurs sur l'évolution de leurs missions au sein de l'organisation (Gauttier, 2017).

Alors que certains auteurs considèrent que la nouvelle génération présente peu de distinctions avec les collaborateurs déjà en poste (Pichault et Pleyers, 2012), Le Boterf (2008) estime au contraire l'ajustement des pratiques managériales indispensable à l'accueil de ces nouveaux collaborateurs. Pour lui, cette génération comporte des spécificités à prendre en compte : la connexion permanente, une immixtion, de fait, plus marquée entre les temps de vie professionnelle et privée, ou encore le souhait de personnalisation de la relation managériale (Le Boterf, 2008). Selon Le Boterf, il convient d'actionner « *un management par influence indirecte : créer des conditions favorables plutôt que d'intervenir par injonction sur ses collaborateurs* » (2008, p. 81) en adoptant un management collaboratif, en établissant une relation de confiance ainsi qu'en s'adaptant à leurs attentes évolutives (Dalmás et Lima, 2016).

D'autres compétences managériales apparaissent avec l'usage des TIC, tel le management à distance (Bailey et Kurland, 2002) par l'essor du télétravail ou travail à distance (Metzger et Cléach, 2004 ; Rey et Sitnikoff, 2006). Le télétravail, juridiquement défini comme « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière* »²³ permet à un salarié de travailler à son domicile, pendant un temps déterminé (Gordon *et al.*, 2014 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Sullivan, 2003). Une autre forme de travail à distance, le travail nomade (Durand, 2009), s'exerce dans d'autres lieux que le domicile, à l'image des professions commerciales (Aguilera *et al.*, 2016 ; Rey et Sitnikoff, 2006). La pratique du télétravail suppose une relation de confiance entre le télétravailleur et son manager tout en mettant en lumière plusieurs paradoxes. En effet, bien que le télétravail offre une plus grande autonomie dans l'organisation de son temps de travail par le collaborateur, il n'exclut pas le contrôle managérial des activités réalisées (Rey et Sitnikoff, 2006 ; Taskin, 2006). Le manager doit contrôler le travail, sans que celui-ci « *ne rime avec surveillance ou exploitation* » (Taskin, 2006, p. 7) tout en favorisant l'implication du collaborateur. L'implication, concept complexe pouvant être défini par l'identification d'un collaborateur à l'emploi qu'il occupe (Morrow, 1983), diffère de la motivation au travail, notamment, par « *la relation qu'établit la personne avec son expérience de travail* » (Thévenet, 2002, p. 14). Cette identification trouve ses racines, d'une part, au sein de l'organisation et, d'autre part, au sein du travail réalisé (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002).

Pour Boyer et Equilbey (2013), les compétences inhérentes au management à distance sont :

- l'organisation du travail et son contrôle ;
- l'animation en créant des temps de partage entre les membres d'une même équipe ;
- l'écoute des collaborateurs, la prise de décisions et leur explication ;
- la communication et l'information en utilisant des supports consultables par tous.

Accentuer le management de proximité concomitamment au développement du management à distance constitue un autre paradoxe (Thévenet, 2002). Taskin (2006, 2010) précise que le travail à distance induit un phénomène de déspatialisation, représentant une distanciation à la fois concrète par l'absence physique du salarié et psychosociologique, par son impossibilité, de fait, à partager des moments informels de transmission d'informations au sein de l'équipe. La

²³ Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail. Consulté à : <https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juillet-2005-relatif-au-teletravail>

gestion de la communication au sein d'une équipe est d'ailleurs perçue comme une responsabilité managériale primordiale pour les télétravailleurs (Taskin, 2003). Afin de maintenir un sentiment de proximité entre les membres d'une même équipe, le manager, dénommé *e-leader* par Ruiller *et al.* (2017) ou gestionnaire-*coach* par Taskin et Tremblay (2010), doit trouver la juste mesure entre contacts à distance et en présentiel. Suite à une étude dans le domaine des télécommunications, Ruiller *et al.* (2017) dissocient deux modèles de *e-leader* : l'un axé sur les résultats, l'autre sur la communication. Le management *e-communicationnel* est porté par une relation de confiance entre le télétravailleur et son manager tandis que le management de contrôle se concentre sur le suivi de la réalisation des objectifs (Ruiller *et al.*, 2017). Ces deux profils corroborent les caractéristiques du management à distance déterminées par Taskin (2006) : la confiance et le contrôle.

L'hypermodernité regorge de paradoxes et le développement du management à distance en offre une illustration. Estellat (2003) remarque que ces contradictions touchent particulièrement les managers de proximité, tirillés entre, d'une part, l'injonction à toujours plus de performance économique engendrant un suivi plus poussé des résultats de leur équipe et d'autre part, le développement de critères qualitatifs, favorisant l'épanouissement de leurs collaborateurs.

Certains outils numériques entraînent le développement d'une autre catégorie de compétences, les compétences distribuées (Largier *et al.*, 2008).

- *Les compétences distribuées*

Les compétences distribuées, récemment apparues dans la littérature (Defélix et Picq, 2013), présentent des similitudes avec les compétences collectives mais s'en distinguent par certains points.

Comme les compétences collectives, elles se créent d'abord à partir de compétences individuelles et correspondent à un partage de compétences entre individus (Largier *et al.*, 2008). Selon Cesar (2011), pour qu'une compétence soit considérée comme distribuée, elle doit se développer dans un groupe, ce qui implique trois acteurs *a minima*. Les compétences distribuées se mettent en œuvre dans le but d'atteindre un objectif analogue et nécessitent une connaissance de la nature de cet objectif par tous les acteurs afin qu'ils puissent *in fine* partager leurs compétences (Langan-Fox *et al.*, 2001). À l'instar des compétences collectives, les compétences distribuées se développent dans l'action, à long terme et varient selon les situations traitées (Largier *et al.*, 2008). Ces compétences distribuées diffèrent des compétences

collectives sur certains points, qui permettent justement de les distinguer de ces dernières. Les compétences distribuées ne sont pas nécessairement actionnées en même temps par les individus concernés (Largier *et al.*, 2008) : cela peut notamment s'expliquer par la façon dont cette typologie de compétences s'exprime. Ces compétences distribuées naissent de communautés de pratiques (Bootz, 2013), de micro-communautés (Metzger, 2005) ou de réseaux sociaux d'entreprise (Largier *et al.*, 2008) au sein desquels les acteurs organisationnels partagent leur expertise et leurs expériences. En misant sur un fonctionnement à distance, en passant par les outils numériques, les acteurs organisationnels ne se connectent pas forcément en même temps mais peuvent malgré tout collaborer en diffusant des informations disponibles à tout moment pour tous les membres de la communauté. Selon Frau-Meigs (2019), les compétences liées à l'usage des outils numériques sont nécessairement des compétences distribuées. Ces dernières peuvent être actionnées en interne mais également avec des partenaires externes de l'organisation (Defélix et Picq, 2013).

Comme pour les compétences collectives, l'organisation joue un rôle capital dans le déploiement des compétences distribuées (Cavestro *et al.*, 2007 ; Largier *et al.*, 2008). En effet, elles peuvent s'avérer stratégiques et nécessitent d'être impulsées et facilitées par l'organisation, par la mise à disposition d'outils utiles à leur expression (Boily et Pierre, 2006 ; Largier *et al.*, 2008). Ainsi, les outils à disposition des collaborateurs et l'organisation du travail souhaitée par l'entreprise déterminent s'il s'agit de compétences collectives ou de compétences distribuées (Largier *et al.*, 2008). Suite à leur étude sur la gestion des compétences au sein d'une organisation multisites industrielle et commerciale, Largier *et al.* (2008) mettent en exergue que les compétences distribuées sont tacites, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas reconnues officiellement par l'organisation dans les référentiels ou les fiches de poste par exemple. Plusieurs auteurs rapportent qu'effectivement, les compétences les plus tacites, construites dans l'action et difficilement exprimables par leur détenteur, souffrent d'un manque de caractérisation objective (Cesar, 2011 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962). Largier *et al.* (2008) insistent donc non seulement sur l'autonomie de déploiement de ces compétences par les acteurs organisationnels mais aussi sur le risque qu'elles disparaissent si elles ne sont pas reconnues et valorisées par l'organisation (Largier *et al.*, 2008). Les résultats de leur étude montrent que les managers de proximité représentent les acteurs organisationnels pour lesquels la distribution des compétences est la plus importante du fait de l'interdépendance de leurs compétences avec leur équipe (Largier *et al.*, 2008). Ces auteurs mettent également en évidence le fait que la gestion des compétences, individuelles, collectives ou distribuées, doit être pensée

selon le mode de fonctionnement interne de l'organisation et la typologie des profils concernés (Largier *et al.*, 2008).

Dans la continuité de Largier *et al.* (2008), nous considérons que les compétences individuelles et collectives sont nécessairement combinées en s'accroissant dans un processus de cercle vertueux. Nous nous intéresserons également aux compétences distribuées, notamment par leur actionnabilité favorisée par les TIC. Le prochain chapitre est consacré à présenter les approches théoriques liées aux TIC, les incidences de ces outils technologiques sur les compétences managériales ainsi que l'ancrage théorique choisi dans le but d'étudier les effets des TIC sur les compétences des managers de proximité au sein d'un contexte organisationnel hypermoderne.

Conclusion du chapitre 1	
LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES EN QUESTION	
Section 1	
Le manager de proximité hypermoderne : un acteur organisationnel stratégique	
<p>Une clarification des divergences et des convergences théoriques entre le management et le <i>leadership</i>, de plus en plus prégnantes dans la littérature en sciences de gestion, a été effectuée.</p> <p>Le manager de proximité, sujet de notre étude, a été défini afin de cerner ses missions et son positionnement hiérarchique dans le contexte organisationnel. Il ressort que le manager de proximité remplit une double fonction : la gestion d'équipe et la participation opérationnelle aux activités de cette équipe.</p>	<p>Le manager de proximité agissant selon les situations qu'il rencontre, nous avons contextualisé théoriquement notre recherche. Après avoir présenté une chronologie de courants théoriques reprenant la modernité, la postmodernité et l'hypermodernité, nous avons explicité notre choix pour ce dernier. Nous avons également exposé d'autres courants théoriques émergents.</p> <p>Nous avons ensuite réalisé une revue de la littérature relative au manager hypermoderne avant de nous concentrer sur la place qu'occupent les TIC dans son quotidien professionnel.</p>
Section 2	
Les compétences du manager de proximité hypermoderne	
<p>Nous avons effectué une revue de la littérature relative aux profils managériaux en sciences de gestion puisque ce sont de ces styles de management que découlent les compétences mises en œuvre par le manager.</p> <p>Nous nous sommes ensuite focalisée sur les compétences techniques et comportementales, catégories de compétences classiquement affiliées aux fonctions managériales.</p>	<p>Nous avons relevé d'autres typologies de compétences inhérentes au manager évoluant au sein d'un environnement hypermoderne, considérées comme des compétences individuelles et collectives.</p> <p>Les compétences numériques et distribuées, dont l'apparition est concomitante au développement des usages des TIC dans l'environnement organisationnel ont ensuite été exposées.</p>

La figure 5 synthétise les éléments évoqués dans le chapitre 1 et retenus pour l'étude de notre problématique :

Dans un contexte de transformation numérique, quelles compétences met en œuvre le manager de proximité hypermoderne et quels sont les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences ?

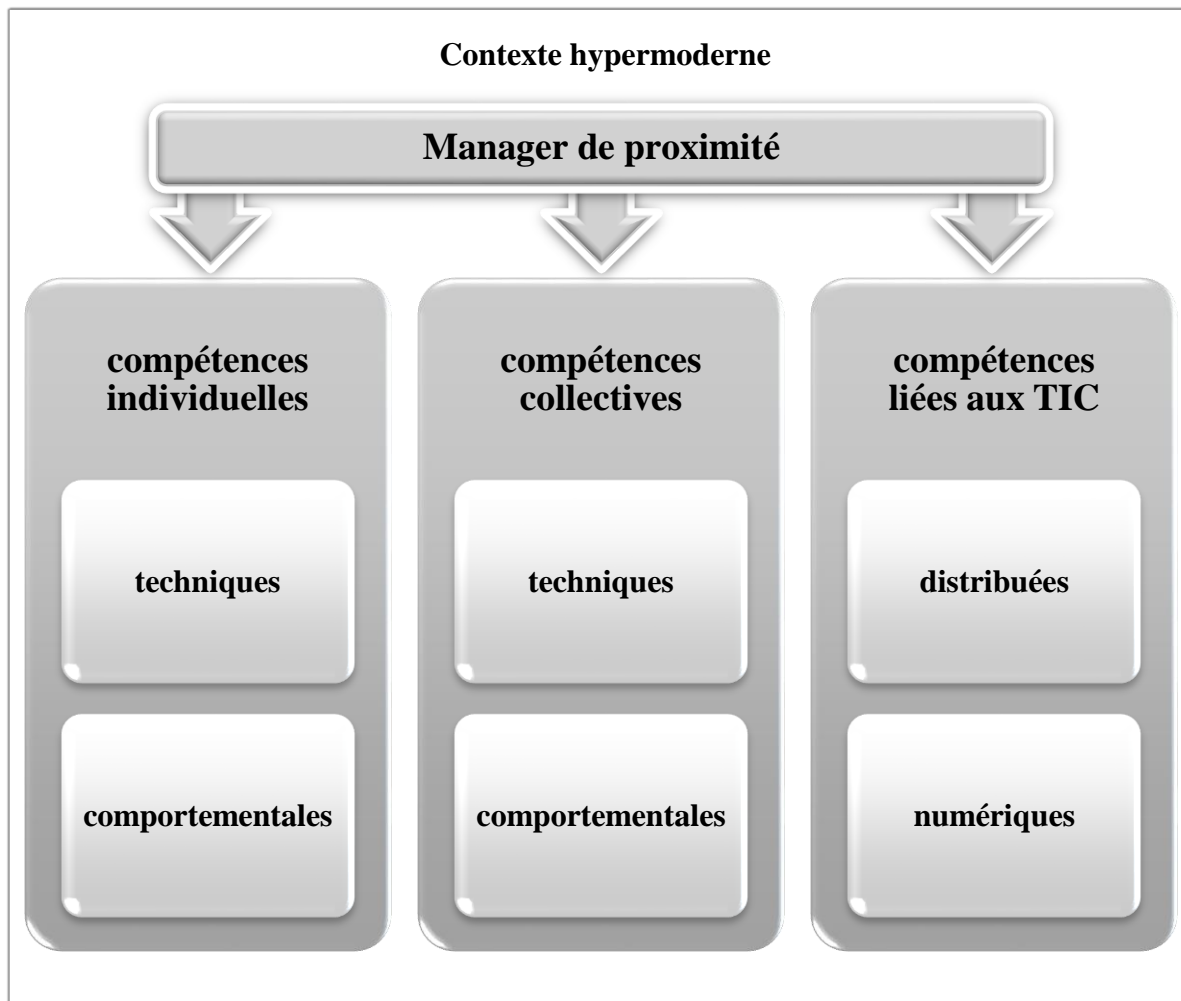


Figure 5. Les premiers éléments théoriques retenus pour l'étude de notre problématique

CHAPITRE 2

LES CONSÉQUENCES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION SUR LES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Dans un contexte de transformation numérique, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) se développent et se diversifient. L'ampleur grandissante de l'usage des TIC, à titre personnel comme à titre professionnel, bouleverse les modes de fonctionnement des organisations (Vidal, 2013). C'est à ces usages professionnels des TIC que nous nous intéressons dans cette recherche. Or, dans ce domaine, les recherches se concentrent plutôt sur les pratiques managériales, les impacts organisationnels des TIC (Boubaker et Said, 2011 ; Komi, 2019), ou encore sur la performance des organisations en fonction de leurs usages des TIC (Nwamen, 2006). D'autres recherches traitent des innovations technologiques (Leclercq-Vandelannoitte, 2015 ; Vedel, 1994), des innovations managériales (David, 1996) ainsi que des innovations organisationnelles (Brown, 2009 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

Le manager de proximité fait surtout l'objet d'études quant à son rôle dans la gestion du technostress lié aux usages des TIC (Feng et Kalika, 2019 ; Hansez et Firket, 2014 ; Mahieu, 2011), dans la régulation de l'usage des systèmes d'information (Clergeau et Pihel, 2010 ; Comtet, 2010) ou encore dans le développement de l'intelligence collective (Colin et Grasser, 2014 ; Faria, 2017 ; Frimousse et Peretti, 2019 ; Négaret, 2018). Les effets de l'usage des TIC sur les compétences du manager de proximité semblent peu abordés dans la littérature en sciences de gestion. À travers cette recherche doctorale, nous souhaitons mettre en lumière ce phénomène encore peu exploré.

La première section délimite les outils de gestion ainsi que les outils de communication et de l'information, correspondant aux TIC employées à des fins professionnelles. La deuxième section s'attache à présenter ainsi qu'à justifier notre choix en faveur de la théorie de la structuration, puis plus précisément de la dualité structurelle élaborée par Giddens (1987a), afin d'étudier les effets des TIC sur les compétences du manager de proximité hypermoderne.

Section 1. Les approches théoriques des Technologies de l'Information et de la Communication et de leurs effets sur les compétences

Dans un premier temps, nous exposons différentes approches théoriques relatives aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) utilisées à titre professionnel, que sont les outils de gestion et les outils de l'information et de communication. Les TIC créent, à travers leurs usages, non seulement de nouvelles opportunités pour faciliter le travail ou les échanges mais aussi des complications, notamment liées au nombre grandissant d'outils numériques organisationnels (1.1).

La transformation numérique étant un phénomène en constante évolution, le changement en est constitutif. Il devient donc indispensable d'accompagner le changement afin, entre autres, de déterminer les compétences à acquérir ou développer. Pour ce faire, des outils de gestion et des méthodes sont élaborés. Nous étudions ces différents éléments à l'aune des compétences du manager de proximité hypermoderne, objet de notre recherche (1.2).

1.1 Les Technologies de l'Information et de la Communication, des outils organisationnels

Les TIC ont considérablement évolué ces dernières années et continuent de se transformer, ce qui en fait un objet de recherche à la fois riche et sans cesse renouvelé. Nous exposons dans un premier temps les TIC organisationnelles étudiées au sein de cette recherche, composés d'outils de gestion et de communication (1.1.1) puis nous nous intéressons aux conséquences, équivoques, de l'usage des TIC par les managers de proximité (1.1.2).

1.1.1 L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication dans un contexte hypermoderne

Nous considérons que les TIC correspondent « *aux techniques de traitement et de diffusion de l'information, télécommunications, qui se sont progressivement institutionnalisées comme*

« *technologie* » d'une part, et comme secteur économique d'autre part » (Bonnet, 2012, p. 115), tout en intégrant que « *l'appellation de Technologies de l'Information et de la Communication ne définirait pas exclusivement des outils de communication* » (Batazzi-Alexis, 2012, p. 2) mais aussi des outils de gestion, au sein des organisations. Dans le contexte de transformation numérique actuel, les outils se multiplient, poussés par les progrès technologiques et les attentes multiformes des utilisateurs, nécessitant la clarification des outils évoqués dans cette recherche : les outils organisationnels de gestion et de communication.

○ *Les outils de gestion, outillage managérial indispensable*

L'existence d'outils de gestion, concomitante à l'essor du commerce et de l'administration, a connu plusieurs périodes successives de développement : dès l'Antiquité, puis lors de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle ou encore dans la période d'après-guerre, afin d'encadrer ces activités (Aggeri et Labatut, 2010). L'expansion des outils de gestion organisationnels s'explique non seulement par la multiplication des activités au sein d'une même organisation, mais aussi par le développement de l'informatique (Moisdon, 1997). Cette complexification organisationnelle croissante induit l'implémentation d'outils de gestion adaptés à chacune de ces activités afin de pallier les limites des capacités cognitives du cerveau humain (Simon, 1957). Les chercheurs s'intéressent notamment aux fonctionnalités accrues de ces outils (Benghozi, 2000 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997) ainsi qu'au phénomène de routine qu'ils engendrent (Hickson *et al.*, 1969 ; Levitt et March, 1988 ; Nelson et Winter, 1982).

L'outil de gestion, conçu pour être utile au manager (Aggeri et Labatut, 2010), est déterminé par « *sa disponibilité, sa souplesse d'emploi, sa spécialisation ; un bon artisan dispose d'une large panoplie d'outils adaptés à différents usages précis ; il fabrique certains de ses outils ou les modifie* » (Berry, 1983, p. 15). Les outils de gestion servent à « *prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p. 7) par le suivi des activités, comme c'est le cas par exemple des ERP (Enterprise Resource Planning) (Mallard, 2012), des tableaux de bord reprenant des indicateurs de performance, ou encore des référentiels métiers, d'emplois et de compétences pour la gestion des ressources humaines.

Selon Hatchuel et Weil (1992), les outils de gestion combinent trois caractéristiques : le substrat technique représentant l'armature de l'outil, la philosophie gestionnaire relative à son degré d'acceptation par ses usagers ainsi que la vision simplifiée des relations unissant les utilisateurs de l'outil. De ce fait, les outils de gestion informatisés entraînent « *un certain type de rapport*

de travail entre les différents niveaux hiérarchiques autour de l'outil informatique » (David, 1996, p. 5) et mettent en évidence de nouveaux rôles et savoirs (Hatchuel et Weil, 1992). Ces trois éléments peuvent être mis à mal par l'usage imprévu des outils de gestion (Martineau, 2012 ; Oiry, 2011). Ainsi, même s'ils servent à border les informations internes à l'organisation, les outils de gestion laissent malgré tout la place au *slack* organisationnel (Cyert et March, 1963), concept s'approchant des zones d'incertitude définies par Crozier et Friedberg (1977). Ce flou organisationnel, existant dans toutes les organisations, provoque des incertitudes dont les acteurs vont se saisir de manière différente en fonction de leurs intérêts (Crozier et Friedberg, 1977). Martineau (2017) distingue justement les outils fermés regroupant des informations très précises et les outils ouverts, contextualisant les éléments qu'ils renferment en laissant la place à l'interprétation des acteurs. Dans cette continuité, Aggeri et Labatut estiment que les outils de gestion « *ont un effet de structuration sur le réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience* » (2010, p. 17). Berry (1993) remarque que, dans un contexte d'urgence permanente au sein duquel ils doivent agir rapidement, les acteurs organisationnels utilisent finalement peu d'informations et s'orientent vers les données sur lesquelles ils sont évalués. Selon Oiry (2011), il convient de repenser les outils de gestion en y intégrant le substrat technique, la philosophie gestionnaire, la vision simplifiée des relations ainsi que ces usages qu'il qualifie d'inattendus. Les managers de proximité, acteurs-clés de la mise en œuvre des outils de gestion, se retrouvent « *confrontés aux contradictions nées de la rencontre entre la forme de ces instruments telle qu'elle est proposée par leurs concepteurs et les propriétés concrètes du contexte d'action* » (Colin et Grasser, 2014, p. 77). Les contradictions, intrinsèques à l'hypermodernité, le sont aussi aux outils de gestion (Colin et Grasser, 2014), ayant comme conséquences d'entraîner soit des difficultés (Ancelin-Bourguignon, 2018), soit des transformations bénéfiques (Engeström, 2001). Trois contradictions inhérentes aux outils de gestion sont fréquemment soulevées : leur inflexibilité contraire à la recherche de souplesse organisationnelle (Berry, 1983 ; Moisdon, 2005), la divergence entre décisions managériales relevant de la philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992) et l'usage opérationnel de ces outils ainsi que l'articulation entre les outils de gestion avec l'ensemble des autres outils déjà utilisés (Detchessahar et Journée, 2007 ; Rabardel, 2005). Dans ce cadre, les managers de proximité « *composent avec ces contradictions et tensions qu'ils peuvent permettre, stimuler, orienter ou freiner la production d'une compétence collective* » (Colin et Grasser, 2014, p. 83). Les compétences collectives peuvent voir le jour selon trois conditions : l'existence d'un *slack* organisationnel nécessaire à la flexibilité d'usage des outils de gestion, l'implication des acteurs dans leur amélioration et la considération des

managers de proximité comme des acteurs majeurs dans ces processus (Colin et Grasser, 2014, p. 83).

L'usage d'outils de gestion, bien qu'indispensable au fonctionnement organisationnel (Martineau, 2015), présente certains inconvénients. Tout d'abord, une nouvelle forme de la rationalité limitée se produit du fait de l'uniformisation des outils et des données qu'ils contiennent (Berry, 1983 ; Boboc, 2017 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997). Ensuite, en cherchant à simplifier les données en les synthétisant au maximum, les informations renfermées dans les outils de gestion peuvent s'avérer assez peu fiables (Moisdon, 1997 ; Martineau, 2015). Les outils numériques de gestion semblent avoir renforcé le contrôle, dans une perspective foucauldienne de surveillance perpétuelle (Foucault, 1975), plutôt que l'autonomie des acteurs organisationnels (Boboc, 2017). Enfin, le foisonnement des outils de gestion (Mazars-Chapelon, 2010) génère de l'incompréhension chez les acteurs organisationnels (De Vaujany, 2006 ; Martineau, 2015) par l'incohérence de leurs contenus (Detchessahar et Journé, 2007). Le manager de proximité est donc particulièrement attendu pour coordonner l'usage de ces outils de gestion, de plus en plus nombreux, avec les attentes multiformes des parties prenantes organisationnelles (Colin et Grasser, 2014).

○ *Les outils favorisant la transmission d'informations et la communication*

Avec l'apparition des technologies informatiques, la relation communicationnelle s'exprime désormais, selon Jouët, à travers une double médiation « *à la fois technique car l'outil utilisé structure la pratique, mais la médiation est aussi sociale car les mobiles, les formes d'usage et le sens accordé à la pratique se ressource dans le corps social* » (1993, p. 101). L'usage des outils de communication nécessite alors de s'imprégner du langage technique associé, compétence à part entière née du développement de « *modes de faire particuliers qui rendent compte de la négociation des individus avec l'objet technique* » (Jouët, 1993, p. 105).

La dénomination TIC distingue les technologies de l'information (TI), se rapportant à « *la saisie, le stockage, le traitement et la diffusion de données* » (Gilbert, 2005, pp. 327-328), de celles relatives à la communication (C), se concentrant sur « *les échanges entre les personnes* » (Gilbert, 2005, p. 328). Proulx précise que « *l'artefact informationnel peut être décrit comme un objet communicationnel* » en ce sens qu'il engendre « *des possibilités de communication pratique du seul fait de sa présence dans l'environnement cognitif/ au sein du réseau d'actants cognitifs* » (2001, pp. 62-63). Considérant les outils de communication comme des moyens de

transport de l'information (Breton et Proulx, 2012), confortant ainsi leur imbrication, nous choisissons de ne pas opérer de distinction de ces deux éléments. Selon Perelman, les outils communicationnels correspondent à « *des appareils (smartphones, tablettes) ou des outils (réseaux sociaux, logiciels), dotés de capacités d'acquisition, de présentation et de diffusion de l'information* » (2012, p. 229). Boboc (2017) considère qu'il existe, à ce jour, trois générations d'outils numériques : celle des outils de gestion, des outils de communication puis des outils collaboratifs, certains disparaissant et d'autres naissant au gré des évolutions sociétales et technologiques (Gilbert, 2005). Notre recherche portant sur les effets, en contexte d'utilisation (Suchman, 1987 ; Quéré, 1991), des TIC organisationnelles sur les compétences du manager de proximité, nous présentons les aspects théoriques des outils numériques les plus couramment utilisés dans les organisations.

Le courrier électronique (Tran, 2010), courriel (Kalika *et al.*, 2007), e-mail (Boukef Charki et Charki, 2008 ; Tahri et Fallery, 2010) ou encore mail (Rupelle et Kalika, 2009 ; Rupelle *et al.*, 2014), est désormais l'un des outils les plus utilisés, quelle que soit la taille de l'organisation (Rupelle et Kalika, 2009 ; Tahri et Fallery, 2010 ; Tran, 2010). Tran le définit tel « *un medium de communication asynchrone entre deux ou plusieurs personnes ou organisations basé sur des réseaux électroniques ouverts (Internet) et/ou privés permettant d'échanger des messages en format texte et des documents en format électronique* » (2010, p. 201). Cet outil, considéré comme facile d'usage et d'appropriation (Tran, 2010), donne lieu à des résultats de recherches contradictoires du fait de la multiplicité de ses usages (citons notamment Boukef Charki et Charki, 2008 ; Jouët, 2000 ; Kalika *et al.*, 2007 ; Limayem *et al.*, 1997 ; Tahri et Fallery, 2010). Tahri et Fallery (2010) remarquent que la majorité des travaux s'intéressent à la productivité, à la satisfaction ainsi qu'à la sélection d'utilisation d'un outil de communication selon l'action à réaliser. Boukef Charki et Kalika (2006) soulèvent le caractère multiforme des choix d'usage des outils de communication, en fonction du contexte organisationnel, et précisent que « *l'effet millefeuille* » est le résultat de la négociation des différents utilisateurs eu égard la nature de l'activité et le contexte d'utilisation des technologies de l'information. Cette négociation peut se traduire soit par une modification ou un renforcement des normes et des habitudes de communication » (2006, p. 18). Nombre d'auteurs révèlent également le rapport temporel corrélé à l'outil de mail (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Kalika *et al.*, 2007 ; Limayem *et al.*, 1997 ; Tahri et Fallery, 2010), le gain de temps poursuivi par son usage constituant une caractéristique hypermoderne.

Selon Lecocq *et al.*, l'équipement en outils de communication d'un collaborateur se compose d' « *un ordinateur fixe, un ordinateur portable, une tablette et un téléphone* » (2012, p. 33),

répondant, par leur usage possible en mobilité, aux attentes de réactivité des parties prenantes ainsi que des collaborateurs. La pratique du BYOD, *Bring Your Own Device*, traduit en français par PAP, Prenez vos Appareils Personnels (Mignerat *et al.*, 2019) ou encore par AVEC, pour Apportez Votre Équipement personnel de Communication²⁴, permet l'utilisation de ses équipements mobiles personnels à titre professionnel (Lecocq *et al.*, 2012 ; Mignerat *et al.*, 2019). Encore peu étudié en France, l'utilisation du BYOD est principalement lié à la réponse aux mails urgents, motivé par l'accroissement de la productivité, la praticité et la disponibilité de l'accès à l'information (Mignerat *et al.*, 2019).

Le *tchat*, ou messagerie instantanée constitue une méthode de communication de plus en plus utilisée dans les organisations (Ruiller *et al.*, 2017), pourtant, peu d'études francophones s'intéressent à ses usages managériaux. Les recherches abordent son utilisation dans le cadre de conversations avec les clients pour des demandes basiques et succinctes (Dalla Pozza et Texier, 2017), entre membres d'une même équipe (Jawadi et Boukef Charki, 2011), lors de la pratique du télétravail (Ruiller *et al.*, 2017) ou encore pour communiquer à l'échelle internationale (Forthomme et Bekhoucha, 2009 ; Vallejo *et al.*, 2014).

La visioconférence ou vidéoconférence (Vallejo *et al.*, 2014), plutôt étudiée lors de son usage pour la formation à distance ainsi que du point de vue de son intérêt écologique par l'évitement de déplacements (Ait-Daoud *et al.*, 2010 ; Gerbaix *et al.*, 2011 ; Rodhain, 2008 ; Silva et Ben Ali, 2010), permet « *des conversations proches de celles du face à face* » (Le Goff-Pronost et Lethiais, 2008, p. 72). Les recherches montrent qu'une formation à l'usage de cet outil est indispensable pour favoriser son utilisation (Aguilera et Lethiais, 2011 ; Ben Ammar-Mamlouk et Dhaouadi, 2007 ; Le Goff-Pronost et Lethiais, 2008). Comme le *tchat*, elle est utilisée dans le cadre du télétravail, notamment pour la réalisation de réunions, permettant de conserver un sentiment de proximité malgré la distance entre les membres de l'équipe (Ruiller *et al.*, 2017). L'usage de la visioconférence pouvant nuire à l'attention de ses usagers par la possibilité de réaliser simultanément d'autres activités (Fernandez et Marraud, 2012), une formation s'avère indispensable pour favoriser son utilisation adéquate (Aguilera et Lethiais, 2011 ; Ben Ammar-Mamlouk et Dhaouadi, 2007 ; Le Goff-Pronost et Lethiais, 2008). Selon Silva et Ben Ali (2010), la visioconférence donne l'opportunité de développer le travail collaboratif, comme c'est également le cas pour le réseau social interne à l'organisation.

Les réseaux sociaux numériques sont parfois désignés réseaux socionumériques (Stenger et Coutant, 2009 ; Tchunte *et al.*, 2011), pour rendre compte des imbrications technologiques,

²⁴ Béziade, C., & Assayag, S., *op. cit.*

culturelles et marchandes de ces outils (Kline *et al.*, 2003) ou, plus récemment, RSNE pour réseaux sociaux numériques d'entreprise (Montargot et Duyck, 2017). Nous emploierons cette dernière dénomination ainsi que réseau social interne ou réseau social d'entreprise (RSE) puisqu'elles correspondent à notre étude des TIC organisationnelles. Ces réseaux sont constitués d' « *un ensemble d'identités sociales telles que des individus ou des organisations sociales reliées entre elles par des liens créés lors des interactions sociales* » (Tchunte *et al.*, 2011, p. 33) et forment « *un espace de conversation et de relation basés sur les nouvelles technologies* » (Montargot et Duyck, 2017, p. 88). À l'image d'autres outils de communication, ils ont d'abord été utilisé à titre personnel avant d'être introduits dans les organisations (Lecocq *et al.*, 2012 ; Montargot et Duyck, 2017). Préalablement à ce que Perelman (2012) nomme l'ère informationnelle, les organisations étaient mieux dotées en équipement informatique que les particuliers. Ce rapport étant aujourd'hui inversé, les acteurs organisationnels maîtrisent davantage les outils communicationnels et l'organisation se voit dans l'obligation de « *partager des zones de pouvoir et de concéder de nouveaux espaces de négociation à ses salariés* » (Perelman, 2012, p. 229). Par cette négociation du pouvoir, naissent de nouvelles pratiques organisationnelles plus collaboratives et, en offrant la possibilité d'interagir rapidement avec de nombreux interlocuteurs (Rupelle et Kalika, 2009), les RSNE ouvrent la voie vers une meilleure gestion des connaissances collectives (Mallard, 2012).

Les outils numériques organisationnels, de communication et collaboratifs, outre le gain économique qu'ils procurent par la limitation des déplacements (Dejoux et Léon, 2018 ; Mignerat *et al.*, 2019 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Rupelle et Kalika, 2009), favorisent le travail à distance ainsi que l'autonomie des collaborateurs en leur permettant d'organiser leur temps de travail (Boboc, 2017). L'étude des effets des TIC s'avère particulièrement complexe (Tahri et Fallery, 2010 ; Tran, 2010) puisque « *tout comportement est adopté en interaction avec autrui et que tout équilibre est en interaction avec l'environnement* » (Tahri et Fallery, 2010, p. 184). Par conséquent, des usages différenciés (Saintive, 2000) se font jour, notamment selon la fonction organisationnelle occupée (Loup, 2016).

1.1.2 L'incidence des Technologies de l'Information et de la Communication sur l'environnement organisationnel managérial

Les managers font partie des populations organisationnelles les mieux dotées en outils numériques, qui plus est dans les secteurs d'activités tertiaires (Loup, 2016). Les managers de

proximité, pris entre les injonctions d'usage des TIC émises par leur *top management* et les résistances de leur équipe (Benedetto-Meyer, 2019), doivent composer tant avec les atouts que les inconvénients des TIC pour leur propre usage comme celui de leurs collaborateurs.

- *Les atouts des Technologies de l'Information et de la Communication pour la fonction managériale*

Au sein d'un contexte de transformation numérique, la relation hiérarchique se construit « *par la diffusion des informations et par la communication* » (Rupelle *et al.*, 2015, p. 158), en grande partie *via* les TIC. L'usager d'outils numériques se transforme en « *hyperacteur doté d'un pouvoir d'opposition, de négociation dans la relation avec l'émetteur, d'adaptation des contenus grâce à une interprétation culturelle et un pouvoir de publication* » (Vidal, 2013, p. 13). Le manager doit intégrer les « *évolutions temporelles (sentiment d'accélération du temps, intensification des rythmes de travail et de communication, multiplication des réorganisations), et des évolutions spatiales (lieux d'exercice du travail plus variables et plus temporaires)* » (Boboc, 2017, p. 4) permises par les TIC. En effet, l'usage d'outils de plus en plus mobiles (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Rupelle et Kalika, 2009) modifie la perception du temps et de l'espace (citons notamment Chen et Nath, 2005 ; Durand, 2009 ; Lacombe, 2012 ; Rupelle *et al.*, 2015), constituant une caractéristique hypermoderne (Plane, 2016a). Au sein des organisations, les managers de proximité hypermodernes font figure de « *relais de la « transformation numérique* », *chargés de porter et conduire ces changements* » (Benedetto-Meyer, 2019, p. 87) auprès de leurs collaborateurs, tout en étant eux-mêmes usagers de ces TIC. Les outils de gestion donnent au manager des points de repère simplifiés de l'organisation et « *enrichissent l'activité en permettant aux acteurs une hauteur de vue et une prise de recul qui donnent accès à des aspects fondamentaux de l'activité* » (Martineau, 2017, p. 242). Les atouts des outils de gestion diffèrent selon leur typologie : les outils fermés, contenant des données précises et conformes à la réalité, constituent « *des supports efficaces pour l'activité collective* » tandis que les outils ouverts, aux données plus vagues, favorisent « *la réflexion, l'imagination, la créativité* » afin de « *faire réfléchir l'utilisateur, de lui proposer un certain regard, ou de l'aider à prendre des décisions dans l'incertain* » (Martineau, 2017, p. 250). Selon Martineau, la nature des outils en vient même à se confondre, les outils de gestion devenant « *des outils de communication, de transmission de connaissances et de mémoire - des outils pour l'action* » (2015, p. 47).

La mobilité des appareils de communication offre des possibilités inédites à l'utilisateur organisationnel (Lecocq *et al.*, 2012) et de nouvelles formes de réalisation du travail émergent. Le télétravail, reconnu pour ses effets bénéfiques, offre plus d'autonomie aux collaborateurs, développe la confiance avec leur manager *via* la relation à distance, motive par la responsabilisation dans l'organisation du temps de travail (Pontier, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2003, 2006) et accroît la productivité par la combinaison du gain d'autonomie et de motivation (Pontier, 2014). Le manager, présent à distance pour apporter aide ou conseils à la demande du télétravailleur (Pontier, 2014), enclenche « *de véritables pratiques collaboratives, participatives et contributives* » (Lacombe, 2012, p. 135). Le sentiment de proximité perçu entre le télétravailleur et son manager, de proximité justement, en représente un facteur de réussite majeur (Ruiller *et al.*, 2017).

La pratique du BYOD est vécue positivement par les collaborateurs lorsqu'elle contribue à « *transformer l'image de l'entreprise, qui gagne en ouverture, en innovation et en attractivité* » (Lecocq *et al.*, 2012, p. 30). Le manager apparaît particulièrement enclin à utiliser ses équipements numériques personnels à des fins professionnelles (Lecocq *et al.*, 2012 ; Mignerat *et al.*, 2019), notamment pour « *la productivité, la flexibilité et le bien-être* » (Mignerat *et al.*, 2019, p. 10) que ce mode de fonctionnement procure. La réactivité et l'accessibilité des données constituent d'autres atouts du BYOD et inciteraient à effectuer des heures supplémentaires de leur plein gré, à l'instar du nomadisme (Durand, 2009 ; Lecocq *et al.*, 2012). La sécurisation des données représente une préoccupation majeure des organisations et fait l'objet de nombreuses recherches relativement à la pratique du BYOD (Baillette *et al.*, 2018 ; Bello Garba *et al.*, 2015 ; Leclercq-Vandelannoite, 2015 ; Lecocq *et al.*, 2012), or, les acteurs organisationnels se montrent davantage attentifs à la sécurité informatique lors de l'utilisation de leurs outils personnels (Mignerat *et al.*, 2019).

Le courrier électronique, outil de management majeur (Boukef Charki et Charki, 2008 ; Rupelle et Kalika, 2009, Rupelle *et al.*, 2015), constitue « *un moyen de partage de l'information avec les subordonnés mais également un moyen de reporting vers la hiérarchie* » (Boukef Charki et Charki, 2008, p. 40), concourant à améliorer l'autonomie et l'implication des collaborateurs (Rupelle *et al.*, 2015 ; Simard *et al.*, 2005). Le mail permet une accessibilité accrue à l'information organisationnelle à tous les niveaux hiérarchiques (Denis et Assadi, 2005 ; Rupelle, 2010 ; Rupelle *et al.*, 2015) et facilite l'échange d'informations, quel que soit le nombre ou la localisation des destinataires, tout en assurant au manager une meilleure traçabilité du travail de son équipe (Boukef Charki et Charki, 2008 ; Rupelle *et al.*, 2015 ; Saintive, 2000).

Trois bénéfices sont ressortis d'une enquête portant sur les usages des mails au sein d'une organisation : « *une baisse de la charge mnésique dans la mesure où certaines tâches de mémorisation ne sont plus portées sur la durée jusqu'à l'obtention du correspondant, mais évacuées à l'envoi du message* », un accroissement de la productivité par « *l'opportunité de réaliser un nombre supérieur d'actions dans une période équivalente* » ainsi qu'une meilleure flexibilité « *par la possibilité de réintroduire une marge de liberté dans la communication. Le moment de la consultation et du traitement peut être un temps choisi par l'utilisateur* » (Saintive, 2000, p. 123). La messagerie électronique, adaptée à la programmation de réunions et d'actions, facilite la mise en œuvre d' « *une organisation collective de travail en donnant la possibilité à l'utilisateur d'organiser, avec des coûts de coordination limités, des rencontres et des échanges avec des partenaires éloignés contribuant à un projet commun* » (Saintive, 2000, p. 124). Par l'intermédiaire du courrier électronique, le manager a également la possibilité d'exprimer sa reconnaissance à un ou plusieurs collaborateurs de manière formelle, explicite et réactive (Rupelle *et al.*, 2015).

Selon Dagenais, les réseaux sociaux numériques correspondent à « *une nouvelle technologie au service du management* » (2019, p. 16) ouvrant à des pratiques collaboratives en fluidifiant les relations entre les acteurs organisationnels (Montargot et Duyck, 2017). Ces RSNE favorisent la création, le partage d'informations et de connaissances dans un climat de confiance entre managers et managés ainsi que la reconnaissance de compétences tacites, le développement de l'adaptabilité et de l'innovation interne (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baret *et al.*, 2006 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Mansour *et al.*, 2014).

Le développement de la confiance apparaît prépondérant à travers l'usage des TIC (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baret *et al.*, 2006 ; Boboc, 2017 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Mansour *et al.*, 2014 ; Pontier, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2003, 2006). Dans ce contexte, que nous qualifions d'hypermoderne, les managers de proximité se montrent les plus propices à engager leurs collaborateurs à utiliser les outils numériques en prenant une part active à la transformation numérique organisationnelle en action (Benedetto-Meyer, 2019).

- *Les risques inhérents à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication pour les managers de proximité*

Les TIC entraînent de nombreux bouleversements, notamment organisationnels, en hypermodernité. Ainsi, « *tandis que les relations réelles de proximité font place aux échanges*

virtuels, s'agence une culture d'hyperactivité » (Lipovetsky et Charles, 2004, p. 116), engendrant la progression du workaholisme, en particulier chez les cadres (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Lipovetsky et Charles, 2004). Ce phénomène peut notamment s'expliquer par la gestion de l'information, qui, en devenant numérique, entraîne des redondances de transmission *via* les TIC et débouche sur l'infobésité et l'infopollution (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Lacombe, 2012). L'infopollution désigne « *la surabondance, la désinformation, la contamination et les abus publicitaires* » (Khainnar, 2017, p. 29) tandis que l'infobésité est un « *mot-valise constitué à partir des termes « information » et « obésité* ». Il renvoie à la *surabondance d'informations et à l'incapacité pour un être humain de traiter correctement le flux des messages qui lui sont adressés* » (Denervaud *et al.*, 2012, p. 100). De ce flot continu d'informations découle la naissance du FOMO pour *Fear Of Missing Out* correspondant à la crainte de manquer une information (Ertzscheid, 2014 ; Hamet et Michel, 2018 ; Jauréguiberry, 2014). Le FOMO rend difficile la déconnexion pour les acteurs organisationnels (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Ruiller *et al.*, 2017). En effet, l'accessibilité en continu de l'information engendre non seulement une immixtion de la vie professionnelle dans la vie privée (Durand, 2009 ; Jouët, 1993 ; Lecocq *et al.*, 2012 ; Loup, 2016 ; Mignerat *et al.*, 2019 ; Saintive, 2000), mais aussi de l'épuisement professionnel (Hamet et Michel, 2018). Par cette intrusion, « *se manifeste un sentiment d'urgence et de disponibilité permanente* » (Loup, 2016, p. 394), représentatifs de l'hypermodernité.

Les jeux de pouvoir induits par les pratiques de communication organisationnelles peuvent déclencher des conséquences différentes (Perelman, 2012 ; Proulx, 2001). Ainsi, un outil de communication « *pourra favoriser un accroissement de légitimité du pouvoir établi ; par contre, ce même système pourra paradoxalement favoriser l'expression de résistances ou d'oppositions au pouvoir en place* » (Proulx, 2001, p. 63). Les acteurs nourrissant des attentes variées quant à l'usage de ces TIC, ils peuvent développer une résistance à leurs usages dès lors que ces outils ne comblent pas leurs espoirs (Bonnet, 2012 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Jouët, 1993 ; Mallard, 2012). Vidal mentionne notamment la recherche d'immédiateté, caractéristique hypermoderne, par les usagers d'outils numériques et, parallèlement, la mise en œuvre de techniques d'évitement tout en précisant que des disparités « *selon le sexe, la formation et d'autant plus entre usagers et émetteurs* » (2013, p. 18) subsistent. Les managers sont particulièrement touchés par ce phénomène puisque « *dans un contexte d'hypercompétition, où l'exigence de performance managériale est croissante, la gestion du temps des managers constitue un enjeu de taille pour ceux-ci* » (Kalika *et al.*, 2007, p. 117).

Les outils de gestion ont été initialement conçus pour être utiles au manager (Aggeri et Labatut, 2010 ; Martineau, 2015), lui permettant de prendre des décisions éclairées (Benghozi, 2000 ; Martineau, 2015, 2017). Toutefois, le manager peut parfois être « *absorbé par des tâches de reporting et de gestion d'information* » (Boboc, 2017, p. 9), le rendant moins disponible pour les autres activités qui lui incombent, telle la gestion de son équipe. Ce phénomène s'explique notamment par le foisonnement des outils de gestion dans les organisations, amenant une superposition et non une substitution des outils (citons notamment Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Colin et Grasser, 2014 ; Mazars-Chapelon, 2010 ; Rabardel, 2005). Ce foisonnement déclenche des incohérences entre les différents outils de gestion (Detchessahar et Journée, 2007 ; Martineau, 2017) et le manager de proximité, se trouvant en première ligne face à ces contradictions (Colin et Grasser, 2014), doit s'assurer que ses collaborateurs les utilisent tout en veillant aux « *manifestations de rejet, de déplacement, de détournement et d'adaptation de l'outil* » (Martineau, 2012, p. 233). Selon Berry, « *l'encombrement du temps des agents et l'urgence des choix poussent aux outils simples, aux idées simples, aux critères de jugement expéditifs* » (1993, p. 6) engendrant le bricolage des outils (citons notamment Ciborra, 1996 ; Colin et Grasser, 2014 ; Godelier, 1996 ; Lévi-Strauss, 1962) ainsi qu'une vision restreinte de l'activité (Colin et Grasser, 2014 ; Martineau, 2017 ; Moisdon, 2005). Le danger survient notamment du fait que « *le manager adapte son comportement à l'outil plutôt qu'à la réalité* » (Martineau, 2015, p. 50), entraînant, subséquemment, une déformation de cette réalité (Berry, 1993). Or, le manager de proximité occupe un rôle organisationnel central dans l'usage et l'exploitation des outils de gestion (Ancelin-Bourguignon, 2018 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Dietrich, 2009) tout en jonglant avec une logique duale : le suivi des indicateurs à court terme et à long terme, afin de donner du sens à ces indicateurs (Colin et Grasser, 2014). Ainsi, le manager de proximité fait face à une nouvelle contradiction, liée cette fois aux outils de gestion (Colin et Grasser, 2014), en devant développer la créativité et l'autonomie de ses collaborateurs tout en composant avec la rigidité des données incluses dans ces outils (Ancelin-Bourguignon, 2018).

Les outils de communication favorisent le contrôle managérial (Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013), pouvant déclencher des effets négatifs sur la relation managériale. Ainsi, suite à une étude sur l'usage du mail dans les rapports hiérarchiques, Rupelle *et al.* remarquent que « *plus le collaborateur se sent sous surveillance, plus la qualité de la relation avec son supérieur en pâtit* » (2015, p. 176). Or, ce sentiment de contrôle contient une part de subjectivité puisque « *cette perception se construit bien sur des expériences réelles de ce contrôle, mais elle se nourrit aussi du doute qui plane inévitablement autour des usages réels que l'encadrement*

fait des outils, ces usages n'étant jamais totalement explicités » (Rosanvallon, 2011, p. 29). Outre le sentiment de contrôle, les caractéristiques intrinsèques du courrier électronique permettent d'expliquer certains risques liés à son usage (Rupelle *et al.*, 2014) : l'interprétation de cette communication écrite par son destinataire, sa redondance de réception (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Felio et Carayol, 2014 ; Saintive, 2000) ou encore le transfert de responsabilité vers une tierce personne (Boukef Charki et Charki, 2008 ; Rupelle *et al.*, 2014). Rupelle *et al.* relèvent que « *la communication rapide génère le sentiment d'urgence* » (2014, p. 13), touchant particulièrement le manager du fait de la volumétrie importante des mails qu'il reçoit (Saintive, 2000) et de l'importance qu'a pris cet outil de communication dans son quotidien (Rupelle et Kalika, 2009).

Le manager doit également utiliser les RSNE, inciter les collaborateurs à le faire, tout en tenant compte de leur évolution permanente (Agterberg *et al.*, 2010) nécessitant une adaptation régulière des usages. Même si les RSNE constituent des TIC utiles au management (Dagenais, 2019), les managers de proximité « *peuvent redouter d'être contournés par une multiplication des échanges horizontaux d'informations au détriment des relations hiérarchiques* » (Abelin *et al.*, 2014, p. 9). Par ailleurs, dans un contexte hypermoderne où l'urgence prédomine, le réseautage demande un investissement temporel important (Abelin *et al.*, 2014 ; Mallard, 2012) sans que les bénéfices de l'usage des RSNE soient facilement mesurables (Agterberg *et al.*, 2010 ; Montargot et Duyck, 2017 ; Nonaka, 2007). À l'instar du mail, les RSNE créent de l'infobésité par leurs flux d'informations en continu (Abelin *et al.*, 2014 ; Montargot et Duyck, 2017) et peuvent déclencher un sentiment d'exclusion de la part de collaborateurs n'étant pas membres de certains groupes (Baret *et al.*, 2006).

Le télétravail crée, par l'éloignement physique des collaborateurs de leur lieu de travail, un sentiment d'isolement (Jouët, 1993 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2003) et il incombe au manager de maintenir la cohésion d'équipe, notamment grâce à la mise en place de réunions communes en présentiel (Taskin, 2003). Dans le même temps, le contrôle managérial des activités des télétravailleurs s'intensifie par les TIC (Pontier, 2014 ; Taskin, 2003, 2006) et, en apportant le travail à son domicile, il devient complexe de séparer sa vie professionnelle de sa vie personnelle (Durand, 2009 ; Felio et Carayol, 2014 ; Lecocq *et al.*, 2012 ; Pontier, 2014). Enfin, des risques inhérents à la sécurité des données organisationnelles sont relevés dans la littérature relative aux TIC et notamment à leur usage en mobilité (Abelin *et al.*, 2014 ; Bailleterie *et al.*, 2018 ; Bello Garba *et al.*, 2015 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2015 ; Lecocq *et al.*, 2012 ; Mignerat *et al.*, 2019).

Les usagers des TIC conscients de ces multiples menaces (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Felio et Carayol, 2014 ; Jouët, 1993) attendent de leurs managers qu'ils donnent du sens (Weick, 1995) à ces usages et qu'ils rassemblent les membres de leur communauté autour de valeurs partagées (Barabel *et al.*, 2013 ; Igalens, 2011).

Le tableau 1 reprend les principaux atouts et risques inhérents aux outils de gestion d'une part, et aux outils d'information et de communication que nous avons exposés.

ATOOUTS	RISQUES
Outils de gestion	
<ul style="list-style-type: none"> • Simplification des données organisationnelles • Prise de recul par rapport à l'activité • Développement de pratiques collaboratives (outils fermés) • Aide à la prise de décision (outils ouverts) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision restreinte de l'activité par la simplification • Déformation de la réalité par l'adaptation du comportement du manager à l'outil • Temps important accordé au reporting au détriment du management humain • Incohérence entre les différents outils de gestion du fait de leur foisonnement
Outils d'information et de communication	
<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la mobilité par le développement de nouvelles formes de réalisation du travail : nomadisme, télétravail, BYOD • Travail à distance : autonomisation des collaborateurs, meilleure productivité, flexibilité • Développement du management collaboratif • Partage facilité de l'information • Accessibilité accrue à l'information • Traçabilité des informations échangées 	<ul style="list-style-type: none"> • Surabondance de l'information et flux en continu entraînant hyperactivité, workaholisme, infobésité, infopollution, difficulté à se déconnecter • Immixtion de la vie professionnelle dans la vie privée par le travail en mobilité • Sentiment de contrôle managérial renforcé • Compromission de la sécurité des données organisationnelles • Utilisation chronophage des outils de communication • Sentiment d'urgence par le développement de moyens de communication rapide

Tableau 1. Récapitulatif des principaux atouts et risques des outils de gestion et de communication

1.2 De nouvelles compétences managériales à déceler par l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication

Le changement se révèle être intrinsèque à l'hypermodernité, en constante mutation, en partie portée par les TIC. Le management du changement est donc indispensable pour accompagner ces transformations (1.2.1). Afin de conduire cette évolution, notamment relative à celle, concomitante, des compétences managériales, des outils de gestion des compétences ont été élaborés (1.2.2).

1.2.1 Le management du changement

En hypermodernité, ainsi que l'expriment Lipovetsky et Charles, il est indispensable d' « être mobile, flexible, réactif, prêt à changer en permanence », correspondant à l'ère de l'« hyperchangement » (2004, p. 78) et de l' « hypercompétition » (Plane, 2016a, p. 207). Dans ce contexte de transformation perpétuelle, la gestion du changement apparaît primordiale (citons notamment Aubert, 2006 ; Autissier *et al.*, 2015 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004 ; Plane, 2016a ; Ulrich *et al.*, 1997).

Le management du changement bénéficie d'une littérature très riche (David, 1996 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Soparnot, 2004), du point de vue du rôle du *top management* dans cette gestion (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004), de la perception des acteurs organisationnels intégrés dans une telle démarche (Dugué, 1994 ; Richebé, 2002), ou encore des outils utilisés pour la mettre en œuvre (Beer et Cannon, 2004 ; Lévasseur, 2001 ; Rigby, 2001).

Étant l'objet de notre recherche doctorale, nous allons ici nous pencher sur les études relatives au manager de proximité au sein d'un contexte de changement, puis sur l'impact des TIC dans la conduite du changement. Les managers de proximité s'avèrent peu intégrés dans le management du changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Vignal, 2012), pourtant, ils représentent « des acteurs clés pour la réussite du changement et ils occupent un positionnement très singulier : ils vivent eux-mêmes le changement mais doivent aussi y faire adhérer leur équipe » (Oiry et Vignal, 2016, p. 62). Selon Autissier et Vandangeon-Derumez, les managers de première ligne apparaissent à la fois comme « vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels » (2007, p. 115). Or,

Vignal (2012) souligne que, bien que les managers de proximité soient souvent théoriquement considérés comme naturellement enclins au changement, ce n'est pas nécessairement le cas en réalité. Dans le cadre de son étude portant sur les comportements des managers de proximité dans un contexte de changement, Vignal (2012) relève que les critiques des managers de proximité découlent davantage des moyens déployés pour la mise en œuvre des évolutions que du changement en lui-même. Par conséquent, les managers de proximité se retrouvent fréquemment en situation de dissonance cognitive, correspondant au fait d'agir en contradiction avec leurs convictions (Festinger, 1957 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Vignal, 2012). Cette dissonance cognitive se trouve accrue par le manque d'appui du N+2, c'est-à-dire du hiérarchique direct du manager de proximité, dans le processus de transformation (Oiry et Vignal, 2016). La recherche menée par Vignal (2012) a mis en évidence, non seulement la multiplicité des comportements adoptés par les managers de proximité dans un contexte de changement organisationnel, mais aussi les difficultés rencontrées par cette catégorie professionnelle du fait de son positionnement hiérarchique spécifique, à la fois transmetteur pour ses équipes et destinataire du changement. Ce positionnement distinctif des managers de proximité génère des tensions de rôle (Commeiras *et al.*, 2009), or, « *la tension entre les rôles de production et de management est caractéristique classique du travail des managers de proximité* » (Oiry et Vignal, 2016, p. 68). Colin *et al.* soulignent ainsi l'importance d'inclure les managers de proximité dans le processus de changement car « *leur non adhésion au changement proposé signe bien souvent son échec ou, a minima, sa grande difficulté à se mettre en œuvre* » (2009, p. 338). D'ailleurs, les managers de proximité jouant un rôle crucial dans la construction de sens auprès de leurs collaborateurs (Balogun et Johnson, 2005 ; Colin *et al.*, 2013), il convient de les considérer comme « *acteur à part entière* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 118) au sein des processus de changements organisationnels.

Le changement est désormais considéré comme intrinsèque aux organisations (Alter, 2010 ; Autissier *et al.*, 2015 ; Soparnot, 2004), notamment sous l'effet de l'essor des TIC. De fait, des méthodes de gestion du changement organisationnel dites agiles découlent de cette expansion de technologies informatisées (Autissier *et al.*, 2015). Ainsi, le « *scrum* », signifiant fonctionnement mêlé, « *au cours duquel les bénéficiaires, les gestionnaires de projet et les concepteurs travaillent ensemble* » (Autissier *et al.*, 2015, p. 40), permet l'implication de tous les acteurs organisationnels impactés par le changement. Dans ce type de management du changement, qualifié de participatif (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Oiry et Vignal, 2016), les réseaux sociaux numériques d'entreprises (RSNE) constituent des outils particulièrement pertinents (Autissier *et al.*, 2015 ; Chauvet et Chollet, 2010). En effet, selon

Autissier *et al.*, ces outils numériques permettent de « *mettre les bénéficiaires du changement en situation d'expérience et de communication* » (2015, p. 40). Ces méthodes agiles présentent l'intérêt d'être adaptables à chaque typologie de changement. Or, les transformations dépendant de leur contexte, Soparnot (2004) rappelle qu'il faut en ajuster continuellement la gestion en tenant compte de sa dimension temporelle (Soparnot, 2004, 2009). Ainsi, « *les périodes stables deviennent des phases de préparation du changement durant lesquelles l'organisation réalise des investissements d'apprentissage lui permettant de structurer le contexte dans lequel le changement futur sera implanté* » (Soparnot, 2004, p. 39). Ce mode de fonctionnement permet notamment de freiner l'urgence, inhérente à l'hypermodernité, tandis que l'usage des RSNE facilite le partage rapide d'informations entre les différents acteurs du changement (Autissier *et al.*, 2015). Le courrier électronique participe à la gestion du changement grâce à la visibilité qu'il donne aux informations échangées, dans le cadre d'un management participatif « *favorisant l'autonomie et la responsabilisation des subordonnés* » (Boukef Charki et Charki, 2008, p. 52). Les outils de gestion participent eux aussi au management du changement, notamment à travers leur fonction d'aide à la prise de décision (Oiry *et al.*, 2010). Bien que les TIC soient de plus en plus intégrées dans les processus de management du changement, il reste délicat de quantifier leur apport « *compte tenu de leurs effets interactifs et de l'impossibilité de séparer la contribution des TIC de celle de l'organisation globale de l'entreprise* » (Alaoui, 2010, p. 81).

Selon Dietrich, « *toute démarche de changement suppose des résistances* » de la part des destinataires des changements qui « *ne se dessaisissent pas si facilement de ce qui détermine leur pouvoir ou leur intérêt* » (2005, p. 266). La résistance au changement peut être définie comme des comportements plus ou moins actifs à l'encontre du processus de changement (Komi, 2019). Les managers de proximité, à la fois acteurs et destinataires du changement, font montre d'attitudes variées face au changement (Vignal, 2012, 2013). Cela s'explique, d'après Autissier et Vandangeon-Derumez, par le fait qu' « *ils sont le résultat d'un ensemble complexe d'actions et de réactions encastrées dans des rôles conduisant à la réussite, à l'échec ou à l'impasse des transformations* » (2007, p. 117). En effet, en tant que vecteur du changement, ils ont longtemps été considérés, dans la littérature, comme naturellement enclins aux processus de changements organisationnels (Vignal, 2012, 2013). Toutefois, de leur point de vue de récepteurs du changement, « *comme tous les autres salariés, les managers de proximité vivent le changement comme une difficulté s'ils n'ont pas été impliqués dans sa construction et son déploiement* » (Oiry et Vignal, 2016, p. 68). Cette dualité, propre aux managers de proximité, revêt « *une importance particulière dans le déroulement du processus de changement puisque*

les managers de proximité ne sont pas seulement supposés réagir au changement qu'on leur propose/impose, ils doivent aussi le « vendre » à leur équipe » (Oiry et Vignal, 2016, p. 68).

L'usage des RSNE dans le cadre du changement organisationnel peut aussi entraîner des effets négatifs. Ainsi, l'accès à l'information permis à tous les acteurs, doublé de l'ouverture à un mode de fonctionnement hiérarchique moins descendant, peut engendrer une remise en question de la part des managers (Marouf, 2011 ; Montargot et Duyck, 2017). Dans cette continuité, Baïdouri et Bensebaa indiquent que le RSNE, « *en remettant en cause la verticalité et en multipliant les occasions de contact* », est perçu « *comme perturbant l'ordre établi et partant, comme facteur de désordre* » (2013, p. 100).

Dans le cadre d'une étude portant sur l'implémentation d'une solution d'Intelligence Artificielle au sein d'un centre de formation, Komi (2019) relève que le phénomène de résistance au changement provient, dans ce cas, de la crainte du remplacement du travail de l'Homme par la machine. Ces peurs doivent être prises en compte et traitées par le management sous peine de voir échouer le changement escompté, notamment par l'implication des acteurs *via* la co-construction du processus de changement dès son initiation (Komi, 2019). Ainsi que le préconise Bottega, la considération des facteurs émotionnels dans la gestion des transformations organisationnelles est primordiale, en ce sens que « *certaines modes de communication émotionnelle peuvent permettre de dépasser les phénomènes de résistance au changement* » (2008, p. 22). Reydet (2019), à l'issue d'une étude dans une banque, conclut que la digitalisation de ce secteur d'activité a engendré de nombreuses contestations du changement par les collaborateurs. Cette auteure rapporte également que d'autres transformations ont provoqué des résistances de la part des managers de proximité. Ainsi, les bureaux ouverts ou espaces collaboratifs modifient les relations entre les collaborateurs et leurs managers, qui, pour certains, sont réfractaires à la transformation de leur métier s'orientant « *vers des tâches d'animation commerciale et non plus seulement de management* » (Reydet, 2019, p. 47). Cette tendance s'explique en partie par le réaménagement des lieux de travail en espaces collaboratifs, au sein desquels le manager se situe désormais au milieu de ses équipes (Reydet, 2019).

La prise en compte des contradictions intrinsèques à l'hypermodernité débouche vers une gestion du changement dans laquelle le manager devient un « *agent de changement* » chargé « *de piloter et de contribuer à mettre en œuvre les transformations de l'organisation* » (Plane, 2008, pp. 52-53). Selon plusieurs auteurs, ce sont précisément les managers de proximité qui représentent les agents de changement au sein des organisations (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Colin *et al.*, 2009 ; Vignal, 2012). Ce management du changement se traduit par l'ajustement constant aux transformations (Plane, 2008), aidé par des outils.

1.2.2 Les outils d'aide à l'anticipation des besoins en compétences managériales

La gestion des compétences s'est démocratisée à compter des années 1990 et a permis aux organisations d'opérer des choix managériaux éclairés (Gilbert, 2003) en favorisant « *l'adéquation entre les compétences nécessaires et les compétences disponibles, pour optimiser la compétitivité d'une entreprise* » (Bachelet et Galey, 2012, p. 51). Nous présentons dans un premier temps l'outil de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences avant de nous intéresser à la prospective des métiers.

- *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, un outil révolu ?*

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), outil classique de gestion des compétences (Brillet et Hulin, 2010 ; Collard *et al.*, 2015 ; Gilbert, 2006b), correspond, selon Gilbert, à « *l'introduction « dans la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions* » (2006b, p. 12). D'après Brillet et Hulin, la GPEC comprend « *une phase d'identification des besoins et ressources, une phase d'évaluation et ensuite une phase de développement des RH* » (2010, pp. 247-248). En conséquence, la GPEC se matérialise par le recensement des compétences organisationnelles, suivi de leur consignation dans des référentiels de compétences (Collard *et al.*, 2015). Le référentiel des emplois et compétences revêt plusieurs vocations telles que l' « *orientation des profils de recrutement, repérage des étapes de progression dans l'emploi, ciblage des besoins de formation, gestion des parcours de mobilité, réflexion sur les métiers « sensibles », etc.* » (Grimand, 2012, p. 240). Pour ce faire, cet outil de gestion recense les activités ainsi que les compétences inhérentes à chaque métier de l'organisation (Grimand, 2012). Le référentiel de compétences renferme également une fonction d'évaluation dans le but « *de porter un jugement de compétence a posteriori* » contenant une part de subjectivité en ce sens qu'il est nécessairement impacté par « *la compétence des évaluateurs, et de leur niveau d'engagement dans l'évaluation* » (Marcq, 2008, p. 134). Suite à une étude portant sur la mise en œuvre d'un référentiel des emplois et compétences dans une organisation bancaire, Grimand (2012) rapporte l'indispensable contextualisation de l'outil et l'intégration des acteurs organisationnels concernés au processus de construction. Le déploiement de cet outil de gestion en co-construction a entraîné une double

conséquence : individuelle, d'une part, *via* la réflexivité nécessaire aux acteurs pour décrire leurs missions ainsi que les compétences associées, et organisationnelle, d'autre part, *via* la réflexion stratégique engendrée par cet outil (Grimand, 2012). L'élaboration du référentiel d'emplois et de compétences a ainsi permis de rassembler des services complémentaires, favorisé la compréhension de l'évolution des métiers, développé la considération des *soft skills* et amélioré la visibilité des opportunités de mobilités internes (Grimand, 2012). D'après Collard *et al.*, « *gérer les carrières, organiser les mobilités, ou encore rémunérer les personnes* » (2015, p. 64) constituent les attributions d'une GPEC et son informatisation permet une certaine objectivité, en particulier dans le cadre d'attributions d'augmentations salariales (Brillet *et al.*, 2010). Le succès d'une démarche de GPEC tient également à la visibilité des informations recueillies sur les outils internes par l'ensemble des acteurs organisationnels (Brillet *et al.*, 2010), à l'image de l'organisation bancaire étudiée par Grimand (2012), ayant choisi de mettre à disposition l'ensemble des éléments inhérents à la GPEC sur son site intranet. L'ergonomie de l'outil ainsi que la création de sens des managers envers leurs collaborateurs afin de leur exposer les intérêts d'utiliser l'outil, se révèlent tout autant essentielles (Brillet *et al.*, 2010).

Toutefois, la GPEC présente certaines limites. Se dressant plutôt en réaction qu'en prévision des transformations organisationnelles (Monti, 2002 ; Mérindol *et al.*, 2009), elle se concentre sur les compétences individuelles (Defelix *et al.*, 1997 ; Monti, 2002 ; Mérindol *et al.*, 2009 ; Rouby et Thomas, 2009) en occultant les autres typologies de compétences, notamment collectives qui, comme nous l'avons vu, font partie intégrante des compétences managériales. Les référentiels de compétences managériales éclipsent la diversité des compétences en se résumant en une « *liste très sélective de compétences dites clés, restant aveugle sur une bonne partie de la tâche managériale vraiment effectuée et tend à réduire le réel* » (Bichon et Desmarais, 2016, p. 93). L'élaboration d'une démarche de GPEC reste souvent cloisonnée au sein de la Direction des Ressources Humaines de l'organisation, empêchant, de fait, l'appropriation du processus par les acteurs organisationnels, pourtant directement concernés (Brillet *et al.*, 2010 ; Grimand, 2012). De surcroît, ce mode de fonctionnement engendre la décontextualisation de la gestion des compétences organisationnelles, or, « *le risque d'une formalisation est d'aller à l'encontre d'une prise en compte de la complexité des situations de travail* » (Collard *et al.*, 2015, p. 54). Suite à leur étude portant sur les compétences mises en œuvre par des métiers dits de service, en contact avec une clientèle, ces auteurs concluent que la GPEC apparaît davantage indiquée pour la détermination « *des compétences techniques* » ainsi que « *des compétences comportementales très générales* » (Collard *et al.*, 2015, p. 59). En effet, en cherchant à rapprocher les activités organisationnelles prescrites de celles réellement

effectuées, les référentiels des emplois et compétences peinent à les mettre en exergue (Grimand, 2012), tant ces compétences sont évolutives (Freyssenet, 1994). Cet exercice s'avère encore plus délicat lorsqu'il s'agit de compétences comportementales, étant donné leur caractère subjectif (Collard *et al.*, 2015 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017). De ce fait, cette typologie de compétences reste encore peu explicitée dans les référentiels de compétences (Vernazobres, 2016). Le fait qu'il s'agisse d'un processus obligatoire dans le cadre d'une démarche de GPEC entrave l'acceptation et l'appropriation du référentiel des emplois et compétences au sein des organisations (Grimand, 2012). L'objectif du référentiel des emplois et compétences s'apparente davantage à la « *rationalisation des principaux processus RH* » (Grimand, 2012, p. 248) qu'à la transformation des comportements et compétences organisationnelles qui lui est parfois conféré. Brillet et Hulin confirment cette vision normative et figée de la GPEC en rapportant que « *c'est donc sur des schémas parfois beaucoup trop simplificateurs et normatifs que les dispositifs de GPEC ont été construits* » (2010, p. 254). La GPEC semble ne plus pouvoir répondre à l'évolution constante des compétences organisationnelles, ce que tente de combler une autre démarche prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences : celle de la prospective (Boyer et Scouarnec, 2008).

○ *La prospective, pour une vision anticipatrice des compétences*

Le terme de prospective vient du latin *prospectare* signifiant regarder au loin (Boyer et Scouarnec, 2008). La prospective a été initiée par Berger qui la définit comme « *voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme* » (1964, pp. 271-275). « *La multiplicité, la profondeur et surtout la rapidité des transformations* » (Berger, 1964, p. 255) qu'évoque cet auteur pour justifier l'usage de la prospective rappellent les caractéristiques de l'hypermodernité. Boyer et Scouarnec considèrent la prospective comme « *l'image du futur qui s'exprime dans le présent* » (2008, p. 105). Transposée dans le contexte professionnel, fait d'incertitudes, de changements et de nécessaires adaptations à ces transformations, la prospective des métiers, apparue au début du XX^{ème} siècle, offre la possibilité de réduire ces questionnements en imaginant les compétences de demain (Boyer et Scouarnec, 2008 ; Scouarnec, 2008). Elle tient compte à la fois du passé, du présent et du futur pour construire l'avenir, à travers une vision dynamique de la gestion des ressources humaines, car « *plus le changement s'accélère, plus nous avons besoin de regarder loin* » (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 105).

Tout comme la démarche de GPEC, la prospective des métiers a pour objectif de prévoir l'évolution des compétences en fonction du contexte de l'organisation (Mérindol *et al.*, 2009). Marcq considère d'ailleurs le référentiel de compétences comme un préalable à la prospective des métiers au sein de laquelle « *la logique compétence s'inscrit pleinement* » (2008, p. 152). Selon Boyer et Scouarnec (2008), la mise en œuvre d'une démarche de prospective des métiers, plutôt qu'une GPEC, se justifie par quatre éléments :

- la prise en compte des compétences individuelles actuelles et leur possible devenir ;
- la possibilité de réaliser des études prospectives dans plusieurs organisations qui pourront partager leurs résultats en matière de gestion des ressources humaines ;
- l'absence de certitude dans un contexte organisationnel changeant, la prospective des métiers visant non pas à définir précisément les compétences ou métiers de demain mais à envisager des pistes de réflexion quant à de possibles évolutions ;
- l'intégration des acteurs concernés au processus de recherche sur leurs métiers ou compétences permettant la fiabilité des résultats.

Lors de leur étude prospective relative aux compétences collectives, Mérindol *et al.* (2009) construisent leur analyse en deux étapes : un diagnostic des évolutions de l'activité puis l'analyse de la transformation des métiers, donc des compétences associées. La prospective des métiers aboutit généralement à l'élaboration de plusieurs situations envisageant le devenir des métiers et des compétences à l'aune de différents points de vue (Boyer et Scouarnec, 2008). La prospective présente plusieurs avantages :

- la considération de l'incidence des transformations sur les métiers et compétences (Noguera et Lartigau, 2009 ; Remy et Pichault, 2011) ;
- l'inclusion des collaborateurs dans le recensement de leurs compétences actuelles et dans la réflexion de celles à développer (Thamain, 2009) ;
- la simplification de la gestion des compétences (Remy et Pichault, 2011).

À l'issue de leur étude prospective dans des domaines d'activités variés, Remy et Pichault (2011) concluent qu'afin d'assurer sa réussite, il s'avère indispensable de cerner les attentes du ou des initiateurs de l'étude, de déterminer la forme attendue des résultats ainsi que les modalités de suivi de l'étude et d'inclure les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre afin d'instaurer un climat de confiance. Pour donner du sens à la démarche prospective, Boyer et Scouarnec (2008) préconisent d'utiliser les dire d'experts permettant de découvrir les perceptions et interprétations de l'objet de recherche par ces acteurs-experts. Un expert correspond à « *une personne qui, de par ses expériences actuelles et passées, sa connaissance du sujet et du milieu, ses compétences pointues, tant techniques que relationnelles, est le plus*

a même de pouvoir s'exprimer sur l'ensemble des possibles, les ruptures, les signaux faibles, etc. relatifs au sujet étudié dans l'exercice prospectif. De par sa proximité avec le sujet, il est en capacité d'être un créateur de sens, un visionnaire » (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 178).

La démarche prospective fait l'objet de plusieurs critiques. Tout d'abord, se baser sur les interprétations des acteurs-experts permet à ces acteurs de donner du sens à leurs actes mais comporte des biais cognitifs relatifs à la prise de recul nécessaire vis-à-vis de leurs propres interprétations (Bootz, 2012). Ensuite, peu de liens sont faits entre une démarche prospective et l'apprentissage organisationnel, limitant sa portée managériale, d'après Bootz (2012). Enfin, plusieurs auteurs mettent en exergue l'hétérogénéité des démarches de prospective, rendant complexe sa définition (Aurégan *et al.*, 2008 ; Bootz, 2012). Aurégan *et al.* (2008) distinguent quatre typologies de prospective dont deux démarches globales, conduites à un niveau macro-économique et deux démarches locales mises en œuvre à l'échelle micro-économique dont le fonctionnement et les résultats attendus sont repris dans le tableau 2.

Démarches prospectives macro-économiques		Démarches prospectives micro-économiques	
Imaginer le futur	Découvrir le futur	Expérimenter le futur	S'adapter chemin faisant
Opérationnalisation de la prospective			
Élaboration de plusieurs évolutions possibles	Planification stratégique, industrielle et commerciale	Prototypage de produits et/ou équipes projet	Flexibilité et gestion de l'urgence

Tableau 2. Les quatre typologies de démarches prospectives organisationnelles et leur opérationnalisation

La complexité d'exploitation des résultats de la méthode prospective constitue une autre de ses limites (Aurégan *et al.*, 2008 ; Remy et Pichault, 2011 ; Scouarnec, 2008). Toutefois, la prospective des métiers permet de mettre en évidence les « *expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation* » (Boyer et Scouarnec, 2009, p. 89). Nous allons à présent exposer et justifier notre choix en faveur de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) comme cadre théorique pour l'étude des effets des TIC sur les compétences du manager de proximité intégré dans un environnement hypermoderne.

Section 2. Les apports de la théorie de la structuration dans la détermination des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences

La théorie de la structuration (Giddens, 1987a) a été, depuis sa création, fréquemment utilisée pour répondre à des problématiques variées en sciences de gestion et continue de l'être, notamment dans le but d'étudier les interactions entre les technologies et des organisations ou des acteurs (Rojot, 2010). Nous retraçons notre cheminement théorique jusqu'à notre choix en faveur de la théorie de la structuration (Giddens, 1987a), en l'argumentant quant à l'étude de notre problématique (2.1). Puis, nous développons plus particulièrement le concept de la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), que nous avons spécifiquement retenue afin de déceler les effets des TIC sur les compétences du manager de proximité hypermoderne (2.2).

2.1 La théorie de la structuration propice à l'étude d'une problématique pluridisciplinaire

De nombreuses théories ont été élaborées afin de procéder à l'étude des compétences comme des usages des Technologies de l'Information et de la Communication, au fur et à mesure de leurs évolutions. La théorie de la structuration de Giddens (1987a), reconnue comme dense et composite (Cazal, 2000 ; Groleau, 2000 ; Nizet, 2007), dispose de la pertinence nécessaire à l'étude des phénomènes complexes, en particulier en sciences de gestion (Rojot, 2010). Nous présentons certaines de ces théories avant de préciser les principales caractéristiques de la théorie de la structuration (2.1.1), puis nous justifions notre choix en faveur de celle-ci afin de répondre à notre problématique (2.1.2).

2.1.1 Une multiplicité de courants théoriques étudiant les compétences et les Technologies de l'Information et de la Communication

La variété des théories relatives à l'étude des compétences peut s'expliquer par leur constante évolution, nous en exposons uniquement quelques-unes appartenant à des courants théoriques

majeurs et diversifiés afin d'étayer notre choix. Certaines théories se rapportant aux compétences se focalisent sur les compétences organisationnelles. Parmi elles, la théorie des ressources et compétences s'intéresse aux compétences-clés des organisations (Prahalad et Hamel, 1990), la théorie des capacités dynamiques correspond aux capacités d'adaptation au changement des organisations (Teece et Pisano, 1994 ; Teece *et al.*, 1997) et la théorie des capacités d'absorption mise sur les capacités d'apprentissage organisationnel dans le but de créer de l'innovation (Cohen et Levinthal, 1990). Ces théories restent davantage centrées sur les ressources stratégiques des organisations et leurs évolutions et non sur les acteurs eux-mêmes, comme c'est le cas de notre recherche portant sur les compétences déployées par les managers de proximité hypermodernes. La théorie de l'énaction (Weick, 1995) se concentre non plus exclusivement sur l'organisation mais plus particulièrement sur les processus qui se font jour au sein de celle-ci. En découle le concept du *sensemaking*, au sein duquel la création de connaissances est générée par les agissements des acteurs organisationnels (Weick, 1995). Même si elle s'intéresse aux acteurs, la théorie de l'*enactment* de Weick (1995) s'attache plutôt aux processus d'interaction entre l'action et la création de sens dans les organisations, en mettant l'accent sur les comportements routiniers et stratégiques. Chacune de ces théories présentent des intérêts certains pour les sciences de gestion, mais ne semblent pas permettre de rendre compte de la complexité de la réalité vécue par les managers dans un contexte de transformation (Bichon et Desmarais, 2016).

L'émergence et le développement des outils numériques a ouvert la voie à de nombreux courants théoriques étudiant leurs incidences au sein de la sphère sociale comme organisationnelle. La vision déterministe des technologies consiste à penser que les outils technologiques produisent des effets sur la société mais, qu'à l'inverse, la société n'a pas de prise sur ces technologies (Ellul, 1988 ; McLuhan, 1964 ; Postman, 1992 ; Vinck, 1995). Or, cette conception d'incidence unilatérale des technologies va à l'encontre des résultats de nombreuses recherches (Leclercq-Vandelannoitte, 2010 ; Tahri et Fallery, 2010) démontrant l'existence d'interactions entre les outils technologiques et leurs usagers. Autrement dit, même si l'utilisateur final ne peut pas toujours modifier une technologie, les experts, c'est-à-dire les créateurs de ces outils au sens d'Hatchuel et Weil (1992), disposent de l'accès et des compétences nécessaires pour les faire évoluer en fonction des besoins. Se sont alors développés plusieurs autres courants théoriques, telle la sociologie des usages des TIC qui s'intéresse, justement, non seulement aux TIC mais aussi à leurs utilisateurs (Beaud, 2000 ; Mattelard et Neveu, 1996 ; Proulx, 2015). Ce courant théorique a permis la réalisation de recherches relatives à « *l'éclatement des identités, l'instrumentalisation des activités en ligne*

et des relations interindividuelles, voire de l'intime, sur la progressive disparition des frontières entre espace public et espace privé » (Vidal, 2013, p. 33). Certains auteurs proposent une approche socio-politique des usages, débouchant sur des jeux de pouvoirs par l'intégration des « *interrelations complexes entre outil et contexte, offre et utilisation, technique et social* » (Vedel, 1994, p. 32). De là, le concept d'affordance (Gibson, 1977 ; Norman, 1999) a émergé, faisant référence aux actions envisageables entre un humain et un objet, toujours en fonction du contexte de son utilisation (Leonardi, 2013). L'affordance consiste alors « *à donner des propriétés à l'objet lui-même, mais non physiques, et qui se révéleraient lors des interactions sociales* » (Houzé et Meissonier, 2018, p. 5). Il en résulte une infinité d'affordances, sans cesse renouvelées en fonction des outils ainsi que des usages qui en sont faits, à travers leurs facilités et contraintes d'utilisation (Houzé et Meissonier, 2018). Le courant sociomatérialiste (Leonardi, 2013 ; Orlikowski, 2005, 2007, 2009 ; Pickering, 1995 ; Pickering et Guzik, 2008) intègre l'affordance en reconnaissant la réciprocité existante entre les acteurs et les technologies (Aggeri et Labatut, 2010 ; De Vaujany, 2011). La théorie de l'acteur-réseau, découlant de la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 2006), analyse les mouvements entre l'humain et le matériel (Callon et Ferrary, 2006). L'une des critiques émises envers cette théorie réside dans le fait que l'acteur n'existe que par son réseau et inversement, que le réseau n'existe qu'à travers ses acteurs (Latour, 2011). Ainsi, selon Orlikowski (2007, 2009), le lien entre le social et le matériel est si fort que les deux éléments forment un tout indissociable. En revanche, pour Leonardi (2013), le social est prioritaire et ce sont les outils technologiques qui s'adaptent aux humains, ce qui s'apparente davantage à l'approche structurationniste (Houzé et Meissonier, 2018 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010), portée notamment par Barley (1986), DeSanctis et Poole (1994) ou encore Giddens (1987a). Dans l'optique structurationniste, les outils technologiques sont pris en compte, tant avec leurs avantages que leurs inconvénients (Ciborra, 1999 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010) et, à l'inverse du déterminisme technologique, l'approche structurationniste intègre les conséquences inattendues de l'action que peut entraîner l'usage d'outils technologiques (Barley, 1986 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010 ; Tran, 2010). Étant donné qu'elles rendent compte de la réalité vécue dans les organisations, en intégrant que chacune de ces réalités produit des résultats différents, de nombreuses recherches en systèmes d'information mobilisent la perspective structurationniste (Leclercq-Vandelannoitte, 2010).

Les travaux portant sur les outils technologiques s'étoffent en abordant des thématiques telles que les progrès techniques, permettant, notamment, davantage de mobilité par la réduction de la taille des objets numériques (Dejoux et Léon, 2018), l'évolution des comportements des usagers avec des applicatifs plus collaboratifs ou encore l'utilisation des données numériques

composant le *Big Data* (Vidal, 2013). Dans le même temps, une nouvelle forme de taylorisme se dessine par la standardisation et la rationalisation des activités intellectuelles gérées avec les TIC (citons notamment Aubert, 2006 ; Durand, 2009 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Plane, 2016a). Ce phénomène se caractérise, notamment, par l'automatisation d'actions (Durand, 2009), initié non seulement par les organisations mais aussi par les acteurs organisationnels, utilisateurs des TIC. Le paradoxe, intrinsèque à l'hypermodernité, se retrouve dans l'usage des TIC en ce sens que leurs utilisateurs « *développent des pratiques, des représentations et un imaginaire associés aux notions d'efficacité et de performance, qui contribuent à leur appropriation et dans le même temps à une forme d'aliénation partielle contemporaine* » (Vidal, 2013, p. 13). Les usagers se montrent eux-mêmes paradoxaux en étant « *avides et en même temps saturés d'innovations techniques et communicationnelles* » (Vidal, 2013, p. 22). L'urgence, autre caractéristique hypermoderne, engendre la nécessité d'utiliser des supports de plus en plus numériques, afin de synthétiser les données qui affluent (Aggeri et Labatut, 2010) et de les adapter dès lors qu'ils ne correspondent plus aux activités de leurs usagers (Boboc, 2017). En conséquence, les TIC ne cessent de se développer et d'évoluer, de plus en plus rapidement en hypermodernité (Lipovetsky et Charles, 2004), pour faire face aux attentes et besoins de leurs utilisateurs (Gilbert, 2005). Vidal (2013) remarque que la transformation perpétuelle des outils et usages numériques, entraînant leur obsolescence programmée, nécessite des recherches continues pour rendre compte de ces évolutions.

La théorie de la structuration développée par Giddens (1987a) part du principe que les acteurs évoluent dans un environnement complexe, dénommé système social, au sein duquel ils participent à de nombreuses actions situées à la fois dans le temps et l'espace. Au sein de la théorie de la structuration, Giddens détermine l'acteur par deux éléments principaux. D'une part, l'acteur est doté de pouvoir, au sens de « *capacité d'accomplir des choses* » (Giddens, 1987a, p. 345), et d'autre part, l'acteur est réflexif. Ainsi, l'acteur « *comprend les conditions dans lesquelles il agit ; il se donne des buts, des intentions en fonction desquelles il oriente ses conduites ; il attend des autres acteurs avec lesquels il interagit qu'ils fassent de même et il présuppose que tel est bien le cas* » (Nizet, 2007, p. 20). La réflexivité de l'acteur peut s'exprimer de deux manières distinctes : soit par la conscience discursive, correspondant à « *ce qu'un acteur sait à la fois faire et dire* », soit par la conscience pratique se rapportant à « *ce qu'un acteur sait faire sans pour autant savoir le dire* » (Leclercq-Vandelannoitte, 2010, p. 39). Dans cette continuité, les actions peuvent engendrer des effets prévisibles ou des conséquences inattendues (Giddens, 1987a).

Le système social et les acteurs intégrés interagissent dans un processus dynamique au sein duquel les activités se répètent (Giddens, 1987a), formant des propriétés structurelles. Ainsi, le processus de structuration prend forme par « *ces pratiques sociales récurrentes, reliant l'acteur et le système social* » (Nizet, 2007, p. 17). La récurrence de ces pratiques sociales est également caractérisée par la réflexivité. Or « *la réflexivité n'est possible que par la continuité des pratiques, qui rend ces dernières distinctivement « identiques » dans le temps et dans l'espace* » (Giddens, 1987a, p. 51).

L'un des objectifs de la théorie de la structuration de Giddens consiste au dépassement du dualisme objectivisme et subjectivisme. L'objectivisme, prôné par les courants fonctionnaliste et structurationniste, donne la priorité à la société par rapport à l'acteur tandis que le subjectivisme, porté par les théories de l'action, priorise, au contraire, l'individu par rapport à l'objet sociétal (Giddens, 1987b ; Nizet, 2007 ; Rojot, 2010). La théorie de la structuration considère que « *les notions d'action et de structure se supposent l'une l'autre dans une relation dialectique. Aucune n'est cause de l'autre mais elles sont deux faces d'une même totalité sociale* » (Rojot, 2010, p. 45). Kechidi ajoute que « *les structures, ensemble de règles et de ressources, organisent les activités tout autant que les activités les organisent et leur donnent du sens et une finalité* » (2005, p. 348).

Au sein de cette boucle récursive, apparaît non pas un dualisme mais une dualité, que Giddens (1987a) nomme la dualité du structurel, se manifestant de deux manières :

- en contraignant l'acteur par des règles sociales ;
- en habilitant l'acteur par l'allocation de ressources (Nizet, 2007).

Le structurel se compose « *de règles et de ressources que l'acteur utilise dans la production et la reproduction de la vie sociale* (Nizet, 2007, p. 19). Les règles correspondent à « *un ensemble de procédures inscrites dans la conscience pratique de l'acteur, qu'il met en œuvre dans ses actions* » tandis que les ressources se rapportent « *à la capacité transformative de l'acteur* » (Nizet, 2007, p. 19). Le structurel est « *à la fois contraignant et habilitant* » et « *les propriétés structurées des systèmes sociaux s'étendent, dans le temps et dans l'espace, bien au-delà du contrôle que peut en exercer chaque acteur* » (Giddens, 1987a, p. 75).

Le contexte représente un élément central de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) et se retrouve étroitement lié aux notions de temps et d'espace (Leclercq-Vandelannoitte, 2010 ; Nizet, 2007 ; Rojot, 2010). En effet, la théorie de la structuration cherche à étudier « *l'ensemble des pratiques sociales accomplies et ordonnées dans l'espace et dans le temps, et non, soit l'expérience de l'acteur individuel, soit l'existence de totalités sociétales, chacune de façon isolée* » (Rojot, 2010, p. 45). Les actions, réalisées par les acteurs, sont considérées « *comme*

un flot continu de conduites et dans le cadre de contextes dans lesquels elle s'insère continuellement et qui la mettent en forme » (Rojot, 2010, p. 45). Ces actions sont mises en œuvre dans des lieux qui peuvent être privés ou publics (Nizet, 2007). De ce bornage contextuel découle le concept de régionalisation faisant « *référence au procès de zonage de l'espace-temps en relations avec les pratiques sociales routinisées* » (Giddens, 1987a, p. 173). La régionalisation revêt d'innombrables dimensions, selon l'amplitude de la recherche : des continents, des pays, des villes, des habitations, des groupes d'individus ou encore des organisations et poursuit l'objectif d'en dégager les spécificités (Giddens, 1987a). Ainsi que l'exprime Giddens, « *sur le plan ontologique, il est fondamental pour le concept de structuration que l'espace-temps soit constitutif des pratiques sociales, puisque la structuration tire son origine de la temporalité et donc, dans un certain sens, de l' « histoire »* » (1987a, p. 51). De ce fait, les conséquences inattendues des actions engagées dépendent directement du contexte dans lequel elles sont déployées, comme le précise Rojot, « *des activités répétitives, accomplies dans un contexte spatio-temporel précis, ont des conséquences non intentionnelles dans d'autres contextes plus ou moins éloignés dans le temps et dans l'espace* » (2010, pp. 46-47). La théorie de la structuration de Giddens (1987a) repose sur une double herméneutique, c'est-à-dire une double interprétation puisque « *l'étude du monde social n'est pas celle du monde naturel. La compréhension du monde naturel demande elle-même des cadres de signification, mais le monde social, en outre, se constitue lui-même comme ayant une signification* » (Rojot, 2010, p. 44). Cette définition induit des choix épistémologiques sur lesquels nous reviendrons dans la deuxième partie de ce travail doctoral. Notre choix en faveur de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) va maintenant être justifié au regard de notre problématique.

2.1.2 La théorie de la structuration appliquée à notre recherche

Bien qu'elle ait été élaborée dans les années 1980, la richesse de la théorie de la structuration (Rojot, 2010) permet de traiter une multiplicité de concepts.

En effet, la théorie de la structuration semble de prime abord avoir été créée dans une optique plutôt macro-sociale (Husser, 2010 ; Jabraoui, 2017 ; Michaux et Geffroy-Maronnat, 2011 ; Rojot, 2010). Elle s'avère malgré tout largement mobilisée, dans des études récentes, pour répondre à des problématiques en sciences de gestion, en particulier dans le cadre de l'étude des relations entre des acteurs, des organisations et des outils technologiques (Leclercq-

Vandelannoitte, 2010), notamment à travers la dualité structurelle. Étant donné qu'elles rendent compte de la réalité vécue, en intégrant que chacune de ces réalités produit des résultats différents (Baujard, 2012), de nombreuses recherches, essentiellement en systèmes d'information, mobilisent également la perspective structurationniste (Jones et Karsten, 2008 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010). Parmi les travaux de référence utilisant la théorie de la structuration se trouvent, dans un premier temps, des travaux majoritairement anglo-saxons, tels que ceux de Barley (1986), DeSanctis et Poole (1994), Orlikowski (1992, 2000). Ont suivi de nombreux travaux francophones en sciences de gestion, d'une part, dans le but de mettre en avant les interactions entre les individus et les TIC (citons notamment Baujard, 2012 ; Bouchikhi, 1988, 1990 ; Chaabouni et Ben Yahia, 2013 ; De Vaujany, 2001, 2003 ; Houzé, 2000 ; Jabraoui, 2017 ; Michaux et Geffroy-Maronnat, 2011), et, d'autre part, afin d'expliquer des phénomènes de transformations organisationnelles (voir entre autres Autissier et Le Goff, 2000 ; Bouchikhi, 1988, 1990 ; Wacheux, 2000). Outre l'étude des TIC et des métamorphoses à l'échelle organisationnelle, la théorie de la structuration a été également mobilisée pour répondre à des problématiques en gestion des ressources humaines, telles que la mobilité professionnelle intégrée à la gestion de carrière (Bailly, 1998) ou l'implication des salariés dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (Comeau et Davister, 2008). Notre propre recherche se trouve à la croisée de ces différentes disciplines, de sciences de gestion, de gestion des ressources humaines ainsi que des systèmes d'information et de communication puisqu'elle poursuit l'objectif d'étudier les effets de la transformation numérique par l'usage de TIC sur les compétences des managers de proximité au sein d'une organisation présentant des caractéristiques hypermodernes. Selon Husser, la théorie de la structuration autorise justement « *de relier en un tout cohérent un ensemble d'axes théoriques épars exploités par d'autres chercheurs, axes théoriques signifiants et pertinents par eux-mêmes, mais qui ont du mal à proposer une articulation évidente* » (2010, p. 34). De surcroît, comme le précise Loup, la théorie de la structuration « *permet la prise en compte du processus de construction sociale, ainsi que des interactions entre la technologie, l'individu et l'organisation* » (2016, p. 86). En choisissant d'emprunter la théorie de la structuration (Giddens, 1987a) pour l'analyse de notre problématique, nous cherchons à rapprocher les compétences des managers de proximité de l'usage qu'ils font des TIC organisationnelles.

Bien que Giddens ait peu confronté sa théorie de la structuration à des terrains de recherche, il affirme qu'elle offre la possibilité de répondre à des problématiques pratiques (1987a), ce qu'ont corroboré nombre d'auteurs en la sollicitant dans le cadre d'études empiriques (citons

notamment Autissier et Le Goff, 2000 ; Cazal, 2000 ; Husser, 2010 ; Jabraoui, 2017 ; Jones et Karsten, 2008 ; Michaux et Geffroy-Maronnat, 2011 ; Rojot, 2000 ; Wacheux, 2000).

Les notions de temps et d'espace de la théorie de la structuration (Giddens, 1987a) renvoient à certaines caractéristiques hypermodernes, d'urgence et de développement des TIC faisant évoluer les modes de management, dont nous tenons compte dans le cadre de notre recherche. Ces critères spatio-temporels amènent à « *concevoir l'organisation comme un tout non homogène ; comme une pluralité de situations spatiales et temporelles dans lesquelles des acteurs différents et situés à des niveaux différents de l'organisation peuvent mettre en œuvre des règles et des ressources différentes* » (Kechidi, 2005, p. 353). Giddens qualifie d'ailleurs ces délimitations d'espace et de temps d' « *indispensables pour préciser le caractère contextuel de l'interaction, sa « contextualité »* » (1987a, p. 172), rappelant l'importance de contextualiser les recherches analysant des phénomènes de transformation en action (Besson et Rowe, 2011). Relativement à notre recherche au sein d'une organisation, le concept de régionalisation développé par Giddens (1987a) permet de traiter « *divers enjeux organisationnels tels que le lien social, la cohésion, la distance, l'absence, la proximité, ou encore le contact dans les situations de travail* » (Leclercq-Vandelannoitte, 2010, p. 40).

En conséquence, la théorie de la structuration de Giddens offre la possibilité non seulement d'étudier les effets des technologies dans la réalisation d'activités managériales de proximité, géographiquement parlant, ainsi qu'à distance, par exemple, dans le cadre du télétravail (Cocula et Frédy-Planchot, 2000) ou de la formation professionnelle à distance (Caraguel, 2013), mais aussi de se focaliser sur une typologie d'acteurs (Jabraoui, 2017). Or, dans le cadre de notre recherche, la régionalisation peut prendre différentes échelles à travers l'organisation, la catégorie d'acteurs que nous étudions spécifiquement, les managers de proximité mais aussi par les situations de management analysées, qu'elles aient lieu en présentiel comme à distance, de plus en plus fréquemment du fait des progrès technologiques, auxquelles ces managers de proximité doivent s'adapter. Certaines de ces pratiques sociales régulières peuvent ainsi être reliées à l'étude de phénomènes routinisés comme le prévoit la théorie de la structuration (Giddens, 1987a).

Au sein de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), l'acteur se caractérise par sa capacité à « *influencer les comportements d'autres acteurs, mais aussi de transformer les circonstances, les contextes dans lesquels se tiennent les interactions* » (Nizet, 2007, p. 20). Or, cette définition s'apparente bien au manager de proximité impliqué dans un processus de transformation numérique, puisqu'il lui incombe tout à la fois de s'adapter aux outils numériques organisationnels, de transformer ses pratiques managériales en conséquence et de

faire en sorte que ses collaborateurs utilisent ces TIC. L'ensemble de ces éléments convergent vers la réflexivité de l'acteur, se matérialisant notamment par un contrôle réflexif « *sur la conduite propre de celui ou celle qui exerce ce contrôle et sur celle d'autres acteurs* » (Rojot, 2010, p. 47), les autres acteurs correspondant, dans le cas de cette recherche, aux collaborateurs que le manager de proximité gère.

En considérant la structure comme un ensemble mouvant, la théorie de la structuration de Giddens (1987a) ouvre la voie vers des résultats complexes, eux aussi en perpétuelle mutation. Ces résultats intègrent notamment des conséquences inattendues des actions ainsi que des phénomènes de résistance au changement de la part des acteurs organisationnels, en particulier dans le cadre d'études portant sur les usages de TIC (Rupelle *et al.*, 2015). En prolongement, la théorie de la structuration s'avère pertinente pour étudier l'affordance des TIC, que nous avons définie précédemment, en tenant compte de la flexibilité comme de la diversité des usages pouvant en découler (Houzé et Meissonier, 2018). Proulx propose d'ailleurs de « *saisir l'usage comme s'insérant dans un environnement cognitif constitué de ressources organisationnelles structurantes. [...] Les pratiques liées à cet usage constituent elles-mêmes une force structurante du réseau* » (2001, p. 62). À travers ces propos transparait à nouveau la prépondérance du contexte dans la mise en pratique de ces usages.

Afin de synthétiser les informations présentées, la figure 6 reprend, de manière simplifiée, les éléments constitutifs principaux de la théorie de la structuration de Giddens (1987a).

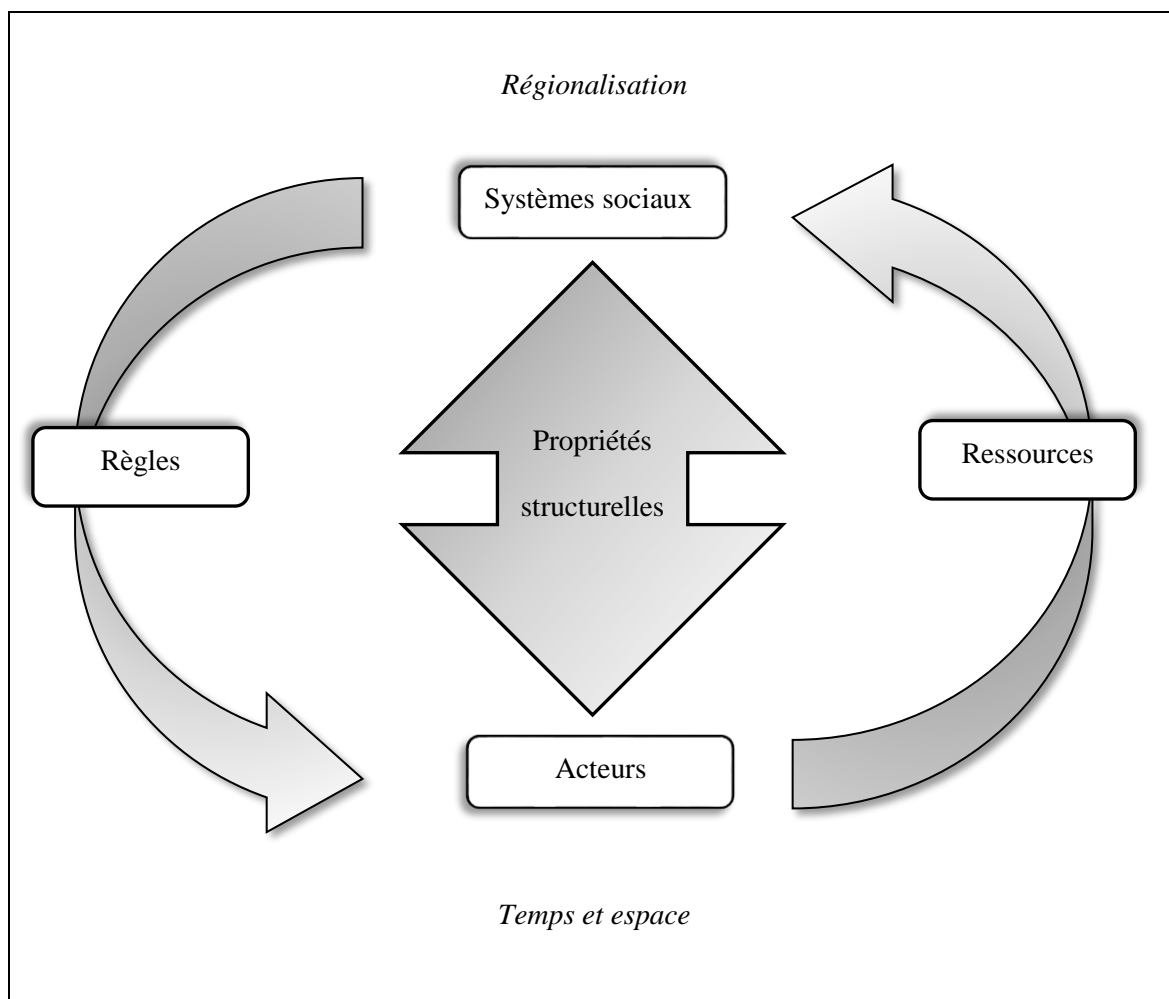


Figure 6. Les éléments constitutifs du processus de structuration

Ce cadre théorique facilite l'intégration de l'ensemble des thèmes traités dans notre recherche, c'est-à-dire non seulement les compétences des managers de proximité mais aussi les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences dans une organisation à caractère hypermoderne. Nous exposons maintenant plus précisément la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), concept que nous avons choisi de mobiliser pour notre recherche.

2.2 La dualité structurelle au regard de l'étude des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne

La dualité structurelle élaborée par Giddens (1987a) dans le cadre de sa théorie de la structuration s'avère notablement adaptée à l'étude des interrelations entre acteurs, structures et usage des Technologies de l'Information et de la Communication. Nous commençons par exposer les principaux fondements de la dualité structurelle (2.2.1) avant de rapporter ces éléments à notre recherche, afin de clarifier notre décision d'adapter la dualité structurelle à l'étude des effets de la transformation numérique sur les compétences des managers de proximité hypermodernes (2.2.2).

2.2.1 Les principes fondamentaux de la dualité structurelle

La dualité du structurel, ou dualité structurelle (Giddens, 1987a), fait partie des éléments centraux de la théorie de la structuration (Chaabouni et Ben Yahia, 2013 ; Cocula et Frédy-Planchot, 2000 ; Jabraoui, 2017 ; Kechidi, 2005 ; Rojot, 2010). En effet, selon Giddens, la dualité structurelle correspond au « *principal fondement de la continuité dans la reproduction sociale à travers l'espace-temps* » (1987a, p. 76). Cette dualité naît du structurel, considéré par Giddens comme « *un ordre virtuel* » de relations transformatrices » dans lequel « *les systèmes sociaux, en tant qu'ensemble de pratiques sociales reproduites, n'ont pas de structures* », mais « *plutôt des propriétés structurelles* » ne s'incarnant « *en tant que présence spatio-temporelle que lors de son actualisation dans les pratiques qui constituent les systèmes, et sous la forme de traces mnésiques grâce auxquelles les agents compétents orientent leur conduites* » (1987a, p. 66). Giddens (1987a) considérant l'ensemble des êtres humains comme des agents compétents, ces agents sont différents selon la portée de la recherche réalisée. Rojot appuie que ces propriétés structurelles « *n'existent pas hors de l'action, mais sont impliqués chroniquement dans sa production et sa reproduction* » (2010, p. 53). Au sein de ce modèle théorique, « *les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes* » (Giddens, 1987a, p. 15). En découle la dualité structurelle s'apparentant à l' « *influence mutuelle entre*

actions et propriétés structurelles » (Groleau, 2000, p. 157). Giddens (1987a) découpe la dualité du structurel en trois grands pans structurels : la signification, la domination et la légitimation. Ces trois éléments interagissent par l'intermédiaire de la communication et de ses représentations, des jeux de pouvoir et des sanctions représentées par des normes à respecter (Giddens, 1987a). Chevalier-Kuszla explicite que « *la « signification » prend forme à travers les schémas d'interprétations des acteurs, schémas qui guident leurs actes et les actes qu'ils attendent d'autres acteurs* » tandis que « *la « domination » fait référence à la mobilisation de ressources « d'allocation » qui traduisent les capacités de transformations* » et « *la dimension « légitimation » traite des normes d'action, des codes moraux et des valeurs qui permettent de justifier les actes* » (2000, pp. 129-130).

Par la prise en compte de l'ensemble de ces composants, le structurel, en tant que réalité virtuelle, peut se révéler tantôt habilitant, par l'allocation de ressources, tantôt contraignant à travers des règles sociales (citons notamment Chevalier-Kuszla, 2000 ; De Vaujany, 2006 ; Giddens, 1987a ; Kechidi, 2005 ; Nizet, 2007). Autissier et Le Goff définissent les ressources comme étant « *les moyens par lesquels les acteurs contrôlent des biens et des personnes avec l'accord de la collectivité dans laquelle s'exerce ce contrôle* » tandis que les règles constituent « *les codes d'intégration sociale qui permettent aux acteurs de participer et de donner du sens aux situations d'interaction* » (2000, p. 185). Kechidi précise que, par conséquent, « *la dualité du structurel signifie également que les règles, et les ressources mobilisées dans l'action des individus et des collectivités sont en même temps le résultat de l'action et la condition de celle-ci* », confortant « *l'approche duale qui accrédite l'idée selon laquelle la conation et la cognition sont deux dimensions insécables du comportement humain* » (Kechidi, 2005, p. 365). Afin d'illustrer ce processus, Leclercq-Vandelannoitte (2010) donne l'exemple de son application au pouvoir au sein duquel se dessine clairement cette dualité. Ainsi, cette auteure explique que « *les relations de pouvoir supposent l'existence d'une « dialectique du contrôle », mettant en jeu une combinaison d'autonomie et de dépendance entre acteurs* » (Leclercq-Vandelannoitte, 2010, p. 41). Giddens (1987a) scinde les ressources en deux catégories : les ressources d'allocation et les ressources d'autorité. Les ressources d'allocation sont d'ordre matériel et « *permettent de transformer ou de contrôler les objets* » tandis que les ressources d'autorité, immatérielles, « *donnent la possibilité de contrôler ou de diriger des personnes* » (Groleau, 2000, p. 157). Giddens considère non seulement ces deux ressources comme évolutives mais aussi que « *toute coordination d'un système social à travers le temps et l'espace met nécessairement en jeu une combinaison particulière de ces deux types de ressources* » (1987a, p. 320). La complémentarité reliant les propriétés structurelles et les acteurs (Leclercq-

Vandelannoitte, 2010), permet d'affirmer qu'il s'agit bien d'une relation de dualité et non de dualisme (Kechidi, 2005).

Du point de vue organisationnel, la dualité structurelle favorise la liaison entre les acteurs individuels et collectifs, impliqués dans un processus dynamique (Jabraoui, 2017 ; Kechidi, 2005 ; Mazars-Chapelon, 2010), par la complémentarité entre « *structures-activités-finalité* » (Kechidi, 2005, p. 352). Comme le rapporte cet auteur, « *le modèle de la dualité du structurel de Giddens fait de l'organisation un système d'activités finalisées et hiérarchisées porté par des figures collectives de coordination de l'action. Les conventions, les règles, les procédures et les routines sont les supports de cette coordination* » (Kechidi, 2005, pp. 359-360). L'organisation est donc ici appréhendée telle une combinaison d'activités à la fois structurée dans sa forme et structurante par les processus dynamiques d'actions qu'elle engendre (Kechidi, 2005). En complément, cet auteur relève que « *cette dualité de l'organisé et de l'organisant permet simultanément de rendre compte :*

- *et de la dynamique organisationnelle, à travers l'étude des processus d'activité ;*
- *et de l'invariance relative des formes de celle-ci, les structures* » (Kechidi, 2005, p. 353).

L'étude de la dualité structurelle consiste en l'analyse de « *ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs doués de savoirs et de savoir-faire, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action* » (Rojot, 2010, p. 54). La théorie de la structuration offre la possibilité, ainsi que nous l'avons explicité, de répondre à des problématiques complexes, faisant appel à une grande variété d'axes théoriques (Husser, 2010). En pratique, à travers « *une résolution par dualité, elle permet d'agencer des données empiriques et théoriques multiples, complexes et même parfois apparemment contradictoires* » (Autissier et Wacheux, 2000, p. 17). La récursivité entre systèmes sociaux, pratiques sociales et acteurs autorise plusieurs niveaux d'analyse, de l'individu à la structure en passant par le phénomène d'interaction, laissés à l'appréciation du chercheur (Husser, 2010). Selon le niveau d'analyse choisi, la dualité structurelle permet l'étude d' « *actions et interactions dans des contextes de temps et d'espace particuliers et pour des finalités partagées* » (Jabraoui, 2017, p. 94).

Les acteurs sont considérés par Giddens comme des sociologues experts en ce sens que « *leur savoir n'est pas simplement tangent à la structuration de la vie sociale, il en est constitutif* » (1987a, p. 75). Dans cette continuité, le contrôle réflexif apparaît intrinsèque à la dualité structurelle (Caraguel, 2013 ; Rojot, 2000). En effet, la dualité du structurel « *présuppose le contrôle réflexif des agents dans la durée de l'activité sociale quotidienne, un contrôle réflexif qui, en même temps, constitue cette durée* » (Giddens, 1987a, p. 76).

Le contexte d'une étude portant sur la dualité structurelle imprègne fortement ses résultats, du fait de la rationalité limitée des acteurs humains (Rojot, 2010). Comme le souligne Giddens, « *toute interaction sociale s'exprime en partie dans les éléments contextuels de la présence corporelle, et par eux* » (1987a, p. 361). Après avoir exposé les principales conceptions de la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), nous allons maintenant revenir sur ces éléments en les rapprochant de notre problématique afin de montrer l'adéquation de l'utilisation de ce cadre théorique pour y répondre.

2.2.2 La dualité structurelle adaptée à notre recherche

La dualité structurelle, produit de l' « *influence mutuelle entre actions et propriétés structurelles* » (Groleau, 2000, p. 157), a été fréquemment mobilisée pour étudier les liens entre organisation, acteurs et Technologies de l'Information et de la Communication (DeSanctis et Poole 1994 ; Groleau, 2000 ; Jabraoui, 2017). Ainsi, au sein de notre recherche, les agents compétents, désignés comme tels par Giddens (1987a), sont principalement représentés par les managers de proximité, constituant l'objet de notre recherche et, plus largement, par l'ensemble des acteurs organisationnels avec lesquels ils sont amenés à interagir.

Les recherches en SI (Systèmes d'Information) utilisent, pour certaines, une partie des concepts issus de la théorie de la structuration en les adaptant aux spécificités de ce domaine (citons notamment Groleau, 2000 ; Jones et Karsten, 2008 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010). À travers l'approche structurationniste, (DeSanctis et Poole, 1994 ; Houzé et Meissonier, 2018 ; Orlikowski, 1992), il devient possible d'exprimer la multiplicité des usages des TIC, selon leur caractéristiques techniques, leur contexte de mise en pratique ou encore le niveau de compétences des usagers (voir entre autres DeSanctis et Poole, 1994 ; De Vaujany, 2006 ; Groleau 2000 ; Houzé et Meissonier, 2018 ; Orlikowski, 1992). Cette dernière auteure a d'ailleurs construit un modèle au sein duquel elle substitue la dualité du structurel à la dualité de la technologie (Orlikowski, 1992). La technologie pouvant être déterminée comme « *un construit social résultant de l'action humaine et des propriétés structurelles du système organisationnel* », la dualité de la technologie « *permet de définir la technologie à la fois comme le produit et le médium de l'action humaine* » (Groleau, 2000, p. 159). Quant à DeSanctis et Poole (1994), ils considèrent la technologie comme une composante du contexte, utilisée par les acteurs organisationnels en fonction de leurs besoins. Ces approches, basées sur des travaux de référence en SI utilisant la dualité structurelle, permettent d'entrevoir ses

nombreuses possibilités d'adaptation. Dans cette continuité, Groleau précise d'ailleurs qu'il est possible de considérer « *la technologie comme un élément contextuel parmi tant d'autres* » permettant « *d'intégrer non seulement la technologie mais également d'autres éléments importants du contexte organisationnel* » (2000, p. 164).

La dualité structurelle concourt à l'association de registres individuels et collectifs au niveau organisationnel (Jabraoui, 2017 ; Kechidi, 2005 ; Mazars-Chapelon, 2010). Dans notre cas, nous pouvons transposer ces registres à l'étude des compétences individuelles et collectives déployées par les managers de proximité hypermodernes. En outre, Chevalier-Kuszla indiquent que « *les compétences internes de l'entreprise font partie des cadres de signification / domination / légitimation de l'organisation* » (2000, p.150). Aussi, nous pensons que ces trois dimensions de la dualité structurelle s'expriment, au sein de notre recherche, à travers les compétences mobilisées par les managers de proximité, agissant dans un contexte emprunt de caractéristiques hypermodernes.

Ainsi que le rapporte Jabraoui, la dualité du structurel permet d'envisager que « *les conséquences d'une technologie peuvent dépendre aussi bien de ses propriétés matérielles si elles sont aussi influentes que les contextes de son utilisation* » (2017, p. 95). Ramenée à l'étude des TIC, la dualité structurelle, d'une part, habilite l'action en la facilitant et, d'autre part, la contraint du fait des attributs de ces outils et des compétences des acteurs (De Vaujany, 2006). Appliquée à notre recherche relative aux compétences du manager de proximité au sein d'un environnement hypermoderne, la dualité structurelle offre la possibilité de mettre en exergue la diversité des usages des TIC (Weick, 1995), en tenant compte du caractère à la fois contraignant et habilitant de ces outils. Les TIC représentent des actants, utilisés par des agents compétents, les managers de proximité dans le cadre de notre recherche, devant composer avec leurs avantages comme avec leurs inconvénients (Ciborra, 1999), rattachés aux ressources et aux règles (Giddens, 1987a). Dans cette continuité, Groleau remarque qu' « *à l'exception de quelques études, très peu de travaux s'inspirant de Giddens tentent d'opérationnaliser le concept de ressources. Pourtant, il semble que la reconnaissance des ressources et leur influence sur la dynamique sociale permet de mieux appréhender le système organisationnel* » (2000, p. 171). Cette auteure considérant justement la technologie comme une ressource d'allocations (Groleau, 2000), nous choisissons de nous calquer sur ce choix en faveur de l'étude des effets des TIC sur les compétences des managers de proximité, tout en ajoutant que les usages des TIC peuvent également constituer des pratiques sociales contraignantes. Les ressources d'autorité, permettant la gestion d'individus (Giddens, 1987a ; Groleau, 2000), nous estimons qu'elles se confondent dans le cadre de notre recherche, par le rôle gestionnaire intrinsèque aux managers

de proximité. Nous n'opérerons donc pas de distinction entre les ressources d'allocation et les ressources d'autorité.

Afin d'englober l'ensemble des concepts inhérents à notre recherche, nous utilisons la dualité structurelle, pertinente pour concentrer plusieurs concepts théoriques (Autissier et Wacheux, 2000 ; Husser, 2010), après l'avoir adaptée à notre problématique. La figure 7 reprend les éléments constitutifs de la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) en les transposant aux concepts et contexte de notre recherche.

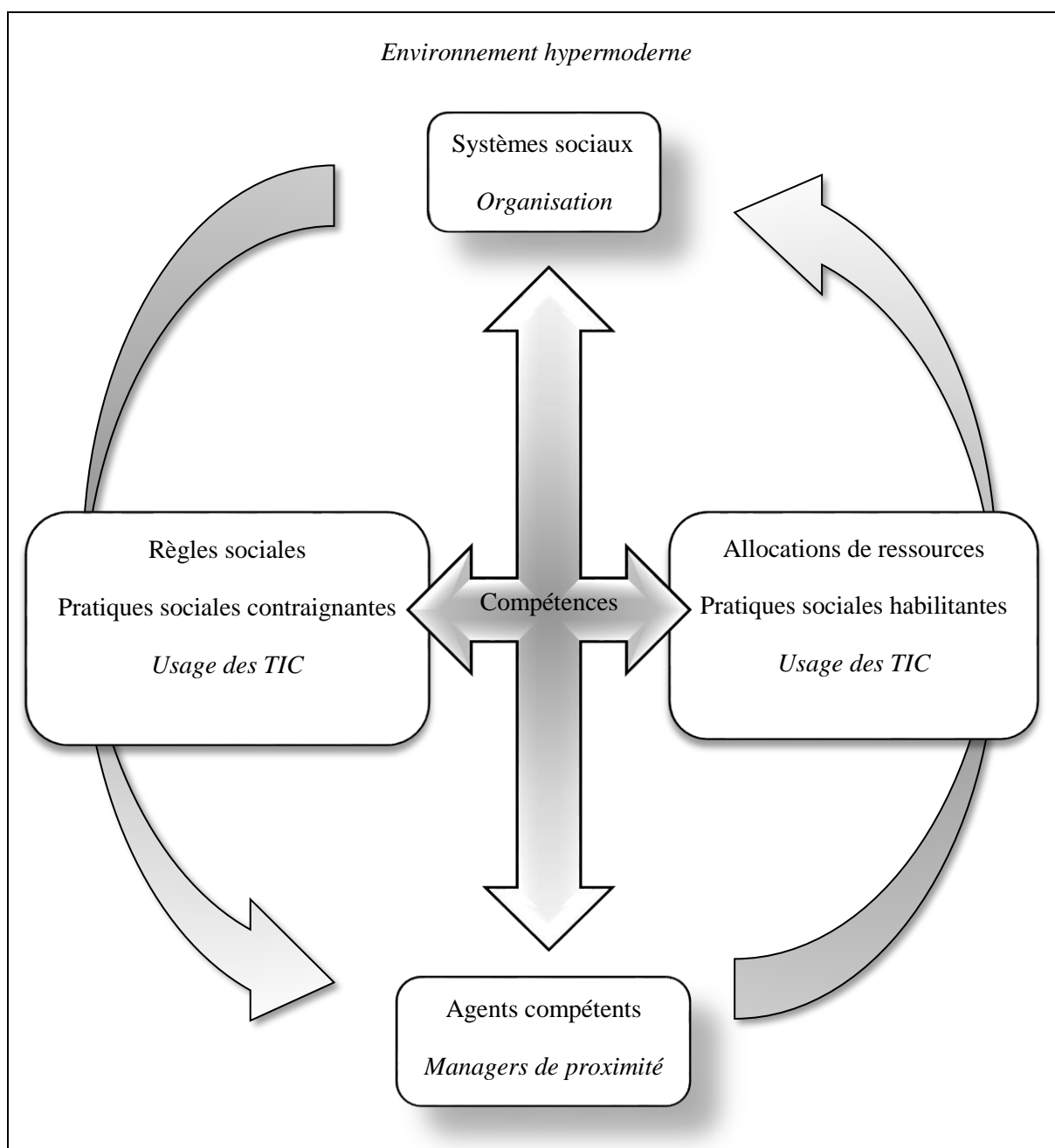


Figure 7. La dualité structurelle adaptée à notre recherche

La théorie de la structuration de Giddens (1987a) fait parfois l'objet de critiques quant à sa généralité (Cazal, 2000 ; Groleau, 2000 ; Nizet, 2007 ; Rojot, 2000), notamment liée au fait qu'elle a été initialement pensée du point de vue macro-social (Husser, 2010 ; Jabraoui, 2017 ; Michaux et Geffroy-Maronnat, 2011 ; Rojot, 2010). Toutefois, Cazal affirme que « *c'est précisément ce qui peut en faire l'intérêt pour les sciences de gestion* », à travers la dualité structurelle et par la proposition de « *cadres théoriques assez larges et ouverts pour permettre des interprétations et des appropriations variées* » (2000, p. 253). Bichon et Desmarais (2016) remarquent que les études relatives aux compétences managériales souffrent bien souvent d'un manque d'opérationnalisation. En mobilisant la dualité structurelle, il est possible de rendre compte des compétences mises en œuvre tout en intégrant l'environnement dans lequel elles sont déployées. De surcroît, comme le précise Mazars-Chapelon, « *la technologie est donc fortement contextualisée, et par essence les techniques se fondant sur le flux continu de l'action sont forcément enchâssées* » (2010, p. 11). Dès lors, l'étude des technologies ne peut se faire que dans l'action, permettant, notamment, de mettre au jour des conséquences inattendues, entièrement dépendantes du contexte de leur déploiement (Barley, 1986).

La dualité structurelle de la théorie de la structuration (Giddens, 1987a) apparaît donc adaptée à l'étude des managers de proximité, qui, en tant qu'acteurs ou agents compétents (Giddens, 1987a), mettent en action des pratiques sociales habilitantes comme contraignantes, correspondant à l'usage des TIC dont ils disposent au sein d'un système social contextualisé, une organisation hypermoderne, développant ainsi des compétences, par et pour l'usage de ces TIC.

La partie 2 expose la démarche méthodologique de notre étude empirique puis ses résultats relatifs aux compétences du manager de proximité dans un environnement organisationnel hypermoderne ainsi qu'aux effets des TIC sur ses compétences.

Conclusion du chapitre 2

LA DÉTECTION DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE HYPERMODERNE

Section 1

Les approches théoriques pour étudier les Technologies de l'Information et de la Communication et leurs effets sur les compétences

Les outils numériques peuvent être scindés en deux catégories : les outils de gestion et les outils de l'information et de la communication. Ces deux typologies d'outils ont été présentées, notamment au regard d'un contexte hypermoderne.

Les atouts ainsi que les risques relatifs aux usages grandissants de ces TIC au sein d'un environnement organisationnel hypermoderne ont ensuite été exposés.

La transformation numérique entraîne la nécessité de gérer le changement. Au niveau organisationnel, cela contribue au nécessaire accompagnement des acteurs organisationnels vers les transformations de leurs métiers ainsi que du contexte dans lequel ils évoluent.

Pour ce faire, des outils organisationnels existent. Deux d'entre eux ont été détaillés : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et la prospective des métiers.

Section 2

Les apports de la théorie de la structuration dans la détermination des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences

Les concepts fondamentaux de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) sont exposés dans le but de démontrer ses nombreuses ressources pour traiter des problématiques complexes dans un contexte mouvant en sciences de gestion.

Ces éléments-clés de la théorie de la structuration sont ensuite rapportés à notre recherche afin d'en justifier la pertinence pour l'étude de notre problématique.

La dualité structurelle constitue l'un des concepts-clés de la théorie de la structuration. Elle offre la possibilité de rendre compte de phénomènes relationnels entre des TIC, des acteurs et des organisations.

Nous explicitons les multiples intérêts de la dualité structurelle en faveur de l'étude des effets des TIC sur les compétences du manager de proximité hypermoderne.

Conclusion de la partie 1

ANCRAGE THÉORIQUE : LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Résumé de la partie 1

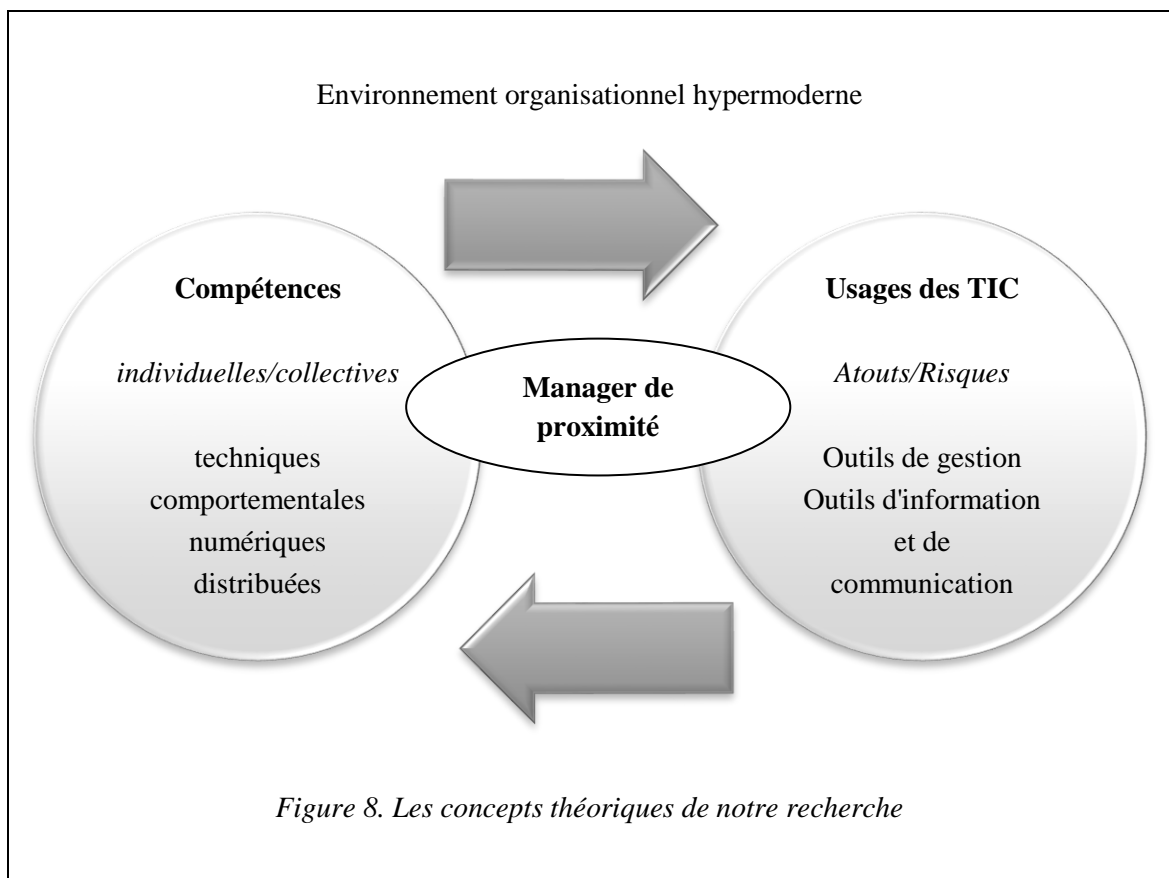
Les fondements théoriques de notre recherche ont été exposés dans cette première partie. Nous nous intéressons aux compétences développées par les managers de proximité, dans un contexte que nous qualifions d'hypermoderne. Au sein de cet environnement organisationnel hypermoderne, la transformation numérique est centrale et entraîne l'usage croissant de TIC. La théorie de la structuration de Giddens (1987a) et plus précisément la dualité structurelle, permet de mettre en action ces concepts de compétences et d'usage des TIC pour en comprendre les effets récursifs sur les compétences des managers de proximité évoluant au sein d'une organisation présentant un caractère hypermoderne.

Résultats de la partie 1

La problématique à laquelle nous souhaitons répondre est la suivante :

Dans un contexte de transformation numérique, quelles compétences met en œuvre le manager de proximité hypermoderne et quels sont les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences ?

La figure 8 reprend les concepts théoriques évoqués dans cette première partie.



PARTIE 2

CONCEPTUALISATION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Cette deuxième partie est composée de deux chapitres, relatifs aux choix méthodologiques se rapportant à l'étude empirique ainsi qu'à la présentation des résultats qui en découlent.

Le premier chapitre est consacré à la démarche méthodologique employée lors de cette recherche. La première section s'attache à préciser et justifier les choix méthodologiques opérés lors de notre étude sur le terrain, puis à illustrer leur mise en œuvre au sein d'un groupe bancaire mutualiste régional. La deuxième section revient sur les critères de validité comme sur les éléments de fiabilité de la recherche, ainsi que sur l'explicitation des méthodes d'analyse des données utilisées lors de cette étude.

Le deuxième chapitre de cette partie expose les résultats de la recherche. La première section revient d'une part, sur les résultats issus de données diversifiées offrant une connaissance fine du contexte organisationnel et d'autre part, sur l'émergence de typologies de compétences grâce à l'analyse thématique, avec le logiciel Nvivo, du corpus des entretiens semi-directifs menés auprès des managers de proximité. La deuxième section met l'accent sur les résultats combinés des deux analyses informatisées, l'une thématique avec Nvivo, l'autre lexicale avec le logiciel Alceste. Les résultats découlant de la technique des incidents critiques sont ensuite exposés ainsi que l'analyse de la pertinence des variables discriminantes préalablement établies.

CHAPITRE 3

UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADAPTÉE À L'ÉTUDE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Section 1

Des choix méthodologiques propices à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne

Section 2

Des méthodes assurant la rigueur de l'étude empirique

CHAPITRE 4

UNE APPROCHE PRATIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Section 1

La compréhension des compétences du manager de proximité hypermoderne

Section 2

Des résultats complémentaires à la connaissance contextualisée du manager de proximité hypermoderne

CHAPITRE 3

UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADAPTÉE À L'ÉTUDE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Notre recherche a pour but l'étude des compétences du manager de proximité en incluant les effets des usages de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), sur ses compétences dans un environnement qu'il est possible de qualifier, théoriquement, comme hypermoderne.

Toute recherche scientifique doit clarifier trois éléments-clés que sont la problématique traitée, l'ancrage théorique ainsi que les méthodes choisies (De Bruyne *et al.*, 1974). Ces étapes fondamentales permettent d'élaborer le *design* de la recherche, correspondant à l'articulation des éléments constituant une démarche de recherche scientifique (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Royer et Zarlowski, 2014). Après avoir défendu notre problématique puis en avoir exposé l'ancrage théorique, nous abordons maintenant la démarche méthodologique employée. Afin de réaliser cette étude, nous avons combiné différentes méthodes de recherche, que nous présentons tout au long de ce chapitre.

Dans la première section, nous précisons le positionnement épistémologique de notre recherche, point de départ d'une démarche méthodologique entraînant des conséquences dont le chercheur doit tenir compte tout au long de sa recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Wacheux, 1996). Nous exposons ensuite les différentes méthodes de recherche que nous avons choisies d'associer afin de produire des données riches et variées. Nous précisons donc les attraits de l'abduction, de l'étude de cas unique ainsi que de la recherche-action, afin de répondre à notre problématique tout en détaillant la mise en œuvre de chacune de ces méthodes au sein de notre terrain de recherche.

La deuxième section se rapporte aux deux critères majeurs de scientificité de la recherche : la validité et la fiabilité de la recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Drucker-Godard *et al.*, 2014). Parallèlement à la présentation de l'une et l'autre de ces caractéristiques, nous décrivons

les méthodes utilisées afin de les consolider. Ensuite, nous présentons les avantages d'une analyse tant manuelle qu'informatisée avant d'exposer les atouts de la pratique d'un double codage à l'aide d'outils informatiques. Dans cette continuité, nous exposons notre choix en faveur d'un double codage informatisé, thématique par le biais du logiciel Nvivo d'une part, lexical avec le logiciel Alceste d'autre part, ainsi que son opérationnalisation dans le cadre de notre recherche.

Section 1. Des choix méthodologiques propices à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne

Afin de répondre à notre problématique relative aux compétences mises en œuvre par le manager de proximité hypermoderne, nous avons mené une étude sur un terrain de recherche adapté. Nous précisons tout d'abord notre positionnement épistémologique au regard du contexte de notre étude empirique (1.1). Ensuite, nous exposons les intérêts d'une étude de cas puis de la recherche-action dans le cadre de notre recherche réalisée au sein d'un domaine d'activité exemplaire afin d'étudier les compétences du manager de proximité hypermoderne. Nous illustrons ces différents choix par leur opérationnalisation au sein d'une organisation mutualiste du secteur bancaire (1.2).

1.1 Le positionnement épistémologique de notre recherche

Le positionnement épistémologique ayant des incidences sur la méthodologie de la recherche, il s'avère indispensable à la cohérence de la recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Wacheux, 1996). Nous exposons dans un premier temps les principaux courants épistémologiques avant de justifier le positionnement de notre recherche selon le paradigme interprétativiste (1.1.1). Dans un second temps, nous approfondissons les démarches de recherche les plus fréquentes en sciences de gestion avant de préciser les raisons, théoriques comme pratiques, qui nous ont poussées à opter pour une démarche abductive (1.1.2).

1.1.1 Une approche interprétativiste du terrain de recherche

Les sciences de gestion revêtent plusieurs spécificités du point de vue des attendus scientifiques. En premier lieu, elles ont deux finalités : « *le savoir et l'utilité* » (Laufer, 2007, p. 213). Leur double objectif consiste en la production des connaissances théoriques mais aussi des préconisations actionnables, c'est-à-dire pouvant effectivement être mises en œuvre (Argyris, 1993) dans les organisations.

Ensuite, en sciences de gestion, le sujet de la recherche et l'objet de la recherche se confondent (Mouchot, 2010). Cette spécificité nécessite un positionnement épistémologique du chercheur quant à la nature et à l'objectif de sa recherche, l'épistémologie pouvant être considérée, telle que la définissent Allard-Poesi et Perret comme « *une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* » (2014, p. 15). Le paradigme épistémologique interprétativiste vise à comprendre le phénomène étudié, quand le positivisme tend à l'expliquer et le constructivisme à le bâtir pour produire une connaissance idiographique, c'est-à-dire des sujets du cas étudié (Lincoln et Guba, 1985). Le chercheur doit déterminer son positionnement épistémologique pour définir les modes de collectes de données possibles et leurs argumentations (Avenier et Gavard-Perret, 2018) au regard de son objet de recherche. D'après les éléments énoncés, le tableau 3 présente les caractéristiques principales des trois paradigmes épistémologiques majeurs.

Positionnement	Positiviste	Interprétativiste	Constructiviste
Ontologique (nature de la réalité)	Une seule réalité existe : objectivité	Plusieurs réalités car dépendent de la perception des sujets étudiés : subjectivité.	Plusieurs réalités car correspondent aux constructions sociales des acteurs.
Épistémologie (relation entre l'objet de la recherche et le chercheur)	Neutralité du chercheur : relate uniquement la réalité observable et observée	Interprétation du chercheur des données collectées auprès des acteurs : subjectivité	Interaction entre le chercheur et l'objet de recherche : subjectivité
Méthodologique	Méthode quantitative comme seule démarche scientifique	Plusieurs méthodes envisageables pour interpréter les faits observés	Plusieurs méthodes envisageables pour étudier l'objet de recherche
Épistémique (but de la connaissance)	Expliquer la réalité	Comprendre le phénomène étudié	Construire la réalité avec les acteurs étudiés
Connaissance valable	Vérifiabilité de la connaissance scientifique	Crédibilité de l'interprétation	Actionnabilité de la connaissance produite

Tableau 3. Présentation des trois principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

Notre recherche s'est trouvée à plusieurs reprises aux frontières des paradigmes constructiviste et interprétativiste. Afin de clarifier notre positionnement, ainsi que les décisions relatives à

notre démarche méthodologique, il était néanmoins nécessaire de faire un choix. Au fur et à mesure de notre revue de littérature et de l'étude terrain, nous avons pris conscience que la réalité que nous observions correspondait à des relations mouvantes et spécifiques à l'environnement de la recherche, ce qui s'apparente à une approche interprétativiste selon Allard-Poesi et Perret (2014). Ainsi, un chercheur optant pour le paradigme interprétativiste cherche à « *souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales* (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 17). En matière de méthodologie, l'approche interprétativiste privilégie « *des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux. Ces méthodologies visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 17). Même si le constructivisme et l'interprétativisme se rejoignent sur certaines caractéristiques, et pouvaient *a priori* toutes deux correspondre à la méthodologie de notre recherche, le constructivisme ne nous permettait pas de rendre compte, aussi précisément que l'interprétativisme, de l'incidence de notre interprétation des données recueillies. L'interprétativisme suppose de chercher à comprendre la réalité vécue par l'objet de la recherche, dans notre cas celle des managers de proximité. Ce choix de paradigme nécessite donc l'immixtion du chercheur au sein de l'organisation étudiée (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Notre méthodologie qualitative et le choix de l'analyse thématique, même assistée par un logiciel, induit nécessairement une interprétation du contenu des entretiens par le chercheur (Gavard-Perret *et al.*, 2018b). L'utilisation de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954), sur laquelle nous reviendrons, supposant que les personnes interrogées s'expriment sur des situations qu'elles ont perçues comme étant critiques, entraîne forcément une certaine subjectivité. Par ailleurs, pour Rioufreyt : « *une transcription même littérale est déjà un document interprétatif* » (2016, p. 37), notamment par l'ajout de signes de ponctuation qui représentent une intervention du chercheur dans le propos de l'interviewé. Le paradigme interprétativiste permet de mettre en exergue « *l'explicitation du sens que les acteurs donnent aux situations dans lesquelles ils se trouvent* » (Proulx, 2001, p. 59). Selon cet auteur, opter pour un positionnement interprétativiste donne la possibilité au chercheur de se placer dans une relation de « *relative complémentarité – et en interaction – avec le regard des acteurs situés. La description des phénomènes et des situations sera ainsi produite – dialogiquement – à travers une séquence d'interactions entre observateurs et observés* » (Proulx, 2001, p. 59). Or, dans le cadre de notre recherche au sein d'une chaire avec des attendus tant scientifiques que managériaux, nous avons justement estimé judicieux d'employer une méthode abductive.

Cette méthode coïncide avec la définition faite par Proulx (2001) des relations complémentaires existantes entre le chercheur et les sujets de la recherche dans un cadre épistémologique interprétativiste. Nous allons donc délimiter plus précisément ce à quoi correspond une méthode abductive et les intérêts qu'elle présente pour l'étude de notre problématique.

1.1.2 Une méthode abductive permettant la conciliation des aspects théoriques et organisationnels

Il existe deux logiques principales de recherche en sciences de gestion : la logique déductive et la logique inductive (Charreire Petit et Durieux, 2014 ; David, 2001b). Afin d'approfondir la connaissance d'un phénomène, la logique inductive, partant du terrain afin d'enrichir la théorie, est privilégiée, tandis qu'une logique déductive permet de tester des hypothèses théoriques sur un terrain de recherche (Charreire Petit et Durieux, 2014). L'approche déductive est associée à une démarche hypothético-déductive puisqu'elle a pour vocation de répondre à des hypothèses de recherche alors que l'approche inductive est couplée à une démarche abductive.

La figure 9 illustre, d'après les éléments énoncés par Charreire Petit et Durieux (2014), les deux raisonnements de la recherche, inductif et déductif, ainsi que la démarche qui leur est associée, hypothético-déductive pour le raisonnement déductif et abductive pour la logique inductive.

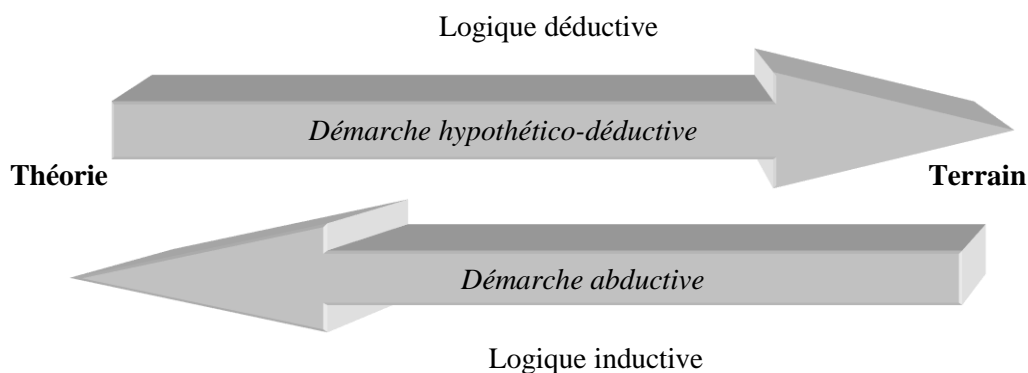


Figure 9. Les deux principales démarches de recherche

Loin d'être opposées, ces deux démarches sont même de plus en plus considérées comme complémentaires par les chercheurs en sciences de gestion (Charreire Petit et Durieux, 2014 ; David, 2001b). En effet, l'abduction est utile à l'exploration d'un sujet alors que la démarche

hypothético-déductive permet de développer cette exploration, en formulant des hypothèses afin qu'elles soient confirmées ou infirmées. L'induction débute par l'étude d'un phénomène précis pour amener vers la généralisation théorique tandis que la déduction fait le chemin inverse en partant des théories établies puis en les testant par des cas empiriques spécifiques. Contrairement au caractère confirmatoire de la déduction, les conclusions faites lors d'une démarche abductive exploratoire, ne pouvant être fermement démontrées (David, 2003), sont nommées « *inférences non démonstratives ou inférences incertaines* » (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 82). Dans cette continuité, l'abduction peut être considérée comme « *une conjecture fondée sur l'expérience permettant l'explication de certains faits* » (Habib et Corbière, 2018, p. 136).

La méthode abductive est également nommée exploration hybride (Allard-Poesi *et al.*, 2014 ; Charreire Petit et Durieux, 2014), du fait qu'elle emprunte autant au champ théorique qu'empirique. Au regard du contexte de notre thèse au sein d'une chaire universitaire et dont les résultats sont attendus par une organisation, notre choix s'est naturellement porté sur une démarche abductive. En effet, l'abduction conduit à effectuer de fréquents allers-retours entre la littérature et les données empiriques (Habib et de Corbière, 2018 ; Mercuri Chapis et Gauthier, 2018). Comme le précise Dietrich, même si les théoriciens et les praticiens ne nourrissent pas nécessairement les mêmes attentes, « *un va-et-vient permanent entre le monde social et le savoir qui constitue ce monde* » (2005, p. 254) permet d'associer théories et pratiques managériales afin de produire des connaissances plus fines d'un phénomène. C'est précisément cette pratique, alternant approfondissements théoriques et investigations sur le terrain, qui va « *donner du sens au matériau empirique* » (Mercuri Chapis et Gauthier, 2018, p. 56). Cela entraîne, de fait, un rapprochement entre la communauté scientifique et les organisations. En optant pour cette méthode abductive, nous répondons aux deux objectifs de la recherche en sciences de gestion cités précédemment : produire tant des connaissances théoriques que des recommandations managériales utiles aux praticiens. Les concepts de notre recherche se prêtent à une étude praxéologique. En effet, plusieurs auteurs s'accordent à affirmer que l'étude des TIC se construit dans l'action, c'est-à-dire en étudiant directement leurs usages au sein de l'environnement dans lequel ils sont utilisés (Aggeri et Labatut, 2010 ; Barley, 1986 ; Quéré, 1991). Il en va de même pour les compétences dont la gestion passe par leur détection au sein du contexte de leur déploiement (Bachelet et Galey, 2012). Par ailleurs, la fluctuation incessante des environnements organisationnels hypermodernes nécessite « *un travail itératif d'allers et retours entre le terrain et la théorie dans des espaces-temps*

multiplés » (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 182). Nous précisons maintenant les caractéristiques de la recherche exploratoire, entièrement qualitative, que nous avons menée.

1.2 Une recherche exploratoire qualitative

Une recherche exploratoire empruntant une méthode abductive offre la possibilité d'approfondir des postulats théoriques grâce à des observations empiriques (Charreire Petit et Durieux, 2014). Dans la continuité des choix présentés précédemment, nous exposons les attraits d'une recherche qualitative exploratoire, réalisée sous la forme d'une étude de cas unique pour étudier un phénomène nouveau ou spécifique (Yin, 2014). Parallèlement, nous présentons l'organisation dans laquelle a eu lieu cette étude (1.2.1). Puis, nous explicitons les raisons qui nous ont poussée à mettre en œuvre une recherche-action, tout en détaillant les actions déployées au sein de ce terrain de recherche (1.2.2).

1.2.1 Une étude en profondeur d'un cas unique favorisant la découverte d'un phénomène spécifique

Dans le cadre de cette recherche doctorale, notre approche est exploratoire et vise à étudier les compétences des managers de proximité hypermodernes ainsi que les effets des TIC sur ces compétences. En sciences de gestion, l'exploration consiste à « *découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement* » (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 78). Le but de l'exploration est à la fois de décrire un phénomène puis de l'interpréter (Charreire Petit et Durieux, 2014), ce qui conforte notre positionnement selon le paradigme interprétativiste. Nous avons opté pour une méthode exclusivement qualitative, adaptée à une étude exploratoire (Yin, 2014), car elle offre la possibilité d'étudier l'objet de la recherche directement sur le terrain (Giordano, 2003). L'approche qualitative permet de faire s'exprimer des personnes dans un environnement particulier, ce qui correspond à notre volonté de déceler l'incidence des TIC sur les compétences mises en œuvre quotidiennement par les managers de proximité hypermodernes (Miles et Huberman, 1994). *A contrario*, l'étude quantitative s'emploie plutôt dans le cadre de vérification d'hypothèses et suppose une exploration déjà approfondie de l'objet de recherche (Bryman, 1988). Les méthodes qualitatives s'avèrent propices à l'étude

exploratoire des usages des TIC, permettant la prise en compte de comportements complexes (Proulx, 2001 ; Vidal, 2013).

L'étude de cas fait l'objet de nombreuses significations (David, 2003). En sciences de gestion, elle correspond à une stratégie de recherche de processus (David, 2003) dans un, voire dans plusieurs environnements (Journé, 2018). En cela, l'étude de cas est particulièrement adaptée à un raisonnement inductif, répondant à une démarche de recherche abductive permettant d'analyser des situations réelles (Journé, 2018). Selon David, l'étude de cas est « *productrice de connaissances intermédiaires entre contextualisation et abstraction* » (2003, p. 6), permettant conjointement la génération de théories et de connaissances empiriques.

Comme le souligne Husser (2013), l'étude de cas unique fait débat. En effet, certains auteurs préconisent la réalisation de deux études de cas *a minima* pour pouvoir envisager une généralisation des résultats obtenus (Hlady Rispal, 2002 ; Wacheux, 1996), alors que d'autres estiment qu'un cas unique peut déboucher sur une extrapolation des conclusions du chercheur (David, 2003 ; Pondy et Mitroff, 1979). Selon Stake (1995), l'un des intérêts de l'étude de cas unique réside dans le fait de rendre compte de la complexité d'un phénomène « intrinsèque » au sein d'un contexte idiosyncratique. Concrètement, l'étude de cas unique intrinsèque (Stake, 1995) consiste à interroger alternativement les théories et le terrain de recherche (David, 2003) pour répondre à l'objet de recherche, ce qui correspond à la méthode abductive que nous avons mobilisée. Dans cette continuité, Yin (2014) considère qu'une étude de cas unique se justifie lorsque le cas choisi s'avère typique, comme l'est justement le secteur bancaire pour étudier les effets des TIC sur les compétences du manager hypermoderne. L'étude de cas unique permet d'analyser des phénomènes nouveaux et complexes lorsque les développements théoriques sont faibles et la prise en compte du contexte indispensable (Hlady Rispal, 2002 ; La Ville, 2000).

Pour répondre à notre problématique, nous avons réalisé une étude de cas auprès des managers de proximité d'un groupe bancaire mutualiste régional. Le secteur bancaire présente de nombreux aspects hypermodernes et se trouve particulièrement impacté par l'usage des TIC, ces usages se répercutant sur les compétences internes. Ces transformations influent fortement sur les managers de proximité, par leur fonction organisationnelle clé. L'ensemble de ces informations complémentaires justifient l'intérêt d'une organisation envers une recherche scientifique, par l'intermédiaire d'une chaire universitaire. Notre étude empirique au sein d'une organisation bancaire permettra donc d'illustrer ces phénomènes interdépendants.

De fait, l'étude de cas unique telle que définie par Yin (2014) ou désignée comme intrinsèque par Stake (1995), se justifie par le caractère spécifique du secteur bancaire au regard de l'inclusion des outils numériques dans les pratiques managériales. Les banques traditionnelles,

c'est-à-dire dont le canal de commercialisation principal se compose d'agences bancaires, doivent s'adapter aux nouvelles attentes des clients. En effet, ces derniers souhaitent pouvoir réaliser des opérations bancaires par le biais de leurs équipements numériques en toute autonomie tout en maintenant à la fois une relation de proximité avec leur conseiller bancaire et la possibilité de le contacter à distance. Ces banques traditionnelles font face à de nombreux concurrents qui ont fait leur entrée sur le marché bancaire tels que les banques en ligne, les *fintechs*, *start-up* de la finance, ou encore des entreprises d'autres secteurs d'activités qui s'implantent sur le marché bancaire à l'instar de Carrefour Banque ou d'Orange Bank. Subséquemment, afin de conserver leur compétitivité, les banques traditionnelles doivent adapter leurs offres. Ces choix de stratégie commerciale ont nécessairement une influence sur les compétences internes. Les collaborateurs comme leurs managers doivent ajuster leurs modes de fonctionnement à ces nouvelles injonctions émanant d'un environnement en perpétuelle évolution.

La Banque Populaire du Sud (BPS), banque mutualiste régionale, fait partie du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne), deuxième groupe bancaire français. Elle a vu le jour le 30 novembre 2005 à l'issue de la fusion entre la Banque Populaire des Pyrénées Orientales, de l'Aude, de l'Ariège et la Banque Populaire du Midi. Notre étude empirique a été réalisée préalablement à la fusion juridique, en mai 2019, entre la BPS et trois filières régionales que sont la Banque Dupuy de Parseval, la Banque Marze ainsi que le Crédit Maritime de Méditerranée. Aussi, nous présentons l'organisation telle qu'elle était articulée au moment de notre étude sur le terrain. Son territoire s'étend sur sept départements : l'Ardèche, l'Ariège, l'Aude, le Gard, l'Hérault, la Lozère et les Pyrénées Orientales. Elle compte près de 2000 collaborateurs répartis dans quasiment 200 agences. En qualité de banque mutualiste, elle n'a pas d'actionnaires mais son capital est détenu par ses clients, appelés sociétaires. Les décisions stratégiques sont validées par un Conseil d'Administration, constitué d'administrateurs eux-mêmes sociétaires, animé par un Président. Au niveau opérationnel, le Directeur Général, mandataire social, met en œuvre les orientations stratégiques avec l'appui des Directeurs de Directions : ils constituent le *top management* de la Banque Populaire du Sud, c'est-à-dire disposant d'un rôle managérial plus stratégique qu'opérationnel au sein de l'organisation. C'est à ce niveau que se situe le partenariat avec la Chaire « Usages du numérique » de l'Université de Perpignan Via Domitia.

Depuis le démarrage de nos travaux de recherche et de notre présence au sein de la BPS au rythme d'une journée par semaine en moyenne, l'organigramme de la BPS a régulièrement évolué au gré de la création de nouvelles directions pour toujours mieux ajuster ses modes de

fonctionnement internes, et donc les compétences internes, aux attentes de ses clients. Au moment de notre étude empirique, la BPS était composée de onze directions. Les directeurs de ces Directions ont sous leur responsabilité d'une part, les directeurs de régions de la BPS pour le réseau d'agences et, d'autre part, les directeurs de départements pour les services du siège. Les sept départements géographiques composant la BPS sont divisés en régions internes, qui correspondent soit au département administratif, soit à un découpage interne afin de réaliser un partage homogène en matière de population entre ces régions. Ces directeurs de départements et de région gèrent quant à eux les responsables de services pour le siège et les directeurs d'agences ainsi que leurs déclinaisons pour le réseau d'agences. Ces fonctions, de directeurs de départements, de région, d'agences et affiliés ainsi que de responsables de service correspondent aux managers de proximité que nous avons étudiés dans le cadre de ce travail doctoral. Au sein de ce que la BPS désigne par le terme réseau, c'est-à-dire les agences bancaires, il existe quatre catégories de managers de proximité :

- le directeur de succursale gère à la fois une équipe de collaborateurs et plusieurs directeurs d'agence et/ou responsables de bureaux dans les agences qui lui sont rattachées ;
- le directeur d'agence manage au minimum trois personnes ;
- le sous-directeur d'agence est nommé dans toute agence de plus de six collaborateurs et constitue un relais entre le directeur d'agence et l'équipe ;
- le responsable de bureau encadre moins de trois collaborateurs.

Au sein du siège social, une seule catégorie de managers de proximité est identifiée : le responsable de service.

La figure 10 reprend l'ensemble des strates organisationnelles présentées, jusqu'aux collaborateurs.

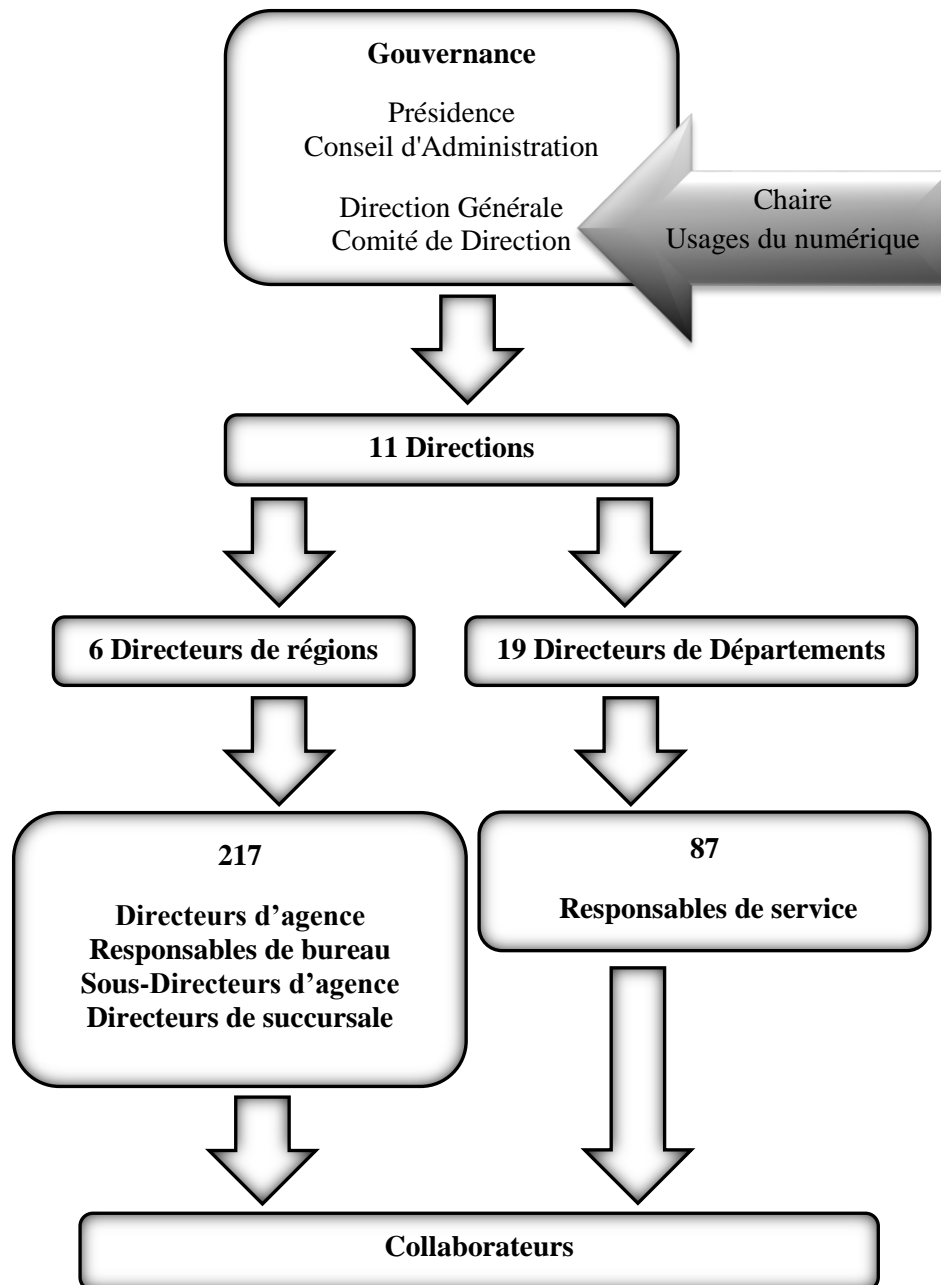


Figure 10. Les strates hiérarchiques de la Banque Populaire du Sud

Afin de résumer les éléments exposés précédemment quant à l'organisation interne des différentes strates hiérarchiques de la Direction Générale jusqu'aux managers de proximité, objet de notre travail de recherche doctorale, un organigramme fonctionnel est présenté en annexe 1.

Notre terrain de recherche se compose de 329 managers de proximité au sein de la Banque Populaire du Sud. Cette terminologie, utilisée différemment selon les organisations, désigne, au sein de l'organisation étudiée, des managers qui occupent une position charnière (Bellini,

2005) puisqu'ils sont en contact à la fois avec leur équipe de collaborateurs, avec le *top management* et, pour certains, avec les clients. Le terme de manager de proximité, tel qu'il est utilisé au sein de la BPS, correspond bien à la définition de la fonction de manager de proximité proposée par Havard et Krohmer (2008) comme étant le premier niveau hiérarchique auprès des collaborateurs. Les activités professionnelles des managers de proximité étant fortement impactées par les TIC²⁵, cela nécessite, pour ces managers, de développer autant des compétences techniques que comportementales, outre une culture du digital²⁶.

Ces managers de proximité évoluent dans un contexte que nous avons choisi de qualifier d'hypermoderne, empreint de contradictions parmi lesquelles « *le goût pour l'innovation et le besoin de repères, la recherche de données garanties et l'envie d'accéder à des subjectivités profanes, l'acceptation de la prescription et le rejet de cette dernière* » (Vidal, 2013, p. 38). Une recherche de type qualitative exploratoire offre justement la possibilité de se pencher à la fois sur « *la permanence et l'instabilité* » d'un phénomène survenant au sein d'un environnement hypermoderne (Vidal, 2013, p. 38). Afin de réaliser cette recherche qualitative exploratoire, nous avons mis en œuvre une recherche-action, que nous allons à présent détailler.

1.2.2 Une recherche-action pour une réponse spécifique à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne

Il existe plusieurs démarches utilisables pour répondre aux problématiques en sciences de gestion. Par exemple, pour David (2001b), quatre démarches méthodologiques de recherche en gestion sont possibles : l'observation, pouvant être participante ou non participante, la conception en laboratoire, la recherche-action et la recherche-intervention. Selon cet auteur, la conception dite en chambre n'a aucun lien empirique, ce qui, de fait, élimine cette méthodologie pour la recherche que nous avons menée. L'observation sert à décrire le phénomène étudié, ce qui aurait pu convenir à notre recherche ; toutefois, il s'agit dans le cas de l'observation comme de la construction en chambre d'une conception mentale de la réalité, tandis que la recherche-action et la recherche-intervention permettent de structurer concrètement la réalité étudiée (David, 2001b). Notre démarche empirique étant ancrée au sein d'un terrain de recherche, nous

²⁵ Béziade, C., & Assayag, S., *op. cit.*

²⁶ Robert (des), M.-L., *op. cit.*

nous intéressons donc plus précisément à ces deux démarches : recherche-intervention et recherche-action. Ces deux démarches de recherche convergent sur plusieurs aspects, à tel point qu'elles ne sont parfois pas différenciées (Avenier, 1989 ; Sebillotte, 2007). Toutefois, elles se distinguent par certaines caractéristiques. Ainsi, d'après David (2001b), la séparation entre ces deux méthodes de recherche réside dans la façon dont le chercheur se positionne. Concrètement, si le chercheur agit directement sur le terrain de recherche en mettant en œuvre des outils de gestion, il se situe dans une démarche de recherche-intervention (Allard-Poesi et Perret, 2003). En revanche, toujours selon David (2001b), si le chercheur utilise prioritairement les données produites par les sujets de l'étude, tels que des entretiens par exemple, pour aider l'organisation à piloter le changement en proposant des préconisations managériales, il se trouve alors dans une démarche de recherche-action. Dans ce dernier cas, l'organisation demeure donc libre de mettre en pratique, ou non, les préconisations managériales effectuées par le chercheur. Lors d'une recherche-action, le chercheur se positionne tel un accompagnateur de la transformation du système par les acteurs eux-mêmes (Argyris *et al.*, 1985 ; Plane, 1996), alors qu'un professionnel expert du sujet étudié s'emploiera à une recherche-intervention (Callon, 1999). En complément de ces premiers éléments, la recherche-action s'est imposée à nous pour plusieurs raisons. En premier lieu, la démarche de recherche-action suppose que l'objet de recherche soit une problématique issue de l'empirique (Allard-Poesi et Maréchal, 2014 ; Catroux, 2002 ; Lewin, 1946). Selon plusieurs auteurs, même si c'est de plus en plus le cas pour les sciences de gestion, la recherche-action poursuit inmanquablement un objectif double : à la fois théorique et pratique (Hugon et Seibel, 1988 ; Royer et Zarlowski, 2014). Ainsi Hugon et Seibel considèrent qu'une démarche de recherche-action constitue une « *action délibérée de transformation de la réalité. Les recherches associées à cette méthode ont un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (1988, p. 13). Dans cette continuité, Klein estime que la recherche-action représente « *une modalité particulière de production de connaissances où chercheurs et acteurs travaillent ensemble et se confondent dans une démarche de recherche* » (2007, p. 44). Notre double objectif est bien de déterminer les compétences théoriques associées au manager hypermoderne puis d'élaborer des préconisations managériales à destination de l'organisation en nous appuyant sur les données récoltées au sein de notre terrain de recherche. La recherche-action répond donc bien à une intention d'actionnabilité (Argyris, 1993) des recommandations produites à l'attention de l'organisation. Ensuite, la recherche-action s'avère particulièrement adaptée dans le cas d'une étude exploratoire grâce à sa souplesse de mise en œuvre, notamment dans le choix du niveau d'implication entre le chercheur et son terrain de recherche (Catroux,

2002). En optant pour la réalisation d'entretiens semi-directifs en tant que méthode principale de collecte de données, nous avons choisi de nous positionner en tant qu'observateur non participant au sens de David (2001b) afin de conserver une certaine distance avec l'objet de notre recherche. Par ailleurs, selon Newman (2000), les incidents critiques constituent des éléments pertinents pour une recherche-action. Or, nous avons choisi d'intégrer la technique des incidents critiques de Flanagan (1954) à notre guide d'entretien, sur laquelle nous revenons dans la deuxième section de ce chapitre. David (2001b) considère que la recherche-action se concentre sur l'étude de groupes d'acteurs plutôt que sur les organisations dans leur globalité. Notre recherche, même si elle est contextualisée dans le secteur bancaire, porte prioritairement sur une catégorie professionnelle, celle des managers de proximité. En complément, Noffke (1994) précise que l'objectif initial de la recherche-action consiste en la transformation par la compréhension d'actes d'un groupe d'individus, alors que, d'après Savall et Zardet, la recherche-intervention est une « *méthode interactive à visée transformative* » (2004, p. 79). Notre présence régulière sur le terrain de recherche a pu, d'une part, contribuer à développer un climat de confiance mais, d'autre part, présenter des biais relativement à la collecte de données, que nous discuterons dans la troisième partie de ce travail doctoral. Notre recherche, à travers une chaire universitaire, se positionne comme un accompagnement au changement déjà en cours au sein de l'organisation et non comme une intervention empirique directe du chercheur pour métamorphoser les pratiques organisationnelles. À partir des éléments présentés, le tableau 4 reprend, dans un but comparatif, les caractéristiques principales de la recherche-intervention et de la recherche-action.

Recherche-intervention	Recherche-action
<i>Objectifs de la recherche</i>	
Construire la réalité vécue par les sujets de l'étude en élaborant des outils de gestion	Découvrir la réalité vécue par les sujets de l'étude en étudiant l'adéquation des outils de gestion au regard de la problématique empirique
<i>Type de données collectées</i>	
Qualitatives, quantitatives, financières	Qualitative principalement
<i>Positionnement du chercheur</i>	
Professionnel, expert du sujet étudié	Accompagnateur de la transformation par les sujets eux-mêmes
Intervention directe du chercheur sur le terrain dans le but de concevoir des outils de gestion	Proposition de préconisations managériales par le chercheur à l'organisation étudiée

Tableau 4. Comparatif entre les méthodes de recherche-action et de recherche-intervention

Les entretiens ouverts, également nommés entretiens non directifs ou libres (Gavard-Perret *et al.*, 2018a), menés auprès des membres de la BPS et du groupe BPCE, ont fait l'objet de prises de notes. Ces entretiens ouverts ont été soit planifiés soit réalisés au gré des rencontres lors des observations non participantes ou encore de notre présence sur les différents sites de la BPS dans lesquels nous nous sommes rendue pour réaliser les entretiens semi-directifs. Les entretiens non directifs permettent de récolter un grand nombre d'informations mais leur exploitation reste complexe étant donné la grande diversité des thèmes qui peuvent être abordés. Par ailleurs, nous avons choisi, même lorsque ces entretiens ouverts étaient planifiés, de ne pas les enregistrer afin que chacun de nos interlocuteurs se sente « *parfaitement libre de s'exprimer sans jugement* », tout en établissant « *une relation de confiance qui l'incite à se « livrer », à dévoiler ses raisonnements inconscients tout en clarifiant ses sentiments, opinions, attitudes* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018b, p. 88).

Nous avons débuté notre recherche-action exploratoire par des entretiens informels, de décembre 2016 à février 2017 avec l'ensemble des membres du *top management* de la BPS, du Directeur Général aux Directeurs de Directions. Ces entretiens ouverts ont permis de prendre connaissance du mode de gouvernance, de mieux cerner la culture du numérique ainsi que les principales orientations stratégiques de l'organisation étudiée. Les fonctions des membres du *top management* rencontrés ainsi que les informations portant sur les orientations de l'organisation en matière de transformation numérique, en tant qu'enjeu managérial stratégique sont reprises en annexe 2.

Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec deux membres du *top management* du groupe BPCE dont la BPS fait partie. Ainsi, nous avons échangé avec le Directeur Général en charge du digital au sein du groupe BPCE, puis nous avons interviewé téléphoniquement la Directrice de la Transformation digitale et de l'expérience collaborateurs sur les projets en cours et à venir de BPCE. Ces discussions nous ont permis de découvrir les choix stratégiques de gouvernance du groupe dont fait partie la BPS. Au sein de l'organisation, nous avons rencontré la Chargée de Développement de la relation à distance, qui pilote les projets liés à la transformation numérique. Cet entretien ouvert a favorisé notre connaissance de ces projets ainsi que des mesures d'accompagnement envisagées pour les collaborateurs. Les informations recueillies auprès de la Directrice de la Transformation digitale et de l'expérience collaborateurs du groupe BPCE et de la Chargée de Développement de la relation à distance de la BPS sont exposées en annexe 3.

Tout au long de notre recherche, nous avons rencontré le Directeur, puis la Directrice des Ressources Humaines de la BPS, tous les quinze jours en moyenne afin d'échanger sur les projets en matière de ressources humaines. Un autre rendez-vous, mensuel cette fois et avec le Directeur du Secrétariat Général et des Finances, désormais Directeur Général Adjoint de la BPS, nous a offert la possibilité de prendre connaissance des projets stratégiques en lien avec la transformation numérique durant ces trois années. Étant donné que nous avons bénéficié d'échanges réguliers avec cet interlocuteur, nous choisissons de le désigner par sa nouvelle fonction de Directeur Général Adjoint, à l'exception de tous les autres Directeurs, uniquement rencontrés au démarrage de notre étude empirique. Les objectifs de ces entretiens ouverts sont repris en annexe 4.

En lien direct avec notre objet de recherche, nous nous sommes entretenue avec la Directrice des Parcours professionnels puis avec le Directeur du Développement des Compétences. Les enjeux de ces entretiens ouverts sont détaillés dans l'annexe 5.

Nous avons également rencontré le Directeur de la Communication ayant succédé à la Directrice de la Communication interne et au Directeur de la Communication externe après leur départ à la retraite. Cet entretien ouvert nous a offert la possibilité de répertorier les outils de communication de l'organisation tout en découvrant leur type d'usages, présentés dans le tableau 5.

	Types de communication		
	Descendante	Collaborative	Distribuée
Outils de communication	Intranet Magazine interne trimestriel Vidéos sur l'intranet Newsletter d'information hebdomadaire	Mail <i>Tchat</i>	Réseau social interne Assistant virtuel

Tableau 5. Les outils de communication utilisés selon les types de communication au sein de la BPS

Afin d'étendre notre compréhension du contexte organisationnel, nous avons rencontré d'autres membres de l'organisation lors d'entretiens ouverts, ne faisant pas partie du *top management*. Les acteurs organisationnels rencontrés ainsi que l'objet de ces entretiens ouverts sont exposés en annexe 6.

Une meilleure compréhension de l'environnement organisationnel a favorisé la découverte de la réalité vécue par les acteurs impliqués au sein de notre recherche-action. En complément de cette première approche du terrain de recherche, nous avons structuré notre démarche en élaborant un guide d'entretien à partir des premiers éléments dégagés de la littérature afin de les tester empiriquement dans le cadre d'entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès de managers de proximité de la BPS, objet de notre recherche. L'ensemble des actes, observations comme entretiens, menés lors de cette recherche-action au sein de la BPS et les objectifs associés sont synthétisés ci-dessous sous forme de tableaux. Pour plus de lisibilité, trois tableaux ont été élaborés. Tout d'abord, le tableau 6 reprend l'ensemble des entretiens réalisés auprès de managers de la BPS ainsi que du groupe BPCE.

CHAPITRE 3
UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADAPTÉE À L'ÉTUDE DES COMPÉTENCES
DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Acteur(s) rencontré(s)	Objectifs	Nombre et types d'actions	Durée
Top managers (dont le Directeur Général)	Cerner le mode de gouvernance et la culture du numérique	14 entretiens ouverts	14 heures
Directeur des Ressources Humaines, puis Directrice des Ressources Humaines	Être informée des projets et effectuer le suivi de notre recherche-action	78 entretiens ouverts	39 heures
Directeur Général Adjoint	Suivre la stratégie de gouvernance	36 entretiens ouverts	18 heures
Directrice des Parcours professionnels	Prendre connaissance du parcours de formation managériale puis de ses modifications	2 entretiens ouverts	2 heures
Directeur du Développement des compétences	Découvrir l'évolution des formations et les modalités d'appréciation des managers	1 entretien ouvert	1 heure
Managers de proximité	Identifier les compétences des managers de proximité hypermoderne	20 entretiens semi-directifs	23 heures
Directrice de la Transformation digitale et de l'expérience collaborateurs de BPCE	S'informer sur les chantiers en cours et les projets à venir relatifs à la transformation numérique au sein du groupe	1 entretien (téléphonique) ouvert	1 heure
Chargée de Développement de la relation à distance	Comprendre les orientations de la BPS en matière de gestion à distance, d'équipements en TIC et d'accompagnement des collaborateurs	1 entretien ouvert	2 heures
Directeur des Affaires Sociales et du Personnel	- Découvrir le dispositif de télétravail de la BPS (3 entretiens) - Prendre connaissance des plans d'action découlant des résultats d'un baromètre social interne (2 entretiens)	5 entretiens ouverts	2 heures
Directeur de la communication	Interpréter les résultats d'une enquête interne relative à la diffusion de l'information en interne et prendre connaissance des plans d'action qui suivront	1 entretien ouvert	1 heure
TOTAL		159 entretiens managériaux	103 heures

Tableau 6. Les entretiens managériaux de notre recherche-action

Ensuite, le tableau 7 s'attache à préciser les observations effectuées, tout au long de notre recherche, au sein de l'organisation étudiée.

Actions observées	Objectifs	Durée
2 réunions stratégiques	Connaître les orientations stratégiques annuelles de la Direction des Ressources Humaines de la BPS	6 heures
1 participation à la commission examinant les projets innovants proposés par les collaborateurs	Comprendre les critères de sélection des projets d'innovation proposés par les collaborateurs de la BPS	2 heures
1 inauguration de locaux innovants	Découvrir des bureaux collaboratifs et la nouvelle stratégie d'aménagement des locaux de la BPS	2 heures
1 événement de la Digital Week 2018 BPS présentant de nouvelles fonctionnalités innovantes	Appréhender les évolutions, liées au numérique, en cours à la BPS	3 heures
1 web conférence de BPCE sur le thème : « Le digital dans la data »	Discerner les utilisations actuelles de la data dans le groupe BPCE et les ambitions du groupe pour les usages futurs de ces données numériques	2 heures
2 réunions trimestrielles de la Direction des Ressources Humaines et de la Communication	Prendre connaissance des projets de la BPS en matière de recrutement, formation et communication	12 heures
1 finale de présentation de projets d'outil de recherche sur l'intranet de la BPS	Comprendre les attentes des collaborateurs de la BPS concernant la facilitation de recherche d'informations internes	3 heures
2 réunions en agence	Concrétiser par l'observation des actes de management récurrents exposés par les managers lors des entretiens semi-directifs	2 heures
TOTAL	11 observations	32 heures

Tableau 7. Les observations menées lors de notre recherche-action au sein de la BPS

Enfin, le tableau 8 expose les entretiens réalisés avec certains collaborateurs afin de parfaire notre connaissance du terrain de recherche, en lien avec notre sujet portant non seulement sur les compétences des managers de proximité, mais aussi sur les effets de l'usage des TIC sur ces compétences, au sein d'un environnement organisationnel hypermoderne.

Acteur(s) rencontré(s)	Objectifs	Actions	Durée
Membre d'un groupe de travail sur la mobilité	S'informer sur un projet de travail en mobilité grâce aux TIC	1 entretien (téléphonique) ouvert	30 minutes
Collaborateurs en télétravail	Constater les avantages et inconvénients de la pratique du télétravail à la BPS	2 entretiens (téléphoniques) ouverts	1 heure au total
Coach digital	S'informer sur les missions inhérentes à la fonction de <i>coach</i> digital interne à la BPS	1 entretien ouvert	1 heure
Collaborateurs de la Direction Innovation	- Interpréter les résultats d'une enquête interne visant à déterminer le niveau de maîtrise des TIC de l'ensemble des salariés - Découvrir les plans d'actions et formations créées suite à cette enquête interne	2 entretiens ouverts	2 heures
TOTAL		6 entretiens ouverts	4 heures 30 minutes

Tableau 8. Les entretiens ouverts avec des collaborateurs de la BPS

Afin de réaliser ces multiples observations et entretiens auprès d'acteurs divers, nous nous sommes fréquemment déplacée sur les différents sièges et agences composant l'organisation étudiée. Cette présence régulière au sein des locaux a permis la rencontre de nombreux autres collaborateurs, managers comme non managers, à travers des entretiens informels enrichissant encore le discernement de la culture de l'entreprise et, *a fortiori*, sa culture numérique.

Nous avons également eu accès à diverses données secondaires internes (Baumard *et al.*, 2014) c'est-à-dire fournies par notre terrain de recherche :

- le magazine interne de la BPS ;
- la lettre d'informations électronique quotidienne des Banques Populaires ;
- le magazine interne du groupe BPCE ;

- le plan stratégique BPS 2018-2020 ;
- la charte du management de la BPS remise à chaque manager lors de sa prise de poste ;
- des formations internes sous forme de *e-learning*, classe virtuelle ou gamification (formation sous forme de jeu informatique) ;
- les organigrammes et leurs évolutions tout au long de notre travail de recherche ;
- les résultats du baromètre social interne biennal, pour les années 2016 et 2018 ;
- les résultats d'une enquête relative à la diffusion de l'information en interne ;
- les résultats d'une enquête portant sur l'appétence à l'utilisation des outils numériques de l'ensemble des salariés de la BPS ;
- des dispositions internes : GPEC, Charte d'utilisation des outils numériques ;
- des accords internes : Qualité de Vie au Travail, Télétravail.

Bien que David (2001b) préconise exclusivement l'utilisation de données primaires lors d'une recherche-action, d'autres auteurs considèrent au contraire qu'il est nécessaire d'inclure des données secondaires dans un processus de recherche-action (Royer et Zarlowski, 2014). Il nous a semblé important de prendre connaissance de données secondaires internes dans une logique de triangulation des données issues d'un même cas (Campbell et Fiske, 1959). En effet, ces dernières nous ont offert des informations factuelles complémentaires aux données primaires discursives collectées au sein de la BPS.

D'après David (2001a), l'étude scientifique de phénomènes sociaux doit respecter, prioritairement, deux principes : d'une part, rendre compte d'éléments routiniers provenant du terrain de recherche et, d'autre part, amener vers une compréhension de plus en plus précise de la perception qu'ont les acteurs de la réalité qu'ils vivent. Pour ce faire, cet auteur préconise au chercheur de créer du lien entre le monde académique et empirique en collaborant le plus possible avec son terrain de recherche. C'est l'objectif que nous avons cherché à atteindre en employant une démarche de recherche-action couplée avec une logique abductive. Les choix méthodologiques, que nous avons faits ou qui se sont imposés, à travers notre positionnement de chercheur au sein d'une chaire universitaire, influent sur la collecte des données et les résultats de la recherche. Nous exposons à présent les précautions que nous avons prises dans le but de produire des connaissances fiables et valides.

Section 2. Des méthodes assurant la rigueur de l'étude empirique

Une recherche exclusivement qualitative s'avère propice à l'étude d'un phénomène exploratoire (Yin, 2014) complexe et déployé dans un contexte spécifique (Giordano, 2003 ; Miles et Huberman, 1994). Elle s'est donc révélée pertinente pour l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne ainsi que des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences. Toutefois, afin d'éviter une influence trop prégnante du chercheur sur les résultats de la recherche, il est nécessaire de tenir compte des différents critères scientifiques de la recherche (2.1). Dans cette continuité, il convient de déterminer une méthode d'analyse des données récoltées permettant de consolider la validité ainsi que la fiabilité des résultats tout en assurant leur pertinence (2.2).

2.1 Les caractéristiques scientifiques de l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne

Déterminer son positionnement épistémologique au regard de son objet de recherche apparaît indispensable à la production de connaissances valides et fiables (Avenier et Gavard-Perret, 2018). La recherche-action, par sa souplesse de déploiement, permet d'explorer des objets très diversifiés, qui restent partiellement dépendants des interprétations du chercheur (Allard-Poesi et Perret, 2003). Aussi, la validité et la fiabilité, dans le cadre d'une recherche qualitative, se traduisent par la prise de précautions adaptées aux choix épistémologiques du chercheur (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Nous précisons les conditions nécessaires à la validité (2.1.1) puis à la fiabilité (2.1.2) de la recherche tout en exposant les moyens mis en œuvre pour parvenir à produire des résultats valides et fiables dans le cadre de notre recherche.

2.1.1 Les conditions nécessaires à la validité de la recherche

La validité de la recherche peut se caractériser par deux critères principaux : « *s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 298). Le premier critère se rapporte à la validité de l'instrument

de mesure s'il en est fait usage, la validité du construit ainsi que la validité interne des résultats de la recherche, tandis que le deuxième s'attache à la validité externe de la recherche. Dans le cadre de cette étude qualitative exploratoire, nous n'avons pas employé d'instrument de mesure. La validité interne des recherches qualitatives consiste en la recherche de crédibilité et qualité de la recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Nous avons choisi la technique de l'entretien individuel pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce qu'il s'agit de « *l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* » (Romelaer, 2005, p. 102) du fait de la richesse des données que les entretiens permettent de récolter. Ensuite, l'entretien individuel apparaît comme pertinent pour une étude exploratoire destinée à mettre en exergue un ou plusieurs phénomènes complexes tout en permettant la mise en lumière de similitudes ou de divergences entre les différents entretiens (Gavard-Perret *et al.*, 2018a). Notre étude exploratoire des compétences mises en œuvre par le manager de proximité hypermoderne ainsi que des effets des usages des TIC sur ses compétences correspond à la caractéristique de complexité du phénomène étudié ainsi qu'au souhait de distinguer des perceptions identiques ou dissemblables des managers interrogés. Notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif, également nommé entretien centré (Baumard *et al.*, 2014), pour sa souplesse d'utilisation. En effet, à partir d'un guide d'entretien reprenant les thématiques générales que le chercheur souhaite aborder, le répondant bénéficie d'une liberté totale dans la réponse apportée (Gavard-Perret *et al.*, 2018a). Les thématiques abordées lors de ces entretiens touchent au métier de manager dans son ensemble, à son évolution, aux compétences déployées dans diverses situations et notamment dans le cadre de l'utilisation des TIC mis à disposition par l'organisation étudiée.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons réalisé vingt entretiens semi-directifs auprès d'une population représentative des managers de proximité de la BPS, après avoir effectué un pré-test auprès de trois managers de proximité. L'objectif était de vérifier la compréhension des questions du guide d'entretien semi-directif et de supprimer un biais de formulation des questions, correspondant ici à « *un mauvais choix dans les termes d'une question* » pouvant entraîner « *l'ensemble des répondants à avoir une compréhension différente de celle souhaitée par le chercheur* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018a, p. 123). Au fur et à mesure de ces trois entretiens, nous avons davantage précisé nos interrogations et réalisé une modification en changeant un terme sur lequel chacun des trois managers hésitait. Nous demandions aux managers de nous exposer une expérience de management habituel et quelles compétences ils mettaient en œuvre dans ce cas. Nous avons remplacé « habituel » par « récurrent » et n'avons plus rencontré de perplexité de la part des managers interviewés. Tous

les entretiens ont été réalisés en face à face, sur le lieu de travail afin que les managers se sentent en confiance pour s'exprimer (Gavard-Perret *et al.*, 2018a), dans un site familier. Nous n'avons pas intégré ces trois entretiens dans l'analyse afin d'éviter « *l'effet de test* » se manifestant par le fait que « *la première réponse peut influencer les réponses suivantes* » (Trendel et Werle, 2018, p. 185) lors de répétition de la question. Nous nous concentrons donc sur les vingt entretiens suivants, pour lesquels de moindres modifications ont été apportées au guide d'entretien semi-directif. Quinze entretiens ont eu lieu dans le propre bureau des managers. Les cinq autres se sont déroulés dans des locaux de l'organisation. Pour deux d'entre eux, l'absence de confidentialité de leur lieu de travail, en *open space*, a motivé ce choix. Concernant les trois autres, ce choix a été fait pour rencontrer plusieurs managers lors de nos déplacements sur les différents sites de la BPS.

La technique des incidents critiques, élaborée par Flanagan (1954) consiste à faire s'exprimer un individu sur un ou plusieurs incidents qu'il considère comme critiques, c'est-à-dire comme des événements particulièrement marquants, positivement et négativement (Hughes *et al.*, 2007). L'usage de la technique des incidents critiques a d'abord porté sur des applications militaires pour en améliorer l'efficacité avant de s'étendre à davantage de disciplines, en partie grâce à sa flexibilité d'utilisation (Felio et Carayol, 2014). Elle a, par exemple, été utilisée par McClelland (1973 ; 1993) après qu'il eut constaté que les diplômes et compétences requis pour un poste étaient insuffisamment efficaces pour mener à bien une mission professionnelle. Il a développé une technique d'entretien de sélection, la BEI, pour *Behavioral Event Interview*, pouvant être traduite par « entretien d'événement comportemental » lors de laquelle il actionne la technique des incidents critiques de Flanagan (1954). Dans ce cadre, les salariés interviewés étaient amenés à décrire, de manière détaillée, des situations qu'ils considéraient comme une réussite et d'autres, au contraire, comme un échec. La finalité de cette technique consistait en l'élaboration d'un référentiel de compétences valorisant, outre les compétences techniques, les *soft skills* inhérentes aux métiers concernés (Bouteiller et Gilbert, 2005). Nous avons inclus à notre guide d'entretien quatre questions relevant de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) dans le but de faire s'exprimer les managers sur des situations vécues, considérées par chacun des managers comme :

- récurrentes ou difficiles pour une ou plusieurs expériences de management ;
- facilitantes ou contraignantes pour une ou plusieurs expériences d'usages des TIC.

Flanagan préconise cette technique afin de résoudre des problématiques pratiques, ce qui caractérise effectivement notre recherche visant à déceler les compétences du manager de proximité hypermoderne ainsi que les effets des TIC sur ces compétences. Par ailleurs, cette

technique a déjà été mise en œuvre avec succès dans le cadre de plusieurs recherches en gestion (Méatchi et Camus, 2018) pour étudier, par exemple, les besoins en formation de cadres du secteur public afin de développer leurs compétences (Durat, 2014) ou encore pour étudier l'hyperconnexion, dûe aux TIC, d'une population de cadres (Felio et Carayol, 2014). Afin de mettre encore davantage en exergue des incidents critiques liés à l'usage des TIC, nous avons apporté une nouvelle et dernière modification au guide d'entretien. Nous avons scindé les questions relatives aux outils à disposition à la BPS en quatre interrogations distinctes concernant :

- les usages facilitateurs des outils de pilotage ;
- les usages contraignants des outils de pilotage ;
- les usages facilitateurs des outils de communication ;
- les usages contraignants des outils de communication.

Ces précisions par rapport à ces deux catégories de TIC, intégrant la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954), nous ont permis de disposer de données plus précises quant à leur usage et à leur perception par les managers interviewés. *In fine*, cette technique nous a donné la possibilité de questionner les managers de proximité concernant les compétences définies par Gilbert (2006) comme « *la gestion de situations et d'évènements plus ou moins critiques* » (p. 151). Un exemplaire du guide d'entretien semi-directif est présenté en annexe 7.

Selon Catroux (2002), la validité de la recherche représente le défi majeur de la recherche-action. La triangulation des données en utilisant trois sources de données distinctes permet de pallier partiellement ce manque de validité (Catroux, 2002). En combinant des entretiens semi-directifs auprès des managers de proximité à des entretiens non-directifs auprès de leur *top management*, des observations non participantes (David, 2001b) ou observations passives (Journé, 2018), ainsi qu'en échangeant avec divers acteurs de l'organisation sur notre thématique de recherche et en accédant à la documentation interne, nous répondons à cet impératif de triangulation de données de diverses natures.

La représentativité des profils et la saturation des données constituent également des critères de validité pour les études qualitatives (Hlady Rispal, 2002). Dans le but d'assurer la représentativité des profils, nous avons initialement pris en compte six caractéristiques pour élaborer notre base de managers à interroger :

- le genre ;
- l'âge ;
- le nombre d'années d'expérience en tant que manager au sein de l'organisation ;

- l'affectation dans les différents sites centraux du siège, au nombre de quatre, ou dans le réseau d'agences ;
- le nombre de personnes managées ;
- le niveau d'études.

Ces critères ont été déterminés conjointement avec le Directeur des Ressources Humaines, conformément à la méthode d'échantillonnage par jugement reposant sur « *l'opinion d'un ou plusieurs experts du secteur d'activité* » et permettant « *d'identifier les répondants qui représentent le mieux la population d'étude* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018a, p. 120). Intégrer ces critères pour la constitution de notre base de managers interviewés nous a permis d'accéder à des expériences en management les plus hétérogènes possibles. En optant pour la diversité des profils des répondants, nous souhaitons avoir une vision exhaustive des compétences mises en œuvre par ces managers de proximité. Le tableau 9 synthétise les différentes modalités choisies pour chacun des six critères.

Critères	Modalités			
Affectation	Siège		Réseau d'agences	
Genre	Homme		Femme	
Age	30-39 ans	40-49 ans		+ de 50 ans
Nombre de collaborateurs managés	- de 5	Entre 5 et 10		+ de 10
Niveau d'études	Bac		Bac + 2/3	
Nombre d'années d'expérience managériale à la BPS	- de 5	Entre 5 et 9	Entre 10 et 19	+ de 20

Tableau 9. Les modalités des six critères prédéterminés caractérisant les managers de proximité interrogés

Nous avons également fait le choix d'inclure, dans notre population de managers interrogés, un directeur de département au siège et un directeur de région affecté au réseau d'agences. Ces managers représentent, au sens de Dietrich, un « *acteur-relais de la direction, chargé de transmettre ses directives, ses valeurs, et l'investissant d'une autorité, de faire travailler ses subordonnés et d'obtenir d'eux les résultats attendus* » (2009, p. 198). Cette définition pouvant aussi correspondre au manager de proximité, il nous paraissait pertinent d'intégrer un directeur de département du siège et un directeur de région à notre échantillon de managers de proximité

interrogés. Au sein de la BPS, le directeur de région supervise l'ensemble des directeurs d'agence, de bureau, et de succursale de sa région ; il dispose également d'une équipe de collaborateurs à diriger. Le directeur de région fait donc ici office de manager de proximité en ayant la responsabilité managériale directe de collaborateurs. Quant au directeur de département, il gère les responsables de services du siège qui appartiennent au département qu'il manage. Ses collaborateurs directs sont de fait des managers de proximité. Même si le directeur de département ne manage pas une équipe de collaborateurs en direct, mais uniquement des managers de proximité, il semblait intéressant d'inclure un manager occupant cette fonction, qui est le pendant du directeur de région pour le réseau, afin de bénéficier également de son point de vue.

Au total, nous avons réalisé vingt entretiens semi-directifs jusqu'à atteindre la saturation sémantique des données, c'est-à-dire lorsque l'on ne découvre plus d'éléments nouveaux après analyse d'un entretien (Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 2014). Nous avons d'abord réalisé dix-huit entretiens. Après leur transcription et analyse, nous avons décidé de programmer deux nouveaux entretiens, afin de nous assurer d'avoir bien atteint la saturation sémantique des données et de ne pas découvrir d'éléments nouveaux, plusieurs mois après les premiers entretiens. Ces deux entretiens complémentaires n'apportant pas d'informations supplémentaires par rapport à ceux récoltés lors de la première phase d'entretiens, nous étions assurée d'avoir atteint la saturation théorique. La répartition des vingt managers de proximité rencontrés selon les six critères prédéterminés, les modalités de ces six critères par manager de proximité interrogés ainsi que l'explication du codage sont proposées en annexe 8.

La validité du construit, au sein d'une recherche empruntant le paradigme interprétativiste, s'apparente à « *une interprétation des constructions de sens réalisées par les participants à la situation investiguée* » et nécessite « *une explicitation détaillée des actions menées pour élaborer cette interprétation* » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 35). Tout comme la validité du construit, la validité externe d'une recherche interprétativiste se concentre sur l'explication étoffée des éléments de la recherche afin de « *faciliter leur interprétation et leur adaptation en vue de leur éventuelle mobilisation dans d'autres contextes* » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 38). Les différents entretiens et observations présentés précédemment dans le cadre de la recherche-action que nous avons menée en sont une illustration. Le choix d'un double codage des données récoltées lors des entretiens semi-directifs, manuel et informatisé, en constitue une autre et sera présenté dans la deuxième partie de cette section. Nous exposons maintenant les réponses apportées aux critères de fiabilité nécessaires à la recherche scientifique.

2.1.2 Les critères de fiabilité de la recherche

La fiabilité de la recherche se rapporte elle aussi à la possibilité de réplication de la recherche et se décline en deux pans : la fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité de la recherche dans la globalité (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Avenier et Gavard-Perret (2018) remarquent que le terme de fiabilité est traduit différemment en anglais, selon le paradigme épistémologique du chercheur. Ainsi, pour le paradigme positiviste, la fiabilité se traduit par *reliability* alors qu'elle devient *truthworthiness* pour un chercheur d'orientation constructiviste ou interprétativiste (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Au regard des éléments proposés par ces auteurs, la figure 11 reprend ces traductions distinctes selon le positionnement épistémologique de la recherche.

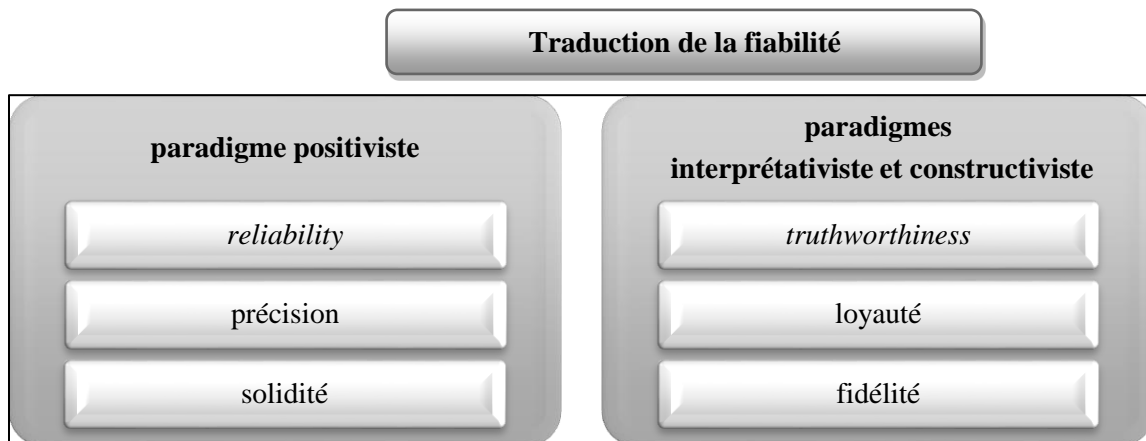


Figure 11. Les différentes traductions anglaises de la fiabilité

Cette distinction dans la traduction anglaise de la fiabilité semble particulièrement pertinente dans le sens où elle met en exergue des éléments différents afin de corroborer la fiabilité d'une recherche. En effet, outre la fiabilité, les deux termes *reliability* et *truthworthiness* acceptent chacun deux autres traductions. *Truthworthiness* utilisé pour les recherches interprétativistes et constructivistes peut également se traduire par loyauté et fidélité, tandis que *reliability*, utilisé pour les recherches positivistes peut également signifier précision et solidité. Nous voyons dans ces distinctions les attendus divergents entre les recherches positivistes d'une part, et interprétativistes et constructivistes d'autre part. Ainsi, la fiabilité d'une recherche positiviste se mesure d'après la précision et la solidité des données recueillies, ce qui peut se justifier notamment par l'emploi de méthodes quantitatives pour ce type de recherche. En revanche, la

fiabilité d'une recherche interprétativiste ou constructiviste est davantage appréciée selon sa loyauté et sa fidélité. Par conséquent, même si une recherche interprétativiste entraîne nécessairement une interprétation des données de la part du chercheur (voir notamment Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; David, 2001a ; Royer et Zarlowski, 2014), la fiabilité de ce type de recherche est évaluée au regard de critères de fidélité et de loyauté, notamment dans la transcription des données recueillies dans le cadre d'entretiens ou d'observations. Relativement à notre recherche, la totalité des entretiens semi-directifs réalisés auprès des managers de proximité de la BPS a été enregistrée afin d'être ensuite intégralement transcrite. Nous utilisons volontairement le terme transcrit et non retranscrit car nous sommes basés sur les préconisations de Rioufreyt (2016) pour réaliser cette étape. Or, ce dernier précise que, dans la mesure où la première étape consiste à passer d'une version orale de l'entretien à une version écrite, il s'agit d'une transcription. En revanche, lorsqu'une nouvelle transcription d'un entretien est réalisée pour les besoins de l'analyse, l'on peut désormais parler de retranscription (Rioufreyt, 2016, p. 2).

Après avoir testé plusieurs méthodes et logiciels d'aide à la transcription, nous avons opté pour une transcription à l'aide de l'application d'assistant vocal Siri sur la tablette informatique Ipad. Au total 23 heures 02 minutes et 41 secondes d'entretien ont été transcrites. Pour ces transcriptions, nous avons suivi les principes de fidélité aux propos des managers en les répétant mot à mot, les principes de compréhension afin que les données soient exploitables pour notre analyse ainsi que les principes de respect des interviewés en ne transcrivant pas, le cas échéant, les parties que les managers ne souhaitaient pas voir utilisées (Rioufreyt, 2016). De surcroît, afin de conserver l'anonymat des managers interrogés, les entretiens ne sont pas présentés en annexe mais des *verbatim* sont exposés dans le chapitre suivant, inhérents aux résultats de notre recherche. Le principe de fidélité de la transcription prévoit que les erreurs de syntaxe, de grammaire et d'orthographe ne soient pas corrigées. Nous avons donc réalisé une première série en respectant cette règle, puis, pour la clarté des propos présentés en *verbatim*, nous avons corrigé ces formulations incorrectes, dans un nouveau fichier, de retranscription cette fois (Rioufreyt, 2016).

Certaines informations, se référant à notre recherche doctorale sur les compétences ainsi que les effets des TIC sur les compétences des managers de proximité, nous ont été communiquées par les personnes interrogées après l'arrêt de l'enregistrement, lorsqu'elles nous accompagnaient à la porte par exemple. Nous avons ajouté ces éléments en fin de chaque entretien et en avons tenu compte pour notre analyse manuelle, soit en les ajoutant à une

codification déjà réalisée sur le même thème, soit comme une donnée supplémentaire à prendre en compte.

D'après certains auteurs, un biais d'interprétation paraît inévitable dans le cadre d'une recherche interprétativiste (citons notamment Bootz, 2012 ; Hatch et Cunliffe, 2009). Dans ce contexte, la réflexivité du chercheur est primordiale et nécessite de prendre de la distance vis-à-vis de sa recherche (Hatch et Cunliffe, 2009). La recherche-action s'avère particulièrement adaptée dans le cas d'une étude exploratoire grâce à sa souplesse de mise en œuvre, notamment dans le choix du niveau d'implication entre le chercheur et son terrain de recherche (Catroux, 2002). En optant pour la réalisation d'entretiens semi-directifs en tant que méthode de collecte de données auprès de l'objet de notre recherche, les managers de proximité, nous avons choisi de nous positionner en tant qu'observateur non participant au sens de David (2001b) afin de conserver une certaine distance avec l'objet de notre recherche (Baumard *et al*, 2014). Les nombreuses observations que nous avons eues l'opportunité d'effectuer au sein de l'organisation étudiée ont également toutes été réalisées dans une optique non participante. En effet, nous n'intervenons en aucun cas dans le processus observé (Journé, 2018) mais étions uniquement présente en tant qu'observatrice. La subjectivité étant intrinsèque aux démarches participatives (Plane, 2016a) à l'image la recherche-action, notre but, en choisissant une démarche non participante, était d'interférer le moins possible dans la récolte de ces données qualitatives (Catroux, 2002). D'après Allard-Poesi et Perret (2003), ce biais de subjectivité n'existe plus du fait de la nécessaire immersion du chercheur au sein du système organisationnel étudié.

Notre recherche, s'inscrivant dans le cadre d'une chaire universitaire, emprunte partiellement à la prospective de métiers, tant dans la méthode que dans les objectifs. En effet, les enjeux managériaux de cette recherche doctorale consistent en la détermination des compétences du manager de proximité dans le but d'accompagner le développement de ces compétences au sein d'un environnement fortement marqué par la transformation numérique. Cette méthode étant adaptable aux objectifs de l'étude, d'autres auteurs en sciences de gestion ont, avant nous, également fait le choix de suivre certaines recommandations de la prospective des métiers développée par Boyer et Scouarnec (2005) et d'en délaissier d'autres (Ridder *et al.*, 2019 ; Thamaïn, 2009). Le questionnement prospectif auprès d'une population de managers permet de les « *interroger sur les fondements même de leurs connaissances et à questionner leurs propres cadres de références* » (Bootz, 2012, p. 36), ce processus minimisant les biais d'interprétation du chercheur selon Baumard (1996). D'après David (2001a), le positionnement du chercheur dans le cadre d'une recherche-action ne doit alors pas être considéré comme restrictif au regard

de la scientificité des résultats mais plutôt comme la possibilité de créer une compréhension d'un phénomène à la fois académique et empirique. Par ailleurs, plusieurs auteurs s'accordent à affirmer que la recherche-action et la prospective se conjuguent idéalement au profit d'une démarche méthodologique qualitative, de par leur volonté d'inclure les acteurs concernés dans le processus de la recherche (Berger, 1964 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Thamain, 2009).

La validité et la fiabilité de la recherche passent également par les méthodes d'analyse des données récoltées sur le terrain de recherche, nous explicitons maintenant celles que nous avons choisies pour l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne ainsi que des effets des TIC sur ses compétences.

2.2 Des méthodes d'analyse confortant les résultats

Afin d'assurer la validité et la fiabilité des résultats, la méthode d'analyse des données récoltées lors de l'étude empirique revêt une importance capitale (citons notamment Drucker-Godard *et al.*, 2014). Une étude qualitative autorise plusieurs possibilités d'analyse, selon la finalité de l'étude (Fallery et Rodhain, 2007). Cette analyse des données se matérialise par l'intermédiaire de trois méthodes : manuelle, informatisée ou additionnant ces deux méthodes. Ayant opté pour cette dernière, nous exposons les atouts de l'usage combiné d'une analyse manuelle et informatisée en les illustrant par nos choix empiriques (2.2.1). Puis, nous présentons les attraits d'un double codage informatisé des données, *via* Nvivo et Alceste (2.2.2).

2.2.1 L'usage complémentaire d'une analyse manuelle et informatisée

Tandis que les analyses quantitatives s'appuient depuis longtemps sur des analyses informatisées, les analyses qualitatives étaient encore, il y a peu, exclusivement traitées manuellement (Degand et Bestgen, 2004). Désormais, plusieurs auteurs ont démontré que la combinaison d'une analyse manuelle et semi-automatisée ouvre la voie vers des résultats à la fois riches et complémentaires (Degand et Bestgen, 2004, Paindorge *et al.*, 2015 ; Wanlin, 2007). Une méthode mixte, associant analyse manuelle et utilisation d'outils d'analyses informatiques offre également la possibilité d' « *apporter des informations plus nombreuses et plus variées, lesquelles peuvent servir à valider les résultats d'une des méthodes, notamment*

la méthode « manuelle » pour laquelle la subjectivité du chercheur est perçue comme un écueil » (Paindorge *et al.*, 2015, p. 72). Savoie-Zajc (2000) constate que les démarches d'analyse, qu'elles soient manuelles ou automatisées *via* des logiciels, s'avèrent similaires en ce sens qu'elles passent tout d'abord par l'organisation des données avant de s'attacher à leur approfondissement.

L'analyse thématique a pour objet de faire ressortir les thèmes les plus redondants afin que le chercheur puisse les interpréter (Fallery et Rodhain, 2007 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018b). Elle permet également d'améliorer la compréhension d'un objet de recherche, de relier la théorie à ces données émanant du terrain de recherche voire de détecter des thématiques peu explorées dans la littérature (Méatchi et Camus, 2018). Il existe deux approches d'analyse thématique : l'approche horizontale et l'approche verticale. L'approche horizontale consiste en la recherche de thèmes communs à tous les entretiens réalisés tandis que l'approche verticale permet de faire émerger différents thèmes en procédant à une « *analyse par entretien* » (Blanchet et Gotman, 2001, p. 96), c'est-à-dire un entretien après l'autre. Nous avons opté pour l'analyse verticale car il nous semblait important, dans une étude exploratoire telle que nous l'avons menée, de ne pas cloisonner notre recherche uniquement aux thèmes communs à tous les entretiens mais au contraire de déceler toutes les idées émanant des managers interrogés afin d'en réaliser une classification *a posteriori*.

Dans une logique de fiabilisation des résultats de notre recherche qualitative, nous avons choisi de combiner une primo-analyse manuelle des données à une analyse informatisée. Cette double analyse a été appliquée aux entretiens semi-directifs réalisés auprès des vingt managers de proximité. À partir de la transcription des entretiens, nous avons, dans un premier temps, réalisé un traitement manuel des données obtenues. Cette première étape, s'apparentant à une analyse thématique, nous a permis d'effectuer une classification des idées-clés qui ressortaient des entretiens. Puis, nous avons complété cette première codification par l'utilisation de deux logiciels : Nvivo pour l'analyse thématique, puis Alceste pour une analyse lexicale, confortant ainsi nos résultats grâce à un double codage manuel et informatisé. Ce processus de double codage permet de fiabiliser les résultats obtenus par le chercheur par l'addition de méthodes d'analyse (Miles et Huberman, 1994). Ainsi que l'exposent Blanc *et al.*, « *le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » (2014, p. 555). Notre analyse manuelle a été répertoriée dans un premier temps directement sur les fichiers Word de transcription des entretiens par le surlignage des *verbatim* puis l'annotation de thèmes en ressortant. Deux extraits de cette primo-analyse manuelle,

réalisée sur les textes bruts, sont exposés en annexe 9. Ensuite, nous avons consigné les occurrences des thèmes par manager interrogé au sein d'un tableau Excel, comme le préconisent Paindorge *et al.* (2015). Ce tableau a permis de débiter la création et la classification des thématiques, relatives aux compétences, aux usages des TIC ainsi qu'au contexte organisationnel, au sein du logiciel Nvivo. Un aperçu de ce tableau est présenté en annexe 10. L'usage d'une méthode mixte de traitement des données combinant l'analyse manuelle à l'analyse de contenu thématique et à l'analyse lexicale a permis de rendre plus objective notre recherche de thématiques et d'inférences grâce aux logiciels (Delavigne, 2003) tout en permettant la distinction de *verbatim* pertinents par l'analyse manuelle afin d'illustrer les thèmes dégagés. Ainsi que l'expriment Degand et Bestgen, « *combiner ces deux types d'approche permet de contrôler les faiblesses de chacune et de tirer parti de leurs avantages réciproques* » (2004, p. 62). Nous avons recensé les avantages et inconvénients des méthodes d'analyse manuelle et automatisée énoncés par ces différents auteurs dans le tableau 10.

	Analyse manuelle	Analyse automatisée
Avantages	Finesse de la description d'un nombre important de données	Moindre dépendance à l'interprétation du chercheur
		Gain de temps pour l'analyse
	Découverte d'informations au fur et à mesure de l'analyse	Facilitation de l'accès aux données et à l'analyse
		Nombreuses possibilités de visualisation des résultats
Inconvénients	Influence du chercheur sur l'analyse : difficulté à généraliser les résultats obtenus	Complexité de hiérarchisation des données codées
	Investissement temporel important	Temps d'apprentissage d'utilisation du logiciel

Tableau 10. Avantages et inconvénients de méthodes d'analyse manuelle et automatisée

L'usage couplé d'une analyse manuelle et d'une analyse automatisée « *ne peut être que bénéfique à l'interrogation des phénomènes sociaux et humains* » (Wanlin, 2007, p. 268). Ce choix méthodologique nécessite une grande flexibilité de la part du chercheur, « *non seulement, aux niveaux méthodologique, procédural et technique, mais aussi, dans l'utilisation des outils de traitement, et, plus encore, au niveau des approches scientifiques* » (Wanlin, 2007, p. 268), rejoignant ainsi la prise de recul et l'adaptabilité indispensables à une recherche interprétativiste

(Hatch et Cunliffe, 2009). Les attraits du double codage informatisé que nous avons réalisé sur les entretiens semi-directifs, vont maintenant être exposés.

2.2.2 Un double codage informatisé à l'aide des logiciels Nvivo et Alceste

Selon Fallery et Rodhain (2007), l'analyse thématique se révèle utile à l'interprétation d'un contenu tandis que l'analyse lexicale se montre propice si le chercheur souhaite déceler les informations les plus abordées au sein d'un corpus. Ayant choisi de combiner ces deux analyses, nous présentons l'outil Nvivo, utilisé pour notre analyse thématique avant d'exposer le logiciel Alceste, employé dans l'optique d'analyse lexicale de corpus. Ce double codage vient approfondir le codage manuel et informatisé, réalisé avec Excel, préalablement exposé.

- *Pertinence de l'usage de Nvivo*

Le logiciel Nvivo donne la possibilité de réaliser une analyse thématique de contenu informatisée (Deschenaux *et al.*, 2005). L'analyse thématique de contenu consiste en un procédé permettant de regrouper des données dans un système de classification afin de faire émerger des thèmes (Paillé et Mucchielli, 2012). Elle est définie par Wanlin comme « *un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence* » (2007, p. 249).

À l'issue d'une première codification manuelle des entretiens semi-directifs, l'analyse de contenu thématique a été réalisée par l'intermédiaire du logiciel Nvivo 12 Plus. Ce logiciel est de plus en plus utilisé dans le cadre d'études qualitatives en sciences de gestion, notamment pour ses propriétés permettant de « *gérer, mettre en forme et donner un sens aux données qualitatives* » (Krief et Zardet, 2013, p. 227). Les fichiers Word contenant les vingt entretiens menés ont été importés dans le logiciel sans retraitement préalable, ils constituent les données brutes (Krief et Zardet, 2013 ; Wanlin, 2007). L'étape suivante repose sur la classification de ces données brutes dans des catégories, appelées *nodes* ou nœuds dans Nvivo (Averseng, 2011). Ces catégories peuvent être soit définies *a priori*, c'est-à-dire préalablement au travail d'analyse selon la grille de lecture par exemple, soit élaborées au gré de l'avancement de l'analyse informatisée (Averseng, 2011 ; Wanlin, 2007). Nous avons opté pour la création des nœuds au fur et à mesure de notre analyse, conformément à la démarche abductive appliquée tout au long

de notre recherche, laissant la possibilité de découverte de phénomènes empiriques allant au-delà de notre revue de littérature. Des phrases, constituant les *verbatim*, représentent les unités d'analyse choisies pour ce codage (Averseng, 2011 ; Krief et Zardet, 2013). Un même *verbatim* pouvant contenir plusieurs thèmes, il peut se retrouver codé dans différents nœuds créés. Au terme de l'analyse des vingt entretiens, cent-vingt-trois nœuds ont été créés. Afin d'organiser ces nœuds, une fusion de certains d'entre eux, dont les thèmes étaient quasiment similaires, a été effectuée (Averseng, 2011). Ensuite, une structuration de ces nœuds a été réalisée par la création de « nœuds parents » dans lesquels les quatre-vingt-dix-neuf nœuds restants, dénommés « nœuds enfants » dans Nvivo ont été classés.

In fine, il reste vingt-sept nœuds principaux dont dix-huit dans lesquels se trouvent des nœuds enfants et neuf non associés à d'autres nœuds (Krief et Zardet, 2013). Par ces opérations successives de classifications de thématiques, contenant des *verbatim*, le logiciel Nvivo « *facilite ainsi la manipulation des données et aide à dégager du sens à partir de sous-catégories* » (Krief et Zardet, 2013, p. 228). À partir de ces éléments, il est possible de réaliser de nombreuses requêtes, notamment selon des attributs préalablement encodés (Wanlin, 2007). Dans notre cas, les attributs correspondent aux critères définis comme discriminants pour la population des managers de proximité de la BPS, à savoir : le genre, l'âge, le nombre d'années d'expérience en tant que manager au sein de l'organisation, l'affectation au siège ou dans le réseau d'agences, le nombre de personnes managées, le niveau d'études. Outre multiples possibilités de requêtes sur les données encodées, Nvivo présente certaines limites. Ainsi, même si elle s'effectue plus rapidement informatiquement, la catégorisation des *verbatim* apparaît tout autant réalisable à l'aide d'un traitement manuel (Krief et Zardet, 2013 ; Wanlin, 2007). Dans cette continuité, l'influence du chercheur reste importante puisqu'il décide de la catégorisation et influence, de fait, l'interprétation des résultats (Averseng, 2011 ; Krief et Zardet, 2013 ; Wanlin, 2007). Afin de pallier ces limites et d'apporter une lecture complémentaire des données brutes, une analyse textuelle a été engagée grâce au logiciel Alceste.

- *Une analyse plus neutre grâce au logiciel Alceste*

L'analyse thématique sert à interpréter un contenu alors que l'analyse lexicale ou textuelle s'avère utile pour déterminer « de quoi on parle » (Fallery et Rodhain, 2007). Concrètement, « *l'analyse lexicale, ou lexicométrie, est basée sur la statistique fréquentielle (la redondance des traces lexicales) et les proximités entre les mots employés* » (Fallery et Rodhain, 2007, p.

2). Selon plusieurs auteurs, l'usage d'un logiciel d'analyse lexicale, et *a fortiori* d'Alceste, permet d'améliorer la neutralité de l'analyse (Bart, 2011 ; Fallery et Rodhain, 2007 ; Paindorge *et al.*, 2015 ; Tahri et Fallery, 2010). En effet, contrairement à l'analyse thématique effectuée *via* Nvivo, l'analyse textuelle par l'intermédiaire d'Alceste est entièrement automatisée. Pour ce faire, il convient, au préalable, d'opérer une préparation du corpus, en regroupant l'ensemble des données ainsi qu'en supprimant les caractères spéciaux, les tableaux ou encore les annotations (Dalud-Vincent, 2011 ; Paindorge *et al.*, 2015 ; Tahri et Fallery, 2010). Dans notre cas, nous avons donc regroupé la transcription des vingt entretiens sur un même fichier Word après en avoir retiré les questions que nous avons posées, afin de ne pas fausser les résultats statistiques. Nous avons également fait le choix de ne pas inclure les notes prises à l'issue de certains entretiens, lorsque des informations se rapportant à notre recherche nous étaient données après la fin de l'enregistrement. En effet, ces éléments étant rédigés avec des mots choisis par le chercheur et non pas par l'interviewé, nous avons considéré qu'ils auraient biaisé l'analyse d'Alceste.

L'étape suivante consiste à coder des variables discriminantes, également désignées par « mots étoilés » (Tahri et Fallery, 2010) puisque signalés entre deux astérisques. Afin de maintenir la cohérence avec l'analyse thématique, nous avons repris à l'identique les six variables discriminantes, préalablement établies, de genre, d'âge, d'années d'expérience managériale au sein de l'organisation, d'affectation au siège ou en agence, de nombre de personnes managées et de niveau d'études.

Le corpus ainsi analysé par Alceste se compose de 203 550 mots provenant des vingt entretiens semi-directifs menés auprès de managers de proximité de la BPS, chaque entretien étant nommé « Unité de Contexte Initiale (U.C.I.) » dans Alceste. À partir de ces U.C.I., Alceste exécute un séquençage en « Unités de Contexte Élémentaires (U.C.E.) » dont résultent des classes regroupant « *les mots et les phrases les plus significatifs, les segments répétés, les concordances des mots les plus caractéristiques* » (Tahri et Fallery, 2010, p. 189). Au sein de notre corpus, 4487 U.C.E. ont été analysées pour une pertinence de 81%, correspondant au pourcentage d'unités textuelles du corpus classées par le logiciel. *In fine*, trois catégories dénommées « classes » ont émergé de l'analyse réalisée par Alceste, et seront détaillées dans le chapitre suivant.

Alceste présente, comme toute méthode d'analyse, certaines limites. Ainsi, même si elle permet une analyse plus impartiale du corpus, elle laisse place dans un second temps à l'interprétation des résultats par le chercheur puisque lui seul peut associer des caractéristiques subjectives, telles des hésitations ou des éléments du contexte, aux entretiens (Bart, 2011 ; Dalud-Vincent,

2011 ; Paindorge *et al.*, 2015). Kalampalikis et Moscovici préconisent de considérer « *les classes lexicales issues de l'analyse Alceste comme des variantes d'un langage qui est celui de notre corpus* », ce qui revient à se concentrer « *sur les spécificités locales de chacune d'entre elles eu égard à la thématique de la variante qu'elles représentent* » (2005, p. 19). La bonne connaissance du corpus s'avère donc indispensable à une analyse fine des résultats issus d'Alceste (Bart, 2011 ; Delavigne, 2003 ; Thamain, 2009). L'ensemble des entretiens et observations menés lors de notre recherche-action au sein de la BPS a contribué à bien cerner, d'une part, le contexte de notre recherche et, d'autre part, le vocabulaire employé dans l'organisation, facilitant ainsi la compréhension des résultats. Le chapitre suivant expose les résultats issus de l'ensemble de ces méthodes de collecte et d'analyses de données mobilisées. En conclusion de ce chapitre 3, la figure 12 retrace le *design* de notre recherche.

SYNTHÈSE DU *DESIGN* DE LA RECHERCHE

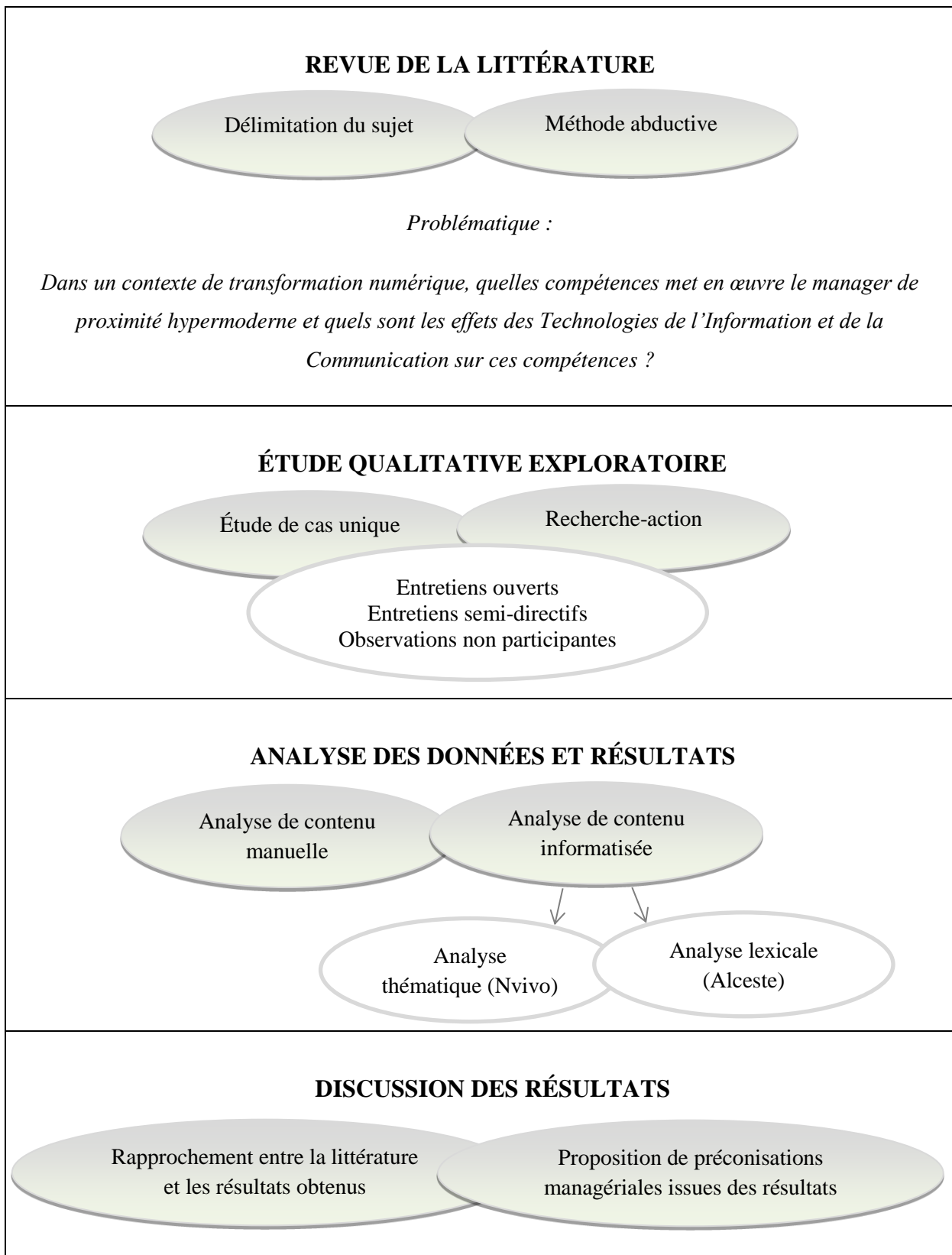


Figure 12. Le design de notre recherche

Conclusion du chapitre 3

UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADAPTÉE À L'ÉTUDE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Section 1

Des choix méthodologiques propices à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne

Les principaux paradigmes épistémologiques ont été présentés avant d'étayer notre choix en faveur de l'interprétativisme, au regard du contexte et des objectifs de notre recherche.

Notre recherche étant réalisée au sein d'une chaire universitaire, nous avons exposé les intérêts d'employer une méthode abductive, se traduisant par des allers-retours fréquents entre la théorie et le terrain afin d'enrichir la connaissance du sujet comme l'analyse des données.

Nous avons mené une étude exploratoire qualitative. La réalisation d'une étude de cas unique a été justifiée tout en présentant l'organisation dans laquelle elle a été déployée.

Nous avons exposé les attraits d'une recherche-action pour ce type de recherche et parallèlement, avons détaillé les actions mises en œuvre, entretiens ouverts, entretiens semi-directifs et observations, au sein de l'organisation étudiée.

Section 2

Des méthodes assurant la rigueur de l'étude empirique

La validité d'une étude qualitative se traduit par sa crédibilité. Nous avons présenté les différents moyens déployés, tels que le choix de la technique de l'entretien semi-directif, la technique des incidents critiques ou encore la représentativité des profils, afin d'y parvenir.

La fiabilité constitue le deuxième critère de scientificité d'une recherche. Dans le cadre d'une étude interprétativiste, la fidélité en constitue l'élément majeur. Nous avons exposé les méthodes choisies pour garantir la fidélité des données primaires récoltées.

Afin de combiner les atouts de ces deux méthodes d'analyse, nous avons opté pour une primo-analyse manuelle puis par une première classification sur Excel des entretiens semi-directifs réalisés.

Nous avons poursuivi l'analyse de ces données par un double codage informatisé dans le but de produire des résultats complémentaires : une analyse thématique à l'aide du logiciel Nvivo d'abord, suivie d'une analyse lexicale *via* le logiciel Alceste.

CHAPITRE 4

UNE APPROCHE PRATIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE

DES COMPÉTENCES

DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Notre recherche consiste en l'étude des compétences du manager de proximité, ainsi qu'en les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences. Nous avons qualifié ce manager de proximité d'hypermoderne, l'hypermodernité caractérisant l'environnement dans lequel ce manager évolue.

Au sein de la première section de ce chapitre, sont tout d'abord détaillés les résultats obtenus relativement aux six typologies de compétences managériales, effectivement décelées au sein des entretiens semi-directifs analysés manuellement d'abord puis à l'aide du logiciel d'analyse thématique Nvivo. Les résultats découlant de la technique des incidents critiques, présentant des éléments facilitants comme contraignants pour le manager de proximité hypermoderne, sont ensuite présentés.

La seconde section propose des résultats additionnels avec, non seulement, des éléments de contexte confortant certaines caractéristiques hypermodernes de l'organisation étudiée, mais aussi les styles de management décelés au sein des entretiens semi-directifs. Les trois classes de discours émergeant de l'analyse lexicale réalisée avec le logiciel Alceste sont ensuite explicitées. Enfin, une analyse des critères définis *a priori* comme discriminants afin de caractériser les managers de proximité est proposée.

Section 1. La compréhension des compétences du manager de proximité hypermoderne

Les résultats relatifs aux compétences managériales classiques, techniques et comportementales, sont tout d'abord exposés en distinguant leur caractère individuel ou collectif, de plus en plus recherché par les organisations (Dupuich, 2011 ; Katz, 1974 ; Largier *et al.*, 2008 ; Michaux, 2003 ; Montmollin, 1997 ; Retour, 2005 ; Vernazobres ; 2016) (1.1). Les compétences liées à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication, que sont les compétences numériques et distribuées sont ensuite présentées avant de proposer les résultats issus de l'utilisation de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) (1.2). Les compétences, que nous considérons, à la suite de Balas-Ezzemzami (2006), comme des connaissances en mouvement, sont proposées sous la forme de verbes d'action. L'ensemble de ces résultats sont illustrés par des *verbatim*, extraits de l'analyse thématique réalisée à l'aide du logiciel Nvivo.

1.1 Des compétences managériales classiques au sein d'un contexte hypermoderne

Nous mettons en avant les compétences techniques individuelles puis collectives détectées au sein du corpus des entretiens semi-directifs menés auprès de vingt managers de proximité évoluant dans un contexte organisationnel à caractère hypermoderne (1.1.1) avant de développer les compétences comportementales, individuelles et collectives également (1.1.2).

1.1.1 Des compétences techniques individuelles et collectives du manager de proximité hypermoderne

La présentation des compétences détectées par notre analyse thématique tient compte de leur classification théorique réalisée dans la première partie de cette recherche. Par conséquent, nous exposons les compétences techniques individuelles puis les compétences techniques collectives, reprenant la dénomination de la compétence que nous avons choisie, les circonstances de leur mise en œuvre s'il y a lieu de préciser, ainsi qu'un ou plusieurs *verbatim* afin d'illustrer ces éléments.

○ *Des compétences techniques individuelles*

Le triptyque managérial du contrôle, de l'organisation et de la planification reste prépondérant pour le manager de proximité hypermoderne et constitue ses compétences techniques individuelles principales, auxquelles quatre autres compétences sont associées.

La première compétence technique individuelle consiste en le contrôle managérial. Évoquée par près de la moitié des managers de proximité, cette compétence se caractérise par deux actions principales, le suivi des résultats commerciaux ainsi que le respect des procédures.

<i>Compétence</i>	Contrôler le travail des collaborateurs
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Suivi des résultats commerciaux</i>
<i>Verbatim</i>	« On a des tableaux de bord sur tout : sur le commercial, sur le risque, sur le taux de décroché téléphonique. Donc ça nous permet quand même avec tous ces outils, certes ils sont nombreux, mais ça nous permet de suivre tous les points sur lesquels on est suivi, jugé. » (MNG5 RF)
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Respect des procédures</i>
<i>Verbatim</i>	« Contrôler, c'est aussi le rôle du manager, contrôler en fait la régularité des dossiers, vérifier que tout est conforme [...] » (MNG10 RH) « Je me donne les moyens de contrôler ce qui a été fait ou pas. Alors par sondage souvent parce qu'on ne peut pas faire l'exhaustivité. Mais c'est à ce prix-là que la confiance règne. » (MNG4 SF)

Organiser l'activité représente la deuxième compétence technique individuelle. Énoncée par tous les managers de proximité, elle passe par la planification des actions et la structuration du suivi des clients et partenaires.

<i>Compétence</i>	Organiser l'activité
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Planification</i>
<i>Verbatim</i>	« Toutes les fins de mois, il faut que les surveillances soient à jour. Donc, ça se planifie tout ça. Et justement ça participe à la bonne entente. » (MNG4 SF) « La problématique du manager ce n'est pas de faire en sorte que le matin le dossier soit prêt, c'est de faire en sorte de s'organiser les jours d'avant. C'est organiser le travail pour permettre un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Et j'y tiens parce que je me l'applique à moi-même. » (MNG7 SH)

<i>Mise en oeuvre</i>	Structuration
<i>Verbatim</i>	« Il faut que le suivi soit structuré, il faut que ce soit organisé, il faut que ce soit pro. On a quand même une charte avec eux [les apporteurs d'affaires], par exemple, de répondre sous quarante-huit heures. » (MNG9 RH)

L'organisation de l'activité se traduit également par deux autres compétences : gérer les priorités, en les hiérarchisant pour leurs collaborateurs et relativement au traitement des mails, ainsi que gérer les effectifs, revenant à la conception des plannings.

<i>Compétence</i>	Gérer les priorités
<i>Mise en oeuvre</i>	Hiérarchisation des priorités pour les collaborateurs
<i>Verbatim</i>	« Le rôle principal du manager aujourd'hui pour arriver à répondre aux exigences de la banque, c'est de donner aux collaborateurs des priorités de traitement. » (MNG1 RF)
<i>Mise en oeuvre</i>	Gestion des priorités de traitement des mails
<i>Verbatim</i>	« Moi je vous donne un exemple, j'ai en moyenne soixante mails par jour. Ça devient très compliqué. Alors c'est sûr qu'il faut être très organisé. Ça, ça fait partie notamment du management, de ce qu'il a fallu organiser auprès des collaborateurs : comment gérer sa boîte mail ? Ça a été un vrai sujet parce qu'elles étaient noyées. » (MNG16 RH)

<i>Compétence</i>	Gérer les effectifs
<i>Modalité</i>	Conception des plannings
<i>Verbatim</i>	« Ce qui va être compliqué sur une grosse équipe comme ça, c'est de gérer les plannings entre les présents, les absents, ça va être compliqué parce que quelqu'un qui est en télétravail ne peut pas prendre quand même tout en charge. » (MNG14 SF)
	« On calibre maintenant des portefeuilles de clients en fonction des collaborateurs, ce qui fait que derrière, qui dit petite équipe dit organisation vraiment au cordeau puisqu'il faut prendre en compte les absences de formation, de vie privée et donc, c'est une organisation je pense, même si on demande d'être visionnaire, il faut qu'on ait une capacité d'adaptation journalière très importante. » (MNG16 RH)

La troisième compétence technique individuelle principale du manager de proximité revient à définir une stratégie, se matérialisant, d'une part en l'élaboration de plans d'actions et, d'autre part, en délimitant des objectifs tout en donnant les moyens nécessaires à leur collaborateur pour les atteindre.

<i>Compétence</i>	Définir une stratégie
<i>Mise en oeuvre</i>	Élaboration de plans d'actions
<i>Verbatim</i>	« La première mission de manager, c'est d'être capable de mettre en place une stratégie. Une stratégie, c'est différents plans d'actions pour une ambition collective et l'objectif c'est d'atteindre le point qu'on s'est fixé. » (MNG9 RH)
<i>Mise en oeuvre</i>	Délimitation des objectifs et allocation de moyens
<i>Verbatim</i>	« Un manager c'est un animateur c'est-à-dire que son rôle c'est de faire en sorte que chacun fasse son travail, il donne les grandes lignes et il donne les moyens à ses collaborateurs de réaliser les objectifs. Donc il fait vivre ça au quotidien. » (MNG7 SH)

Deux autres compétences ont été associées à la définition de la stratégie : atteindre les objectifs, pour près de la moitié des managers de proximité interrogés, et être proactif.

<i>Compétence</i>	Atteindre les objectifs
<i>Verbatim</i>	« Manager c'est aussi c'est aussi tenir les objectifs et tenir la productivité c'est important. [...] c'est aussi faire qu'effectivement on réponde aux objectifs de la banque. » (MNG11 SF)
<i>Compétence</i>	Être proactif
<i>Verbatim</i>	« [...] être en veille permanente, sur la proactivité c'est-à-dire de savoir ce qu'on fait aujourd'hui, qu'est-ce qu'on fera demain et comment on fera, qu'est-ce qu'on peut amener de plus par rapport à ce qu'on fait aujourd'hui donc être toujours dans la réflexion de qu'est-ce qu'on peut améliorer [...]. » (MNG6 SH) « Demain nos clients, par exemple, on sait qu'ils ne consommeront plus la banque de la même façon qu'ils la consomment aujourd'hui [...] donc il faut qu'on regarde comment on réagit pour les années qui viennent. Donc c'est quelque part un petit peu un stratège un manager, parce qu'il faut qu'il élabore une stratégie pour s'adapter. » (MNG7 SH)

La figure 13 reprend les compétences techniques individuelles présentées.

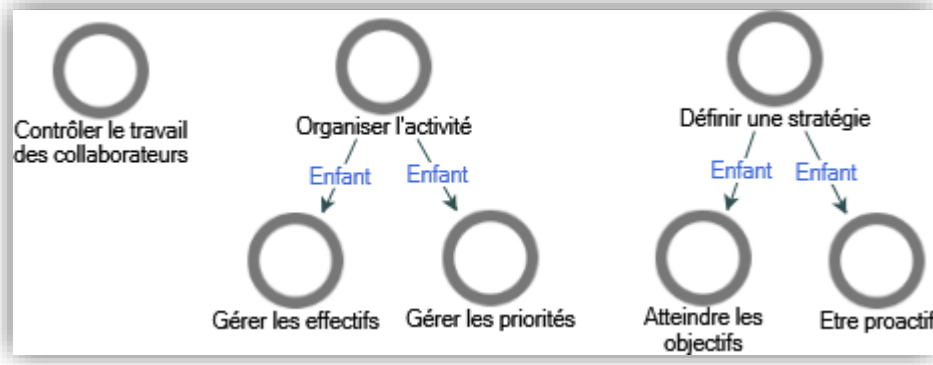


Figure 13. Les compétences techniques individuelles des managers de proximité interviewés classifiées avec Nvivo

○ *Des compétences techniques collectives*

Proposer des solutions aux collaborateurs et participer aux activités de l'équipe correspondent aux deux compétences techniques collectives détectées auprès des managers de proximité.

La première compétence technique collective, proposer des solutions, se concrétise non seulement par la mobilisation des connaissances et compétences du manager lui-même mais aussi en l'implication des collaborateurs dans la recherche de solutions.

<i>Compétence</i>	Proposer des solutions
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Mobilisation de ses propres compétences et connaissances</i>
<i>Verbatim</i>	« [...] il faut essayer de faire en sorte que toutes les compétences techniques qu'on a pu acquérir, et en ce sens d'avoir le parcours que j'ai eu de CC part', de guichetier et caetera, me donne quelque part des atouts pour aider les collaborateurs dans leur développement. C'est-à-dire que parfois, j'ai l'impression d'être l'homme-solution. C'est-à-dire que j'ai en permanence quelqu'un qui rentre dans mon bureau pour que je leur donne un petit coup de main. » (MNG12 RH)
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Implication des collaborateurs dans la recherche de solutions</i>
<i>Verbatim</i>	« Je leur [aux collaborateurs] dis souvent quand ils viennent me voir pour des dossiers « donne-lui à manger, il mangera un jour, apprend-lui à pêcher, il mangera toujours ». Je leur dis « je ne veux pas que vous veniez pour que je vous donne la solution, vous venez avec vos solutions et on en discute ». (MNG13 RH) « Petit à petit je leur ai dit « moi je veux bien vous aider à résoudre le problème mais je ne veux pas le faire à votre place. Quand vous avez un

problème, vous y réfléchissez un petit peu, vous posez les solutions possibles, vous arrivez en me proposant des choses. Peut-être vos propositions je vais vous dire que ce n'est pas celles que moi j'ai en tête et je vais vous faire une proposition mais peut-être que parmi vos propositions, il y en aura une sur laquelle je vais dire oui c'est vers ça qu'il faut aller, je t'encourage à continuer vers ça ». » (MNG17 SF)

La deuxième compétence technique collective décelée, chez quinze managers de proximité, consiste à participer aux activités de son unité.

<i>Compétence</i>	Participer aux activités de l'unité
<i>Verbatim</i>	<p>« Je peux aussi participer aux résultats et contribuer aussi aux résultats de l'agence c'est-à-dire que je n'ai pas simplement un rôle de manager dans mon équipe, j'ai aussi un rôle d'exécutant. [...] De toute façon sur les petites unités on a aussi une production à donner donc ça fait partie du job, de la fiche de métier. » (MNG1 RF)</p> <p>« Le fait d'avoir un effectif très réduit, très restreint donc on est à la fois manager et coéquipier parce que la charge du travail doit être portée par tous [...] » (MNG10 RH)</p> <p>« On est grosso modo l'expert du service voilà même si encore une fois la volonté de la banque n'est absolument pas de faire de nous des experts, plus on a une petite structure, plus on est obligé de mettre les mains dans le cambouis. » (MNG20 SH)</p>

La figure 14 reprend les deux compétences techniques collectives relevées suite aux entretiens réalisés avec les managers de proximité de la BPS.

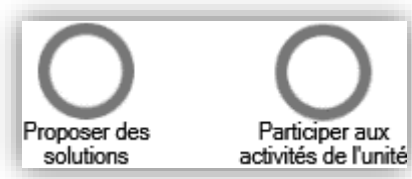


Figure 14. Les compétences techniques collectives des managers de proximité décelées avec Nvivo

Après avoir présenté les compétences techniques, individuelles comme collectives du manager de proximité hypermoderne, nous exposons maintenant ses compétences comportementales.

1.1.2 Des compétences comportementales individuelles et collectives prégnantes pour le manager de proximité hypermoderne

Cinq compétences comportementales individuelles principales ont été identifiées : prendre ses responsabilités, expliquer, se remettre en question, animer l'équipe et faire confiance. De ces compétences découlent douze autres compétences comportementales individuelles qui seront également présentées et étayées de *verbatim*.

La première compétence comportementale individuelle, pour un tiers des managers de proximité interviewés, consiste à prendre ses responsabilités auprès de ses collaborateurs comme avec les clients.

<i>Compétence</i>	Prendre ses responsabilités
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Auprès de ses collaborateurs</i>
<i>Verbatim</i>	« Depuis que j'ai pris le service, j'ai déjà reçu plusieurs personnes pour remettre les choses au carré sur des situations qui n'étaient pas normales. » (MNG2 SH)
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Avec les clients</i>
<i>Verbatim</i>	« Il faut aussi que le client respecte mon collaborateur, si ça dépasse certaines bornes, ils savent qu'ils peuvent compter sur moi. » (MNG9 RH)

De cette compétence en découle une autre, celle d'accorder le droit à l'erreur.

<i>Compétence</i>	Accorder le droit à l'erreur
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>À un collaborateur</i>
<i>Verbatim</i>	« [...] accepter de la [une collaboratrice] mettre en difficulté pour qu'elle arrive jusqu'à l'échec pour finalement lui permettre de se relever toute seule parce que c'est de ça dont elle avait besoin je pense, de se sentir capable. » (MNG1 RF)
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Au manager lui-même</i>
<i>Verbatim</i>	« Composer c'est difficile pour un manager puisqu'il pense que, lui, il a la bonne vision des choses et donc quand je dis composer c'est admettre finalement qu'on peut se planter en tant que manager aussi. On peut faire fausse route et parfois c'est le collaborateur qui a raison [...] Il a le droit d'échouer. Comme un collaborateur. » (MNG7 SH)

La deuxième compétence comportementale individuelle principale, relevée par la moitié des

managers de proximité rencontrés, consiste à expliquer, en donnant du sens, à ses collaborateurs.

<i>Compétence</i>	Expliquer
<i>Mise en oeuvre</i>	Argumentation des décisions managériales
<i>Verbatim</i>	« Tout le travail d'équilibriste d'un manager, c'est de donner du sens aux collaborateurs qui n'ont pas obligatoirement cette vision stratégique pour qu'ils adhèrent au projet et qu'au quotidien, ils posent des actes qui leur permettent de contribuer à l'atteinte de ces objectifs. » (MNG9 RH)
<i>Mise en oeuvre</i>	Précision des attentes inhérentes au métier du collaborateur
<i>Verbatim</i>	« Je sensibilise les nouveaux collaborateurs et explique aux anciens. Donc cette notion de sensibilisation du suivi des chiffres est importante, de comprendre ce qu'on fait, de savoir ce qui est normal, pas normal. » (MNG2 SH)

Trois compétences s'y associent : être franc, être enthousiaste et conduire le changement.

<i>Compétence</i>	Être franc
<i>Verbatim</i>	« Il faut savoir aussi dire les choses aux collaborateurs. [...] Et il y a des situations parfois où on se retrouve avec des collaborateurs où les choses n'ont pas été dites et c'est très compliqué à gérer derrière. » (MNG11 SF)

<i>Compétence</i>	Être enthousiaste
<i>Verbatim</i>	<p>Aujourd'hui le métier de manager, c'est un challenge au quotidien, il faut être dynamique, il faut apporter de la bonne humeur, [...] être toujours motivant, faire en sorte que le collaborateur se sente vraiment concerné par les enjeux. » (MNG10 RH)</p> <p>« Il faut positiver. En tant que manager, on n'a pas le droit d'être trop négatif. Il faut être constructif tout le temps. Il faut être positif. » (MNG12 RH)</p>

<i>Compétence</i>	Conduire le changement
<i>Verbatim</i>	<p>« Le fait d'intégrer un robot, qui peut faire peur, en disant on perd notre job, non parce qu'on a expliqué, on a maintenu les équipes, on a réaffecté le temps gagné à autre chose de plus intéressant donc il a eu une explication du pourquoi et du coup ça a été plutôt bien vécu. [...] Alors que ça leur prend une partie de leur travail. » (MNG20 SH)</p> <p>« Il faut amener nos équipes à pouvoir s'adapter rapidement et là on est dans la conduite du changement. Pour nos collaborateurs, comme pour</p>

nos managers, ça change très vite. Donc il faut impérativement qu'on les accompagne pour qu'ils s'approprient ces changements et que demain, ce soit une philosophie chez eux. La philosophie du changement c'est-à-dire qu'aujourd'hui on travaille comme ça et peut-être que dans un an, on travaillera différemment. » (MNG7 SH)

La troisième compétence comportementale individuelle principale, également évoquée par la moitié des managers de proximité interrogés, revient à se remettre en question.

<i>Compétence</i>	Se remettre en question
<i>Verbatim</i>	<p><i>« Quand on est manager, on se remet en cause, en question je dirais pratiquement au quotidien parce que vous pouvez être manager depuis des années, même si les clés vous les connaissez, on est dans une science qui est loin d'être exacte par rapport à la ressource humaine. » (MNG11 SF)</i></p> <p><i>« J'ai des convictions mais je n'ai pas de certitude. Il n'y a pas une semaine, peut-être pas même un jour où, quand je rentre en voiture chez moi, je me mets dans une situation avec un collaborateur ou avec un client [...]» (MNG9 RH)</i></p>

Deux compétences y sont greffées : prendre du recul et accepter les *feedback* de ses collaborateurs.

<i>Compétence</i>	Prendre du recul
<i>Verbatim</i>	<p><i>« [...] devoir dire à quelqu'un quand quelque chose ne va pas. Ça arrive souvent surtout quand on a une grande équipe et en termes de compétences, je pense qu'il faut avoir beaucoup de prise de recul, il faut préparer, c'est plus des qualités que des compétences, pour moi il faut être assez ferme, catégorique mais aussi avoir une ouverture positive. » (MNG14 SF)</i></p>
<i>Compétence</i>	Accepter les <i>feedback</i> de ses collaborateurs
<i>Verbatim</i>	<p><i>« Ce qui est important aussi, c'est le 360, le feedback c'est-à-dire certes moi je les manage entre guillemets mais moi ce que je leur réclame aussi, c'est de de me faire un retour. [...] Il faut l'accepter, c'est ce qui me permet de m'améliorer. » (MNG4 SF)</i></p>

La quatrième compétence comportementale individuelle principale, évoquée par la totalité des

managers de proximité, consiste en l'animation de leur équipe.

Compétence Animer l'équipe

<i>Verbatim</i>	<i>« L'animation c'est faire vivre un peu l'équipe, la faire travailler dans le bon sens, qu'elle s'approprie les choses ou aider l'équipe à s'approprier les choses. » (MNG18 RH)</i>
-----------------	--

Animer l'équipe se décline en six compétences : être bienveillant, être équitable, être présent pour son équipe, être proche de ses collaborateurs, être à leur écoute et les fédérer.

Compétence Être bienveillant

<i>Verbatim</i>	<i>« La bienveillance c'est très important parce que même en période de difficulté, il faut essayer de voir le bon côté des choses et arriver à emporter tout le monde dans cette dynamique-là » (MNG1 RF)</i>
-----------------	--

Compétence Être équitable

<i>Verbatim</i>	<i>« J'ai mis en place des tableaux de permanence, [...] tout le monde est logé à la même enseigne il n'y a pas de préférence. C'est notre boulot, [...] cette notion d'équité, que tout le monde comprenne bien qu'il n'y a pas de privilège ou de privilégié. » (MNG2 SH)</i>
-----------------	---

Compétence Être présent pour son équipe

<i>Verbatim</i>	<i>« Ça c'est important dans le rôle du manager, il doit être présent. Ça ne veut pas dire qu'il est disponible en permanence, il y a des moments où il a des tâches à accomplir qui font qu'il n'est pas disponible, mais il doit être présent. » (MNG7 SH)</i>
-----------------	--

Compétence Être proche de son équipe

<i>Verbatim</i>	<i>« Ma priorité c'est d'être proche de l'équipe. [...] on se doit de d'être là, présent au quotidien, autant pour le client mais moi pour mon équipe aussi. » (MNG5 RF)</i>
-----------------	--

Compétence Être à l'écoute de ses collaborateurs

<i>Verbatim</i>	<i>« C'est important, le fait d'être le plus à l'écoute, vraiment à l'écoute et ne pas être là que pour être dans un management, on va dire, où on impose. » (MNG10 RH)</i>
-----------------	---

<i>Compétence</i>	Fédérer les collaborateurs
<i>Mise en oeuvre</i>	Organisation de moments de rassemblement
<i>Verbatim</i>	« On fait un repas l'été avec tous les collaborateurs. [...] Ça peut être un moment un peu festif, ça peut être un moment un peu plus professionnel mais ça participe à l'esprit d'équipe, à fédérer une équipe. » (MNG7 SH)
<i>Mise en oeuvre</i>	Stimulation de l'esprit d'équipe
<i>Verbatim</i>	« Le métier de manager aujourd'hui c'est avant tout un partage, un partage avec l'équipe, partage de ces ambitions que l'on a à réaliser, partage de nos connaissances, un partage de l'envie de bien faire avec justement un esprit d'équipe très fort. » (MNG5 RF)
<i>Mise en oeuvre</i>	Participation au développement d'une bonne ambiance de travail
<i>Verbatim</i>	« [...] le but quand même, c'est de pouvoir réaliser les objectifs de l'agence dictés par la direction et faire en sorte que ses objectifs soient réalisés dans la bonne humeur, dans la bonne ambiance et je crois que c'est le plus important pour moi. » (MNG10 RH)
<i>Mise en oeuvre</i>	Promotion de la solidarité au sein de l'équipe
<i>Verbatim</i>	« Aujourd'hui il faut qu'il [le collaborateur] ait des résultats mais pas que. Il faut aussi qu'il fasse avancer l'équipe avec lui, il y a cette notion de solidarité et le manager doit faire en sorte que cette solidarité puisse s'installer. » (MNG7 SH)

La cinquième compétence comportementale individuelle repose sur la confiance du manager de proximité envers ses collaborateurs.

<i>Compétence</i>	Faire confiance à ses collaborateurs
<i>Verbatim</i>	« Je sais que les personnes travaillent bien donc je leur fais confiance. » (MNG4 SF)
	« J'ai beaucoup de chance aussi parce que j'ai une équipe ici qui est au top, je me régale à travailler avec eux, tous les jours parce qu'ils voient je pense ce que moi je demande, ce que je produis, et ce que je fais et du coup ils me disent « à aujourd'hui on travaille pour la banque, pour notre établissement, pour notre employeur mais aussi pour toi ». Et ça c'est énorme. Et je pense que quand on a créé un climat de confiance comme ça et de juste retour des choses je pense qu'on travaille gagnant-gagnant. » (MNG5 RF)

La figure 15 synthétise les cinq compétences comportementales individuelles extraites des entretiens semi-directifs ainsi que les compétences associées.

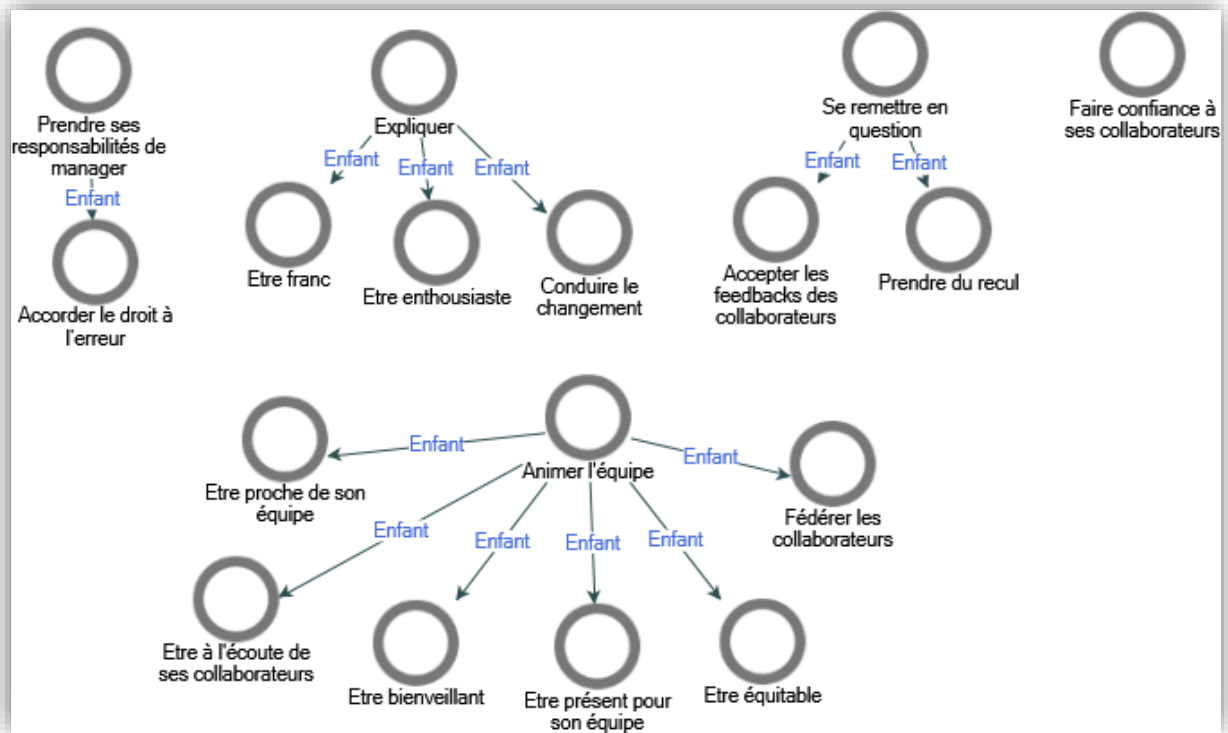


Figure 15. Les compétences comportementales individuelles des managers de proximité extraites avec Nvivo

○ Des compétences comportementales collectives

Quatre compétences comportementales collectives principales ont été décelées : accompagner la montée en compétences des collaborateurs, s’adapter, être exemplaire et s’appuyer sur les compétences d’un collaborateur. Neuf autres compétences y sont reliées.

La première compétence comportementale collective concerne l’accompagnement de la montée en compétences de leurs collaborateurs, abordé par la quasi-totalité des managers de proximité.

Compétence	Accompagner la montée en compétences des collaborateurs
Verbatim	« C’est ma conception du management, [...] je suis là pour amener des performances commerciales à l’entreprise mais je suis là aussi pour entraîner des collaborateurs, pour les faire évoluer et pour les rendre meilleurs. Je ne suis pas là que pour moi. » (MNG8 RH)

Deux compétences se dégagent de l'accompagnement des collaborateurs par leur manager de proximité : former ses collaborateurs et les rendre plus autonomes.

<i>Compétence</i>	Former ses collaborateurs
<i>Verbatim</i>	<p>« <i>Ce que j'essaye d'amener, [...] c'est mon expérience, essayer de les former au mieux et de leur faire part de mes expériences et c'est ça qui est important pour moi.</i> » (MNG13 RH)</p> <p>« [...] <i>ce que je pense faire en grande partie sur l'agence, c'est de la formation parce que mon but c'est que tous mes collaborateurs montent en compétence, je ne suis pas là pour les voir stagner.</i> » (MNG3 RF)</p>

<i>Compétence</i>	Rendre les collaborateurs plus autonomes
<i>Verbatim</i>	<p>« <i>Quand je les reçois, j'essaye de faire en sorte qu'elles soient autonomes. C'est-à-dire que ce ne soit pas moi qui aille chercher leurs statistiques individuelles et caetera, qu'elles soient autonomes dans ce qu'on attend d'elles.</i> » (MNG12 RH)</p> <p>« <i>Notre rôle, c'est de faire grandir les collaborateurs et les accompagner à progresser donc c'est aussi [...] en leur donnant de l'autonomie qu'on peut les faire progresser.</i> » (MNG17 SF)</p>

La deuxième compétence comportementale collective, énoncée par l'ensemble des managers de proximité se rapporte à la nécessité de s'adapter, notamment à leur environnement changeant :

<i>Compétence</i>	S'adapter
<i>Verbatim</i>	<p>« <i>Le monde du travail change et je pense qu'il faut qu'on arrive à être flexible. Le manager doit être flexible, adaptable [...].</i> » (MNG14 SF)</p> <p>« <i>Aujourd'hui, on est obligé de s'adapter en permanence par rapport à l'évolution du monde donc une adaptation qui n'est pas évidente parce que on a une clientèle qui est de plus en plus exigeante.</i> » (MNG19 RH)</p> <p>« <i>Le manager s'adapte à l'effectif, s'adapte aux enjeux, s'adapte à l'environnement donc aujourd'hui, on est dans l'adaptabilité totale.</i> » (MNG10 RH)</p>

Trois compétences sont corrélées à cette indispensable adaptabilité : être réactif, s'adapter aux collaborateurs et s'adapter aux TIC.

<i>Compétence</i>	Être réactif
<i>Verbatim</i>	« [...] on a un environnement qui bouge beaucoup plus vite qu'avant. Les banques pendant trente ans, ça a fonctionné sur le même modèle et ça fonctionnait bien. Aujourd'hui si on reste encore sur ce modèle-là pendant trente ans, on est mort. Donc forcément il faut que le manager s'adapte à ce rythme-là. Il faut qu'il s'adapte tout en étant réactif. » (MNG7 SH)
<i>Compétence</i>	S'adapter aux collaborateurs
<i>Mise en oeuvre</i>	Avec chacun des collaborateurs de l'équipe
<i>Verbatim</i>	« Aujourd'hui, dans l'agence, j'ai dix collaborateurs. Le fond du message va être identique pour tous, par contre la forme va être différente.[...] vous êtes obligés déjà de vous adapter collectivement pour les amener à la performance et en plus, qui est encore plus important, c'est d'être capable de calibrer individuellement, le fond et la forme. » (MNG9 RH)
<i>Mise en oeuvre</i>	À travers les relations intergénérationnelles
<i>Verbatim</i>	« [...] le fait de travailler toujours avec des jeunes vous vous rendez compte que l'attente par rapport au travail n'est plus du tout la même. Et clairement ça se retranscrit dans la façon dont vous allez manager les gens. Et ça me fait forcément ajuster mon management. » (MNG11 SF)
	« On est obligés aussi de s'adapter à l'évolution des mentalités, des comportements des collaborateurs [...]. On doit manager complètement différemment les jeunes générations. » (MNG8 RH)
<i>Compétence</i>	S'adapter aux TIC
<i>Verbatim</i>	« [...] j'ai des difficultés surtout [avec] les méthodes modernes parce que je ne suis pas tablette, iPhone, tout ça. Et je ne fais pas l'effort là-dessus. C'est-à-dire qu'il faudrait que je le fasse mais moi j'estime que mon effort il doit être fait vis-à-vis de l'équipe, pour essayer de leur passer mon savoir-faire entre guillemets. Et donc je ne m'investis pas plus que ça sur ces nouvelles technologies mais aujourd'hui le fossé se creuse. [...] je n'ai pas peur de dire que je suis largué. » (MNG13 RH)
	« Il faut aussi s'adapter aux nouveaux outils, clairement. Il y a de plus en plus d'outils de reporting, il y a de plus en plus d'outils digitaux qu'il faut aussi intégrer dans notre management, le management au travers de ces outils. » (MNG8 RH)

Se montrer exemplaire, exprimé par la moitié des managers de proximité, constitue la troisième compétence comportementale collective.

<i>Compétence</i>	Être exemplaire
<i>Verbatim</i>	<p>« [...] être valeur d'exemple dans le sens où s'il y a un coup de bourre, tout le monde s'y met y compris le manager parce que c'est l'image de l'unité, c'est le délai qui est imparti à l'unité. On est dans une équipe. » (MNG17 SF)</p> <p>« On doit montrer l'exemple [...], c'est être irréprochable sur l'utilisation des outils, sur ce que veut notre employeur, sur les objectifs à atteindre, sur tout ce qu'on doit faire au quotidien tout simplement et d'autant plus dans une petite agence. » (MNG5 RF)</p>

Trois compétences en émanent : être légitime, être rigoureux et être utile aux collaborateurs.

<i>Compétence</i>	Être légitime
<i>Verbatim</i>	<p>« Ce n'est pas installé partout mais si on veut avoir de la légitimité, il faut donner l'exemple. » (MNG7 SH)</p> <p>« Le manager, il a valeur d'exemple. [...] Il est là pour dénouer les problématiques qui sortent de leur cadre de compétences et si dans ces moments clés il faillit, parce qu'il ne veut pas prendre ses responsabilités ou qu'il n'a pas les compétences, il perd de sa légitimité. » (MNG9 RH)</p>

<i>Compétence</i>	Être rigoureux
<i>Verbatim</i>	<p>« Être rigoureux, ça s'applique tout le temps. Un manager doit être juste et rigoureux. Parce que c'est l'exemple. » (MNG7 SH)</p>

<i>Compétence</i>	Être utile à ses collaborateurs
<i>Verbatim</i>	<p>« Si un collaborateur n'y arrive pas, il attend aussi que je lui apporte des solutions. Si c'est pour lui taper sur les doigts, demain no reply, c'est-à-dire le robot lui enverra un mail [...] C'est ça que je voulais vous dire tout à l'heure sur l'Intelligence Artificielle. C'est que si je ne suis pas capable d'apporter ma plus-value d'humain, qu'est-ce que je fais là ? Demain je serai remplacé par un no reply, c'est fini. » (MNG18 RH)</p> <p>« En tant que manager, je souhaite et j'espère que je leur apporte quelque chose à mes collaborateurs, ce qui est certain c'est que sans eux, je ne suis rien du tout. C'est un peu comme l'entraîneur de rugby, [...] sans ses joueurs, il n'est rien. Et ça, il ne faut jamais l'oublier. » (MNG9 RH)</p>

La quatrième compétence comportementale collective, abordée par la moitié des managers de proximité, consiste à s'appuyer sur les compétences d'un collaborateur.

Compétence	S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur
Verbatim	<p>« À aujourd'hui le chef, il n'a pas le pouvoir du savoir, pas tout. Donc il faut qu'il sache utiliser le savoir autour de lui, c'est différent. » (MNG18 RH)</p> <p>« [...] sur le digital je n'ai pas l'expertise qu'a bien sûr mon référent sur le digital. Sur des domaines où je n'ai pas l'expertise, le rôle du manager c'est de détecter les gens qui surperforment sur des domaines particuliers pour quelque part les missionner, les mettre en avant [...]. » (MNG9 RH)</p>

Une autre compétence naît de celle-ci : savoir déléguer à un collaborateur.

Compétence	Déléguer
Verbatim	<p>« Ils [les collaborateurs] savent prendre mon relais [...]. » (MNG4 SF)</p> <p>« On a fait plusieurs infos sur les animations bien précises de la succursale au niveau de la banque, [...] j'ai demandé à mon collaborateur de prendre des photos, de faire un petit commentaire et l'envoyer sur [le réseau social interne]. » (MNG18 RH)</p>

La figure 16 met en évidence les quatre compétences comportementales collectives principales ainsi que les compétences qui en découlent, extraites des entretiens réalisés.

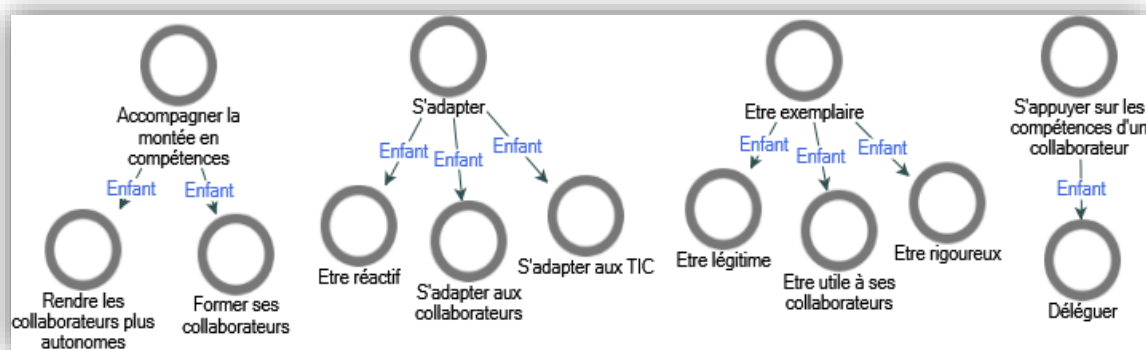


Figure 16. Les compétences comportementales collectives du manager de proximité relevées avec Nvivo

Après cet exposé des compétences comportementales individuelles et collectives, nous présentons les résultats relatifs aux compétences des managers de proximité hypermoderne liées à l'usage des TIC.

1.2 Les incidences équivoques des usages des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne

Les résultats relatifs aux compétences directement rattachées à l'usage des TIC que sont les compétences numériques ainsi que les compétences distribuées, correspondant à des compétences collectives actionnées par l'usage asynchrone de TIC (Cesar, 2011 ; Largier *et al.*, 2008), sont tout d'abord exposés (1.2.1). Puis, nous proposons des résultats issus de l'emploi de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) lors des entretiens semi-directifs avec les managers de proximité (1.2.2).

1.2.1 Les compétences liées à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication du manager de proximité hypermoderne

Des compétences, plus récentes, ont émergé de nos résultats. Ces compétences, en lien avec l'usage des TIC correspondent à des compétences numériques (Boboc, 2017 ; Bouillon, 2015 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Papi, 2012) ainsi qu'à des compétences distribuées (Cesar, 2011 ; Defélix et Picq, 2013 ; Frau-Meigs, 2019 ; Langan-Fox *et al.*, 2001 ; Largier *et al.*, 2008).

○ *Des compétences numériques*

Cinq compétences numériques se sont révélées : maîtriser les TIC, améliorer les procédures, gérer à distance, savoir chercher l'information, et partager l'information par les TIC. Quatre autres compétences ont émergé de certaines d'entre elles.

La première compétence numérique principale, exprimée par la moitié des managers de proximité, consiste en la maîtrise des TIC.

<i>Compétence</i>	Maîtriser les TIC
<i>Verbatim</i>	« On se doit d'être au fait des nouvelles technologies. » (MNG10 RH) « Après au niveau du numérique, c'est vrai voilà avec la tablette, la VAD, aujourd'hui je pense que c'est bien, c'est acquis. Il y a déjà

quelques produits où de toute façon on ne peut pas les vendre autrement que par la tablette. » (MNG19 RH)

De cette maîtrise désormais nécessaire des TIC par les managers de proximité, apparaît une autre compétence numérique, consistant à apprendre à travailler avec l'Intelligence Artificielle.

<i>Compétence</i>	Travailler avec l'Intelligence Artificielle
<i>Verbatim</i>	<p><i>« Un client professionnel qui veut souscrire un plan d'épargne entreprise ou un plan d'épargne retraite, avec la tablette, vous avez des simulations qui sont supers, avec un assistant virtuel, un avatar qui est super bien fait, ça, il y a ne serait-ce que cinq ans ça n'existait pas. » (MNG12 RH)</i></p> <p><i>L'assistant virtuel traite des opérations à la place de l'humain. C'est des opérations simples, tracées. Donc on lui dit « prends une donnée ici, tu vas la reporter là, là tu vas cliquer sur valider, ensuite il faut envoyer un mail de confirmation ». Voilà, il fait des tâches comme ça, simples, un enchaînement de tâches à notre place. » (MNG14 SF)</i></p>

La deuxième compétence numérique, exprimée par l'ensemble des managers de proximité interrogés, est développée en lien avec le grand nombre de TIC dont ils disposent par l'amélioration des procédures.

<i>Compétence</i>	Améliorer les procédures
<i>Verbatim</i>	<p><i>« J'ai refait les formulaires pour que tout simplement quand on remplit le champ, ça le remplit en automatique et qu'en cliquant sur un bouton, tout s'imprime directement et qu'on ne perde plus de temps à faire Word par-ci, Word par-là [...] donc on gagne du temps et surtout on fiabilise, ça évite en plus qu'on se trompe. » (MNG6 SH)</i></p>

Trois compétences se dégagent de l'amélioration des procédures : la création d'outils de formation, la création d'outils de gestion et la simplification pour les collaborateurs.

Compétence **Créer des outils de formation**

<i>Verbatim</i>	« J'ai mis en place ce que j'appelle les tableaux de formation c'est-à-dire que je découpe l'activité par niveau de difficulté. Donc en gros j'ai une dizaine d'étapes pour chaque activité et c'est ce qui me sert à définir des strates. » (MNG2 SH)
-----------------	--

Compétence **Créer des outils de gestion**

<i>Verbatim</i>	« Si les outils ne sont pas là pour m'aider, je me les fabrique moi-même. » (MNG12 RH)
	« J'ai mis en place plein de tableaux de suivi [...] des tableaux de suivi d'activités, des suivis du traitement de l'activité au quotidien avec des chiffres, avec un récap' mensuel, avec des récaps' hebdos' pour les briefs. » (MNG2 SH)
	« Aujourd'hui, les outils qu'on n'a pas, on se les crée. » (MNG3 RF)

Compétence **Simplifier pour les collaborateurs**

<i>Verbatim</i>	« Donc je me crée un outil pour simplifier les choses pour les collaborateurs. [...] c'est ma façon à moi de leur présenter quelque chose de plus simple et de leur montrer assez facilement avec des codes couleur par exemple s'ils sont dans les clous, ça ressort en vert. Donc de leur montrer assez facilement avec des codes couleur sur quelques lignes en particulier ils doivent travailler. » (MNG3 RF)
	« J'arrive à mettre en place rapidement, face à un besoin précis, un outillage qui permet d'automatiser et gagner du temps. Et surtout aussi faciliter le travail de l'équipe parce que nous avons des tâches qui sont assez répétitives. » (MNG4 SF)
	« On a tendance à refaire un petit peu aussi nos propres outils de suivi de façon à digérer l'ensemble des éléments que l'on reçoit par rapport aux collaborateurs. [...] on va faire une synthèse sur des éléments importants pour le présenter aux collaborateurs. » (MNG19 RH)

La troisième compétence numérique, abordée par près de la moitié des managers de proximité rencontrés consiste en la gestion à distance.

Compétence **Gérer à distance**

<i>Verbatim</i>	« Pour moi la règle d'or c'est vraiment la disponibilité. Elle passe par le téléphone, elle passe par des briefings. [...] je crois qu'il y a nécessité malgré tout donc au niveau du management à distance, c'est donc cette disponibilité, de mettre des ponts de communication sans arrêt. Pas tous les jours, il ne faut pas que ça leur bouffe leur planning non plus mais réguliers. » (MNG15 SF)
-----------------	---

« *J'essaye de lui donner cette liberté de faire, je ne veux pas qu'il se sente surveillé, je veux vraiment qu'il prenne toute sa place au sein de l'équipe. S'il se retrouve seul à l'extérieur, il représente l'agence. Quand il s'agit d'une question importante dont il n'a pas la réponse ou si c'est une question qui nécessite mon accord, il n'hésite pas, à toute heure, donc c'est vrai que le téléphone compte essentiellement.* » (MNG10 RH)

La quatrième compétence numérique, savoir chercher l'information, a été évoquée par un tiers des managers de proximité rencontrés.

<i>Compétence</i>	Savoir chercher l'information
<i>Verbatim</i>	<p>« [...] Dès qu'ils ont besoin de quelque chose et quand ils me posent une question, même si je ne connais pas la réponse, je vais savoir où aller la chercher. » (MNG14 SF)</p> <p>« [...] l'information, on n'en manque pas. Aller la retrouver c'est déjà une problématique. Savoir même qu'elle existe, c'est une problématique. Savoir la retrouver en est une deuxième et savoir vraiment discerner ce qui est important et qui pourrait nous servir de ce qui ne l'est pas, ç'en est encore une troisième. » (MNG15 SF)</p>

La quasi-totalité des managers de proximités ont énoncé une cinquième compétence numérique, celle de partager de l'information par les TIC avec leurs collaborateurs.

<i>Compétence</i>	Partager de l'information par les TIC
<i>Verbatim</i>	<p>« [...] on fait le brief mais là en [visioconférence] ce qui permet de faire le brief avec tout le monde. » (MNG17 SF)</p> <p>« J'ai fait sur Excel un support pour tout le monde le même et qui nous sert maintenant tous les mercredis pour parler de notre activité. » (MNG2 SH)</p>

La figure 17 illustre l'ensemble des compétences numériques relevées chez les managers de proximité interviewés.

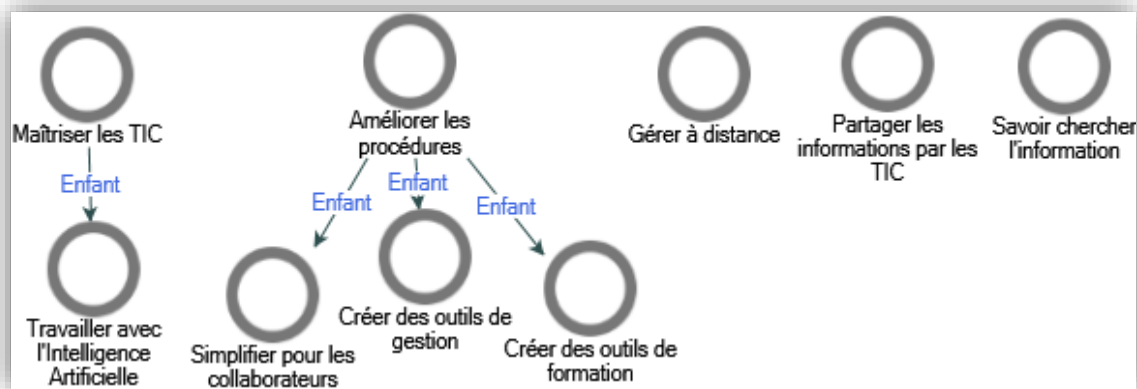


Figure 17. Les compétences numériques relevées chez les managers de proximité avec Nvivo

En complément de ces compétences numériques, des compétences distribuées ont émergé des entretiens semi-directifs avec les managers de proximité.

○ *Des compétences distribuées*

Deux compétences distribuées du manager de proximité ont été relevées : diffuser de l'information par les TIC collaboratifs et mutualiser des informations avec les TIC.

La première compétence distribuée, évoquée par un tiers des managers de proximité consiste en la diffusion d'informations par l'intermédiaire des TIC collaboratifs, afin de développer le niveau d'informations des collaborateurs sur leurs résultats, de faciliter la communication entre les services du siège et le réseau d'agences ou encore de favoriser le management participatif.

<i>Compétence</i>	Diffuser des informations par les TIC collaboratifs
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Informations sur les résultats pour les collaborateurs</i>
<i>Verbatim</i>	« Il y a une application qui doit être mise en place parce que vraiment je pense que ça répond à un besoin dans l'animation, le suivi, créer une dynamique sans pression mais justement en ayant ce suivi et en partageant avec les équipes [...]. J'ai demandé donc à ce que ce soit ouvert à l'équipe parce que je veux qu'ils voient où est-ce qu'ils en sont pour que ça crée une émulation qui est positive. » (MNG14 SF)
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>Amélioration de la communication entre le siège et les agences</i>
<i>Verbatim</i>	« Ce qu'on a mis en place avec les agences, c'est développer des systèmes de workflow c'est super en termes de suivi des demandes, voilà c'est tout

dans le même outil, l'agence nous écrit, nous on leur répond, ils ont une notification, ils savent où on est...Ça simplifie les process, ça permet de ne rien oublier, de tout tracer, de donner une information, d'aller la chercher ou de pousser une information enfin voilà le workflow pour moi en terme de communication entre deux entités, ou siège-réseau ou siège-siège, et pour moi ça c'est des outils qui sont vraiment super. » (MNG20 SH)

Mise en oeuvre

Développement du management participatif

Verbatim

« Il y a le [réseau social d'entreprise] sur tout ce qui est SharePoint et voilà donc tous les documents qu'on peut faire en participatif dans SharePoint avec ça. Pour l'instant on débute là-dessus avec les managers, bon ce n'est pas toujours au point mais voilà ça, ça peut être facilitant pour nous parce que tout le monde peut y aller [...]. » (MNG20 SH)

La deuxième compétence distribuée, également exprimée par un tiers des managers de proximité, se matérialisent par le fait de mutualiser des connaissances à l'aide des TIC. Cette mise en commun de connaissances passe par le partage de bonnes pratiques, la possibilité de s'exprimer sur le réseau social interne de l'organisation ainsi que l'enrichissement de l'assistant virtuel interne.

Compétence

Mutualiser les connaissances avec les TIC

Mise en oeuvre

Partage de bonnes pratiques

Verbatim

« Il y a des groupes où donner les bonnes pratiques, [...] il y a un groupe bureautique avec les Caisses d'Épargne, les Banques Populaires ça c'est sympa il y a des échanges, il y a des gens qui nous donnent des combines sur Outlook, sur les PowerPoint, sur Excel enfin voilà c'est super. Les bonnes pratiques, tout le monde échange ça c'est super. » (MNG20 SH)

Mise en oeuvre

Contribution au réseau social interne de l'organisation

Verbatim

« Ça nous permet de diffuser des informations autre que le mail sur [le réseau social interne]. Donc l'idée en soi elle est bien, ça permet aussi d'avoir des collaborateurs qui ne s'expriment pas parce qu'ils n'ont pas la fonction de pouvoir s'exprimer, on est dans la notion de tutorat inversé avec des gens qui peuvent apprendre à d'autres [...] » (MNG16 RH)

Mise en oeuvre

Enrichissement de l'assistant virtuel interne

Verbatim

« Je l'ai rempli mais il faut que je fasse encore des rappels pour les collaboratrices, « est-ce que vous êtes allées voir dans [l'assistant virtuel interne] ? Est-ce que vous avez posé la question dans [l'assistant virtuel interne] ? ». Il faut que le réseau l'utilise pour qu'on puisse l'améliorer.

Maintenant « oui j'y suis allé, je n'ai pas eu la réponse ou je n'ai pas compris la réponse », OK on va le retravailler, on va créer une question et une réponse. » (MNG20 SH)

Deux compétences distribuées apparaissent pour les managers de proximité dans le secteur bancaire, ces compétences sont reprises dans la figure 18.

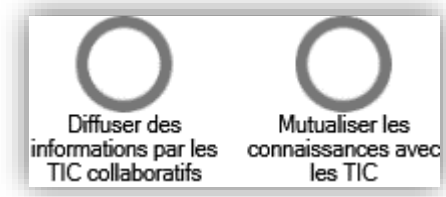


Figure 18. Les compétences distribuées du manager de proximité détectées avec Nvivo

En conclusion, et avant de présenter les résultats obtenus par l'utilisation de la technique des incidents critiques (Flagan, 1954), le tableau 11 reprend l'ensemble des compétences exposées suite à l'analyse thématique des entretiens menés auprès des vingt managers de proximité.

<i>Compétences</i>	<i>Individuelles</i>	<i>Collectives</i>
Techniques	<p>Contrôler le travail des collaborateurs</p> <p>Définir une stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Être proactif ○ Atteindre les objectifs <p>Organiser l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gérer les priorités ○ Gérer les effectifs 	<p>Proposer des solutions</p> <p>Participer aux activités de l'unité</p>
Comportementales	<p>Prendre ses responsabilités</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Accorder le droit à l'erreur <p>Expliquer</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Être franc ○ Être enthousiaste ○ Conduire le changement <p>Se remettre en question</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Accepter les <i>feedback</i> des collaborateurs ○ Prendre du recul <p>Animer l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Être proche de son équipe ○ Être à l'écoute de ses collaborateurs ○ Être bienveillant ○ Être présent pour son équipe ○ Être équitable ○ Fédérer les collaborateurs <p>Faire confiance à ses collaborateurs</p>	<p>Accompagner la montée en compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rendre les collaborateurs plus autonomes ○ Former ses collaborateurs <p>S'adapter</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Être réactif ○ S'adapter aux collaborateurs ○ S'adapter aux TIC <p>Être exemplaire</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Être légitime ○ Être utile à ses collaborateurs ○ Être rigoureux <p>S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Déléguer
Numériques	<p>Maîtriser les TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Travailler avec l'Intelligence Artificielle <p>Améliorer les procédures</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Simplifier pour les collaborateurs ○ Créer des outils de gestion ○ Créer des outils de formation <p>Gérer à distance</p> <p>Partager les informations par les TIC</p>	
Distribuées	<p>Diffuser des informations par les TIC collaboratifs</p> <p>Mutualiser des connaissances</p>	

Tableau 11. La classification des compétences décelées par l'analyse thématique de Nvivo

1.2.2 Des résultats obtenus par les incidents critiques vécus par les managers de proximité hypermodernes rencontrés

La technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) se révèle pertinente pour répondre à des problématiques pratiques, notamment en sciences de gestion, de par la liberté d'expression qu'elle confère aux répondants. Nous présentons les résultats mis en évidence par l'emploi de cette technique lors des entretiens semi-directifs au sein desquels des éléments facilitant mais aussi contraignant le déploiement des compétences du manager de proximité et ses usages des TIC sont apparus.

- *Des facteurs facilitant la mise en œuvre des compétences du manager de proximité hypermoderne*

Les réunions ont été évoquées par les managers de proximité comme des situations de management récurrentes ponctuant leurs journées et semaines de travail facilitant la communication au sein de l'équipe.

<i>Situation</i>	Réunions d'équipe
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>En présentiel</i>
<i>Verbatim</i>	« On a des semaines qui sont très rythmées au niveau de l'agence c'est-à-dire que tous les matins, on fait un briefing sur des choses de la vie quotidienne de l'agence qu'on nous demande de suivre. [...] s'il y a quelque chose en particulier ou un dossier en particulier, les collaborateurs m'en parlent aussi lors de ce briefing, rapidement, mais au moins que je sois au courant. » (MNG5 RF)
<i>Mise en oeuvre</i>	<i>À distance</i>
<i>Verbatim</i>	« Le briefing, deux fois par semaine, il se fait sur le fond d'un tour de table en fait téléphonique et [visioconférence] encore une fois pour qu'on puisse se voir. Et c'est vraiment de mettre à niveau tout le monde sur les projets essentiels et de donner plutôt les éléments remarquables. » (MNG15 SF)

Le télétravail est considéré comme facilitant par certains managers de proximité du point de vue de l'accroissement de la productivité ainsi que de la fluidité de gestion des télétravailleurs.

<i>Situation</i>	Télétravail des collaborateurs
<i>Motif</i>	Amélioration de la productivité des télétravailleurs
<i>Verbatim</i>	« [...] je dirais que l'efficacité est la même, j'aurais même tendance à dire, dans certains cas, elle est plus importante le jour où elles travaillent chez elles que le jour où elles travaillent au bureau parce qu'elles sont moins dérangées. » (MNG11 SF)
<i>Motif</i>	Facilité de gestion des télétravailleurs
<i>Verbatim</i>	« [...] pour moi le télétravail c'est exactement pareil que les personnes qui sont délocalisées parce que physiquement, je ne la vois pas par contre je la contacte par téléphone, par mail, par tchat, enfin on agit de la même façon qu'avec quelqu'un qui est délocalisé. » (MNG17 SF) « Le télétravail ça a d'abord été une façon de enfin c'est un geste de reconnaissance pour certains équipiers. [...] C'est vraiment bien, parce qu'on discute, c'est comme au bureau c'est pareil, je ne vois pas la différence. » (MNG4 SF)

Le BYOD, permettant l'usage de ses outils numériques personnels à des fins professionnelles, est perçu comme facilitant pour certains managers de proximité par la praticité de n'avoir qu'un seul téléphone, la joignabilité ainsi que par la possibilité de gestion des mails et prises de rendez-vous en mobilité.

<i>Situation</i>	Usage du BYOD
<i>Motif</i>	Utilisation d'un seul téléphone
<i>Verbatim</i>	« Je suis sur le BYOD. La facilité, c'est qu'on n'a plus qu'un téléphone. » (MNG15 SF)
<i>Motif</i>	Facilitation dans la communication et la gestion des mails
<i>Verbatim</i>	« Ça favorise la communication parce que tout le monde peut me joindre quand je suis en vadrouille entre les quatre autres agences ou à l'extérieur et j'ai les mails sur le téléphone portable. C'est important aussi parce qu'avant je n'avais pas de téléphone portable donc je quittais mon poste, je partais dans les autres agences, je revenais, j'avais quarante mails à traiter. » (MNG18 RH)
<i>Motif</i>	Simplification pour la prise de rendez-vous en mobilité
<i>Verbatim</i>	« [...] ça permet quand on est en déplacement, de pouvoir gérer des prises de rendez-vous des choses, ça c'était difficile à faire avant. » (MNG7 SH)

Quatre outils de communication sont jugés facilitants par les managers de proximité : la

visioconférence pour le partage d'informations en simultané avec des équipes dispersées géographiquement, la téléphonie par internet par la limitation des mails, le réseau social interne améliorant la réactivité à la transmission d'informations organisationnelles ainsi que la tablette permettant davantage de mobilité.

Outils de communication facilitants

<i>Outil et motif</i>	Visioconférence pour le partage d'informations
<i>Verbatim</i>	« Mais je dis vive la [visioconférence] ! Non parce qu'on ne l'aurait pas eue franchement, il y avait quand même un certain nombre d'informations que j'avais besoin de faire passer, techniques et autres, faire monter en compétences et caetera et, ou alors si, vous pouvez le faire en deux fois, vous le faites une fois d'un côté, une fois de l'autre mais c'est une perte de temps franchement. » (MNG11 SF)
<i>Outil et motif</i>	Téléphonie par internet pour la diminution des mails
<i>Verbatim</i>	« La téléphonie par Internet, [...] Ça permet d'envoyer des tchats, donc bon ça permet de vider un peu plus la boîte mail de mails parfois un peu intempestifs ou qui n'ont pas lieu d'être mis en mail. » (MNG16 RH)
<i>Outil et motif</i>	Réseau social interne pour la transmission d'informations
<i>Verbatim</i>	« Moi je trouve que [le réseau social interne] ça facilite pas mal. Parce que c'est accessible par tous. [...] je trouvais que notre circuit « je passe systématiquement par la communication interne qui valide, qui écrit et qui après le diffusait », on avait un temps, normal, puisque chaque fois il y avait des étapes et qui fait que parfois l'information arrivait tard et qu'on n'était pas aussi réactif. » (MNG17 SF)
<i>Outil et motif</i>	Tablette pour davantage de gestion en mobilité
<i>Verbatim</i>	« La tablette, pour moi, c'est un outil incontournable. Partout où je suis, dans une agence, n'importe quelle agence ou au siège, j'ai mon agenda à disposition. Avant il fallait que j'ai mon agenda papier. [...] Donc là pour prendre rendez-vous, c'est formidable je l'ai en direct, en temps réel. Je peux prendre des notes, j'ai tous mes mails, je peux illustrer certaines choses. Quand je vais en réunion, je fais un PowerPoint pour le présenter avec ma tablette, la tablette c'est formidable pour moi. » (MNG9 RH)

Certains outils de gestion sont également perçus comme étant facilitant par les managers de proximité. Trois situations nécessitant l'usage d'outils de gestion ont été identifiées : la gestion des absences, le suivi de l'activité commerciale ainsi que l'appréciation des collaborateurs.

Outils de gestion facilitants

<i>Situation</i>	<i>Gestion des absences</i>
<i>Verbatim</i>	« [...] des outils assez intéressants pour la gestion des congés, pour avoir un visu de qui est là, qui n'est pas là, ça c'est important, c'est un premier outil numérique assez utile au quotidien parce que justement ça nous donne une projection de qu'est-ce qu'on peut accorder, qu'est-ce qu'on ne peut pas accorder et moi justement par rapport au calendrier de permanence, tout découle de là. » (MNG6 SH)
<i>Situation</i>	<i>Suivi de l'activité commerciale</i>
<i>Verbatim</i>	« Tous les outils mis à disposition, les tableaux de suivi, notre activité hebdomadaire et mensuelle, moi tous m'aident dans l'exercice de mes fonctions. Clairement, ce sont des éléments de pilotage dématérialisés mis à jour hebdomadairement voire même journalièrement, qui nous permettent de savoir en temps réel où on en est. Et clairement moi sans ça, je n'ai pas de visibilité. » (MNG16 RH)
<i>Situation</i>	<i>Appréciation des collaborateurs</i>
<i>Verbatim</i>	« Il y a tout l'historique d'un point de vue autant révision salariale que tout le vécu du collaborateur depuis leur entrée à la banque donc c'est assez intéressant et c'est facilitant pour avoir une idée déjà de son parcours. [...] et maintenant dedans on a les entretiens d'appréciation, on a les entretiens pro et puis on a les révisions salariales. Donc le fait d'avoir tout au même endroit, c'est assez intéressant je trouve et ça facilite le fonctionnement et l'utilisation. » (MNG2 SH) « [...] La création de cet outil pour faire des entretiens d'appréciation et se baser sur des résultats commerciaux qu'on demande, ça a été un outil hyper facilitant. » (MNG3 RF)

Dans la continuité de cet exposé des incidents critiques vécus positivement par les managers de proximité, nous allons présenter les situations ou outils qui, *a contrario*, sont perçus comme contraignants par ces acteurs.

- *Des facteurs contraignant la mise en œuvre des compétences du manager de proximité hypermoderne*

Les managers de proximité ont fait état de deux situations de management qu'ils considèrent comme difficiles. Ces situations concernent essentiellement la relation avec un collaborateur et un manque d'autonomie des managers de proximité pour motiver ses collaborateurs, pour assurer la réactivité de l'équipe ainsi que dans l'organisation des activités.

<i>Situation</i>	Relationnel avec un collaborateur
<i>Verbatim</i>	<p>« C'est la relation avec un collaborateur que j'ai en ligne directe, malgré des entretiens d'appréciation qui ne se passent pas toujours de manière très agréable, et où je n'arrive pas à le mettre dans le métier [...] alors j'essaye par plein de moyens : l'appréciation, la bienveillance et l'exigence mais aussi l'écoute parce que, et ça c'est une source permanente de réflexion et clairement j'ai du mal à trouver la solution. Je le dis franchement. Et c'est un échec enfin moi je le vis comme un échec [...] » (MNG8 RH)</p> <p>« Il [un collaborateur] est en décalage sur le digital, il est en décalage même sur des petits gestes quotidiens mais après c'est quelqu'un qui est tellement volontaire, pro banque, positif et caetera, qui se donne à fond que, quelque part c'est difficile déjà entre guillemets de le sanctionner, quand je dis sanctionner, c'est de dire qu'il n'est plus dans son métier. » (MNG9 RH)</p>
<i>Situation</i>	Manque d'autonomie
<i>Motif</i>	Pas de levier de motivation des collaborateurs
<i>Verbatim</i>	<p>« Donc arriver à trouver une source de motivation vis-à-vis de l'équipe n'est pas toujours évident puisque en fait nous, en tant que manager à mon niveau, on n'a pas de levier. Nous n'avons aucun levier, que ce soit en termes de rémunération, en termes de progression, en termes d'évolution professionnelle. Donc il faut arriver à motiver les équipes sans forcément avoir ces leviers à aujourd'hui et autant ça a pu très très bien marcher il y a longtemps et ça a beaucoup changé, de par la société qui évolue, des nouvelles personnes qui arrivent aussi qui n'ont pas la même vision, des personnes qui privilégient peut-être plus leur confort personnel que leur carrière et leur progression et leurs ambitions. » (MNG14 SF)</p>
<i>Motif</i>	Réactivité de l'équipe
<i>Verbatim</i>	<p>« On n'a pas forcément une latitude suffisante pour moi où on devrait pouvoir avoir plus de latitude. Donc voilà dans tous ses aspects où effectivement c'est important de faire passer le message de la banque, je l'entends et je suis tout à fait d'accord. [...] c'est aussi important d'avoir des équipes qui sont réactives, qu'on puisse proposer des choses et qu'on puisse avancer. La difficulté elle est là c'est d'arriver vraiment à avancer entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. » (MNG2 SH)</p>
<i>Motif</i>	Organisation des activités
<i>Verbatim</i>	<p>« Si j'avais décidé moi de faire un temps fort sur l'épargne parce que j'estimais que c'était le moment de le faire, on était en retard et qu'on avait une campagne avec un super produit, si la banque impose la même journée, je suis obligé d'annuler ma stratégie. Et ça c'est assez déroutant</p>

parce qu'on a l'impression qu'en fait on nous guide notre façon de faire et je trouve qu'il faut savoir doser ça. » (MNG16 RH)

Malgré ses atouts, le télétravail peut aussi se révéler contraignant pour le manager de proximité, essentiellement en matière d'organisation de l'activité par le manager, d'un point de vue technique comme réglementaire.

<i>Situation</i>	Télétravail
<i>Motif</i>	Organisation des activités
<i>Verbatim</i>	« Ce qui n'est pas sans poser quelques difficultés en termes de management, de cohésion d'équipe, de transmission d'informations, d'organisation de l'activité en cas d'absence imprévue ou de gros coup de bourre dans notre activité. [...] Ce qui va être compliqué sur une grosse équipe comme ça, c'est de gérer les plannings entre les présents, les absents, ça va être compliqué parce que quelqu'un qui est en télétravail ne peut pas prendre tout en charge. » (MNG14 SF)
<i>Motif</i>	Contraintes réglementaires
<i>Verbatim</i>	« [...] on ne peut pas apporter les documents chez soi, il y a des contraintes spécifiques ce qui fait qu'aujourd'hui je ne peux pas le [le télétravail] déployer comme je voudrais. » (MNG6 SH)

La pratique du BYOD est également ambivalente puisqu'elle est perçue négativement par certains managers de proximité du fait de l'intrusion dans la vie personnelle ainsi que la surcharge de sollicitations des clients que ce dispositif peut engendrer.

<i>Situation</i>	Usage du BYOD
<i>Motif</i>	Intrusion dans la vie personnelle et hausse des sollicitations
<i>Verbatim</i>	« [...] déjà qu'ils [les clients] appellent à pas d'heure, s'ils pouvaient appeler à 21 heures, ils le feraient, je pense qu'ils ne vont pas s'en priver pour autant et je me vois mal arriver le matin avec peut-être 30 SMS à traiter en plus. » (MNG1 RF)

Deux outils de communication ont été évoqués comme étant contraignants pour certains managers de proximité : le mail de par la volumétrie des mails reçus, le réseau social interne à l'entreprise par son usage et son caractère chronophage. Deux situations contraignantes en

matière d'usage d'outils de communication en mobilité, l'impossibilité de répondre aux mails depuis un *smartphone* et les restrictions d'usage de l'ordinateur portable pour des raisons de sécurité, ont également été abordées.

Outils de communication contraignants

<i>Outil et motif</i>	<i>Gestion de la volumétrie importante de mails</i>
<i>Verbatim</i>	« Nos managers ont compris que, même nous en tant que manager, qu'il fallait envoyer de moins en moins de mails à nos collaborateurs sur la partie management. Pour moi c'est pareil, en bureau donc beaucoup de proximité, effectivement je communique énormément à l'oral. [...]il y a un vrai débat là-dessus et je pense que c'est surtout la volumétrie des mails qu'il faut réduire parce que ce n'est pas gérable. » (MNG16 RH)
<i>Outil et motif</i>	<i>Les usages et le caractère chronophage du réseau social interne</i>
<i>Verbatim</i>	« [...] le plus important est mélangé avec le n'importe quoi. Tous les matins il s'ouvre, il me donne une sorte de mail de synthèse, je regarde grosso modo, je ferme et je ne l'ouvre plus. Ce n'est peut-être pas bien mais je vais aller voir par contre certains groupes auquel j'appartiens. Les managers de proximité parce que qui dit manager dit je ne donne pas la photo de l'arbre de Noël que j'ai fait avec mon équipe, c'est « tiens j'ai trouvé ça sur le Net sur le management, ça peut vous intéresser ». Ça je vais aller voir. [...] il y a des gens qui vont chercher des informations qui sont très importantes et finalement elles sont noyées. On se retrouve avec beaucoup de choses à lire dans une journée et ça prend du temps. » (MNG15 SF)
	« [...] sur la forme, beaucoup trop de groupe créés. Moi je vous donne l'exemple aujourd'hui encore, je ne pousse pas pour intégrer d'autres groupes mais je suis dans une quinzaine de groupes. Donc c'est difficilement gérable. Ça c'est premier point. Le deuxième point, maintenant il y a des informations qu'avant on avait par mail et qui sont mises sur [le réseau social d'entreprise], donc on doit suivre deux outils. » (MNG16 RH)
<i>Outil et motif</i>	<i>Gestion des mails depuis son smartphone en mobilité</i>
<i>Verbatim</i>	« [...] la capacité des boîtes fait qu'en mobilité, étant donné que j'ai beaucoup de mails, je ne peux pas répondre en mobilité. Ça ne part plus. C'est bloqué par rapport au volume des mails. [...] Et donc je peux prendre connaissance des mails, ça continue à m'arriver mais je ne peux pas répondre donc c'est bloquant en mobilité parce que du coup ça serait super de pouvoir en plus répondre en mobilité. » (MNG17 SF)
<i>Outil et motif</i>	<i>Restriction d'usage de la connexion wifi de l'ordinateur portable</i>
<i>Verbatim</i>	« Mon PC ne me permet pas d'être mobile c'est-à-dire la banque m'a doté d'un poste de télétravail et du BYOD mais par exemple je ne peux pas avoir de clé 3G. Chaque fois que je suis dans un hôtel même si j'ai

mon portable, et bien il est verrouillé, je ne peux pas me connecter au wi-fi de la banque. » (MNG15 SF)

Certains outils de gestion apparaissent contraignants pour le manager de proximité : la gestion des effectifs, l'appréciation des collaborateurs, la perte de temps liée à des redondances de saisie, le traitement manuel des données liées à l'activité.

Outils de gestion contraignants

<i>Situation</i>	<i>Gestion des effectifs</i>
<i>Verbatim</i>	<i>« Les gens rentrent leurs congés dans le système de la banque d'accord ? Et en fait vous avez un planning qui s'affiche, OK ? Mais en fait sur ce planning il y a tous les gens qui sont mélangés et caetera. Pour peu que vous ayez des gens qui aient des compétences différentes ou qu'ils fassent des activités un peu différentes, vous ne pouvez pas regrouper les gens. Donc qu'est-ce que vous faites ? Vous imprimez le planning, vous prenez un stabilo et vous mettez du jaune sur ceux qui font ça, quand on faisait des congés à trente, on y passait une semaine avec ma superviseure. » (MNG11 SF)</i>
<i>Situation</i>	<i>Appréciation des collaborateurs</i>
<i>Verbatim</i>	<i>« Aujourd'hui quand on fait nos entretiens d'appréciation annuels, il y a beaucoup de choses qui sont compliquées à remplir au niveau des différentes compétences des collaborateurs. [...] ce serait peut-être bien qu'on ait directement, en lecture directe les points forts et les axes à améliorer du collaborateur. » (MNG12 RH)</i>
<i>Situation</i>	<i>Perte de temps liée à la redondance de saisie</i>
<i>Verbatim</i>	<i>« On a une multitude d'outils dans nos activités qui sont complexes et archaïques, qui ne communiquent pas les uns avec les autres donc on fait beaucoup de re-saisie d'informations et caetera. » (MNG14 SF)</i>
<i>Situation</i>	<i>Traitement manuel de données</i>
<i>Verbatim</i>	<i>« Alors oui dans ma fonction manager, il y a des outils de pilotage que je trouve contraignants parce que tout n'est pas automatisé encore. Donc il manque des automatismes, ce qui fait qu'on a encore du reporting manuel pour construire nos outils de pilotage. » (MNG17 SF)</i>

Le tableau 12 recense les résultats issus de la technique des incidents critiques, obtenus suite à l'analyse thématique du corpus des entretiens semi-directifs auprès des vingt managers de proximité rencontrés.

CHAPITRE 4
UNE APPROCHE PRATIQUE DE LA MISE EN OEUVRE DES COMPÉTENCES
DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

<i>Éléments facilitants pour le manager de proximité</i>	<i>Éléments contraignants pour le manager de proximité</i>
Télétravail	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Amélioration de la productivité des collaborateurs ○ Facilité de gestion des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organisation de l'activité (difficultés techniques et réglementaires)
BYOD	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Un seul téléphone (professionnel et personnel) ○ Amélioration de la communication ○ Facilité dans la gestion des mails 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Intrusion dans la vie personnelle ○ Surcharge de sollicitations
Outils de communication	
RSE	
<ul style="list-style-type: none"> - Réactivité accrue dans la transmission des informations organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Usages à cadrer - Lecture chronophage et trop grand nombre de groupes d'appartenance
<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Visioconférence</u> : partage d'informations en direct ○ <u>Téléphone par internet</u> <ul style="list-style-type: none"> - Contacts facilités avec les collaborateurs - Baisse du nombre de mails envoyés ○ <u>Tablette</u> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'accès aux données de l'organisation en mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Mail</u> : volumétrie très élevée ○ <u>Mobilité</u> <ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité de répondre aux mails depuis son <i>smartphone</i> - Ordinateur portable non utilisable en wifi hors de la banque
Outils gestion	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion des absences simplifiée ○ Outil d'appréciation des collaborateurs ○ Meilleur suivi de l'activité commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficulté pour la gestion des effectifs ○ Appréciation des salariés complexe ○ Saisie manuelle des données d'activité ○ Perte de temps : redondance de saisie
Situation de management récurrente	Situation de management difficile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Temps d'échanges réguliers avec les membres de l'équipe (en présentiel comme à distance) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relation avec des collaborateurs ○ Manque d'autonomie pour : <ul style="list-style-type: none"> - motiver les collaborateurs - assurer la réactivité de l'équipe - organiser les activités de l'unité

Tableau 12. Les résultats de l'analyse thématique issus de la technique des incidents critiques

Des résultats additionnels mettant en évidence certaines caractéristiques hypermoderne de notre terrain de recherche, des styles de management actionnés par les managers de proximité ainsi que les résultats issus de l'analyse lexicale d'Alceste suivis de l'analyse des variables discriminantes vont maintenant être proposés.

Section 2. Des résultats complémentaires à la connaissance contextualisée du manager de proximité hypermoderne

L'étude des compétences, comme des usages des TIC s'effectue dans l'action (Aggeri et Labatut, 2010 ; Bachelet et Galey, 2012 ; Barley, 1986 ; Quéré, 1991), c'est-à-dire au sein du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. La primo-analyse manuelle couplée avec l'analyse thématique de Nvivo a permis la détection de résultats se rapportant à l'environnement organisationnel étudié, confortant certaines de ses caractéristiques hypermodernes. Différents styles de management ont également été révélés (2.1). L'analyse lexicale effectuée avec le logiciel Alceste, plus impartiale, a corroboré les résultats relatifs aux compétences du manager de proximité ainsi qu'au contexte hypermoderne, tout en y apportant un éclairage supplémentaire. Les variables discriminantes définies *a priori* pour distinguer les managers de proximité interrogés sont comparées au regard des résultats des deux analyses informatisées (2.2).

2.1 La mise en exergue d'un environnement hypermoderne et de modes de management variés

La complémentarité des codages des entretiens semi-directifs avec les managers de proximité a engendré l'émergence de résultats allant au-delà des compétences du manager de proximité hypermoderne et des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences. Les résultats se rapportant aux éléments contextuels sont exposés (2.1.1) puis les différents styles de management évoqués par les managers de proximité sont détaillés (2.1.2). Ces résultats, dégagés par la combinaison, complémentaire, d'une primo-analyse thématique manuelle puis à l'aide du logiciel Nvivo, vont être présentés, à l'image des résultats précédents, sous forme de *verbatim*.

2.1.1 Les caractéristiques hypermodernes de l'environnement étudié dévoilés par les managers de proximité interviewés

Quatre éléments de contexte organisationnel ont été relevés : le changement des attentes de l'organisation, la complexité du métier de manager de proximité ainsi que la conformité et la qualité à travers l'usage des TIC.

Le premier élément de contexte organisationnel, lié aux changements des attentes de l'organisation, s'exprime par plus d'autonomie et de responsabilisation des managers de proximité ainsi que par une hausse de la productivité.

Changement des attentes de l'organisation

<i>Mise en œuvre</i>	<i>Plus d'autonomie et de responsabilisation</i>
<i>Verbatim</i>	« [...] on demande aux gens d'être des petits entrepreneurs, propriétaires de partie de fonds de commerce de la banque, d'être beaucoup plus autonomes et responsables dans leur mode de fonctionnement à chacun. » (MNG1 RF)
<i>Mise en œuvre</i>	<i>Hausse de la productivité</i>
<i>Verbatim</i>	« Les efforts de productivité ont été faits par les collaborateurs, ils sont énormes sur les années qui se sont écoulées, ils sont colossaux. On fait deux fois plus de boulot que ce qu'on faisait il y a vingt ans avec deux fois moins de collaborateurs, c'est indéniable, d'ailleurs on a une rentabilité qui est deux fois supérieure. » (MNG7 SH) « J'ai vécu la montée de l'exigence commerciale, l'exigence commerciale liée à l'exigence de l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat de la banque. » (MNG8 RH)

Le deuxième élément de contexte organisationnel révèle la complexité du métier de manager de proximité au sein du secteur bancaire, du fait de la multiplicité de compétences à détenir.

Complexité du métier de manager de proximité

<i>Verbatim</i>	« [...] compliqué parce que multi-facettes, on doit être à la fois technique, on est le référent même si la tendance actuelle voudrait qu'on ne le soit pas et qu'on ne soit que manager mais c'est très difficile d'enlever cette partie technique qui nous donne une certaine légitimité aussi auprès des
-----------------	---

collaborateurs. Donc la partie technique et il faut allier la partie managériale pure et il faut dégager du temps par rapport à ça. » (MNG20 SH)

« Le poste de de manager s'est à la fois complexifié et enrichi. Il s'est complexifié naturellement par rapport à la multiplication des compétences techniques à acquérir parce qu'il y a quinze ans, il n'y avait pas la même gamme de produits et services, nous n'étions pas dans la posture du banquier assureur, on était banquier [...] » (MNG9 RH)

Le troisième élément de contexte organisationnel se rapporte au respect de règles de conformité, primordial au sein du secteur bancaire. Les TIC permettent de répondre à ses exigences en matière de relation commerciale comme en interne.

Respect des règles de conformité

<i>Mise en œuvre</i>	<i>Relation commerciale</i>
<i>Verbatim</i>	<i>« La signature électronique, c'est que du bonheur. C'est que du bonheur parce qu'il n'y a pas de loupé, on ne risque pas de manquer une page, un paraphe, une signature, une mention. La signature électronique emporte par la confirmation du SMS à l'écran, toute la conformité donc c'est vraiment super. » (MNG1 RF)</i>
<i>Mise en œuvre</i>	<i>En interne</i>
<i>Verbatim</i>	<i>« [...] on remplit par cet outil nos contrôles de conformité, très intéressants, parce que ça nous permet de savoir si notre indicateur qualité est correct ou pas. Par exemple, j'ai des contrôles sur mes contrats : si quand je prends un échantillonnage sur dix contrats, pour savoir s'ils sont conformes ou pas donc ça permet aussi de voir d'avoir une vision de la conformité qu'on peut avoir sur le service. » (MNG6 SH)</i>

Le quatrième élément de contexte organisationnel concerne l'accroissement de la qualité attendue. Celle-ci, aidée des TIC, peut être soit liée à la conformité, soit relative à la qualité de service à fournir aux clients.

Accroissement de la qualité attendue

<i>Mise en œuvre</i>	<i>En lien avec la conformité</i>
<i>Verbatim</i>	<i>« [...] se servir du digital, du numérique comme outil pour nous aider à être plus efficace et faire bien du premier coup avec le client, ça c'est une révolution. Dans nos entretiens commerciaux, on passe beaucoup moins</i>

de temps à faire de l'administratif. Donc du coup on est plus à l'écoute du client donc ça, ça a révolutionné notre quotidien et notre démarche commerciale. » (MNG12 RH)

Mise en œuvre

Relation clients

Verbatim

« Aujourd'hui c'est une vraie avancée, en termes de qualité de conseils, de pouvoir disposer de plein d'applications au niveau de la tablette sur les produits de la banque, sur les produits du groupe puis des outils de simulation, c'est une vraie avancée pour notre métier de conseil. » (MNG8 RH)

La figure 19 reprend les quatre éléments de contexte organisationnel que nous venons d'illustrer.

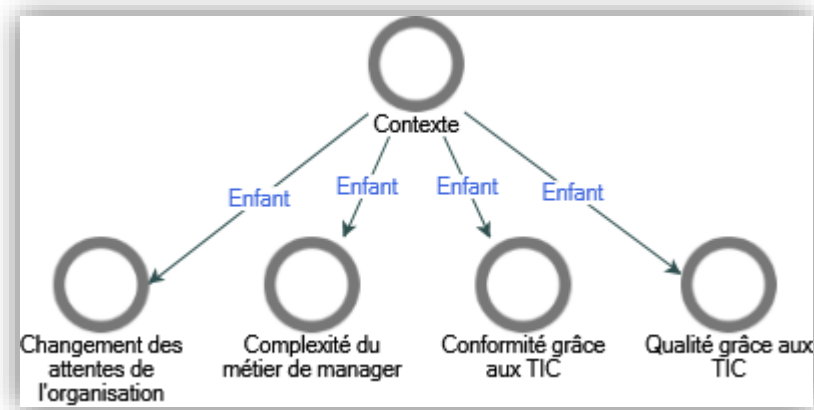


Figure 19. Les éléments de contexte organisationnel

Une autre catégorie de données contextuelles, composée de cinq items, peut être corrélée au manager de proximité lui-même, rappelant sa position organisationnelle charnière.

Même si le métier de manager de proximité évolue en fonction de son environnement, le premier élément de contexte relatif au manager de proximité révèle que les bases de la fonction managériale semblent être immuables :

Bases identiques des attendus de la fonction managériale

Verbatim

« [...] je me rends compte que les principes de base restent les mêmes. On travaille toujours dans l'humain avec toutes les incertitudes qu'il peut y avoir. » (MNG11 SF)

« [...] par rapport aux attentes de l'entreprise, je n'ai pas l'impression qu'on attende autre chose de nous qu'il y a vingt ans quand j'ai commencé à encadrer des équipes. » (MNG14 SF)

De par leur positionnement hiérarchique, les managers de proximité doivent conjuguer les attentes du *top management* avec celles des collaborateurs, représentant le deuxième élément de contexte relatif à cet acteur organisationnel.

Conjuguer les attentes du top management et des collaborateurs

Verbatim

« Il faut être à la fois côté direction pour diffuser ce qu'on nous demande mais aussi comprendre les problématiques des collaborateurs. » (MNG19 RH)

Le manager de proximité reste, toutefois, le représentant direct de la hiérarchie pour son équipe, constituant le troisième élément de contexte qui lui est rattaché.

Représentant de la hiérarchie pour les collaborateurs

Verbatim

« [...] je reste quand même le représentant de la direction au sein de l'agence. » (MNG10 RH)

« On est le relais des décisions bancaires. On est là pour appliquer la stratégie, les obligations et caetera de la banque. Voilà ça c'est aussi notre métier. Ça c'est quand même un des aspects importants de notre métier. » (MNG20 SH)

Afin de remplir cette mission hiérarchique, les managers de proximité se conforment aux attentes de l'organisation, correspondant au quatrième élément de contexte de cette fonction organisationnelle.

Se conformer aux attentes de l'organisation

Verbatim

« Un manager doit être fidèle au discours banque. Il est le relais du discours banque. Il doit porter le discours banque qu'il soit d'accord, pas d'accord, [...] il doit être fidèle à l'établissement qui lui donne responsabilité, qui lui fait confiance. » (MNG9 RH)

« Il y a des choses sur lesquelles on ne déroge pas, les temps d'animation choisis par la banque, on les met en œuvre. Voilà donc on a des briefings, on a les réunions mensuelles, on a les heures utiles, même si je ne suis pas là il faut que ça se tienne. Et c'est là, pour le coup, c'est quelque

chose qui est un choix de l'entreprise donc on le met en œuvre, après ce qu'on met dedans à nous de voir. » (MNG17 SF)

Enfin, le cinquième élément de contexte caractérisant les managers de proximité se révèle à travers le sentiment de solitude qu'ils ont exprimé.

Solitude

Verbatim

« *Le manager, c'est d'abord et avant tout un homme ou une femme seule. On est tout seul. Tout seul parce que le quotidien l'exige, on n'a pas toujours du monde autour de soi pour vous vous conseiller, vous encadrer. » (MNG4 SF)*

« *[...] quand j'ai eu ce souci en tant que SDA [sous-directrice d'agence], j'étais toute seule sur le moment présent mais après j'ai pu en discuter avec mon directeur de succursale et ça allait beaucoup mieux, on a échangé tous les deux. » (MNG5 RF)*

Les cinq éléments contextuels inhérents au manager de proximité sont repris dans la figure 20.

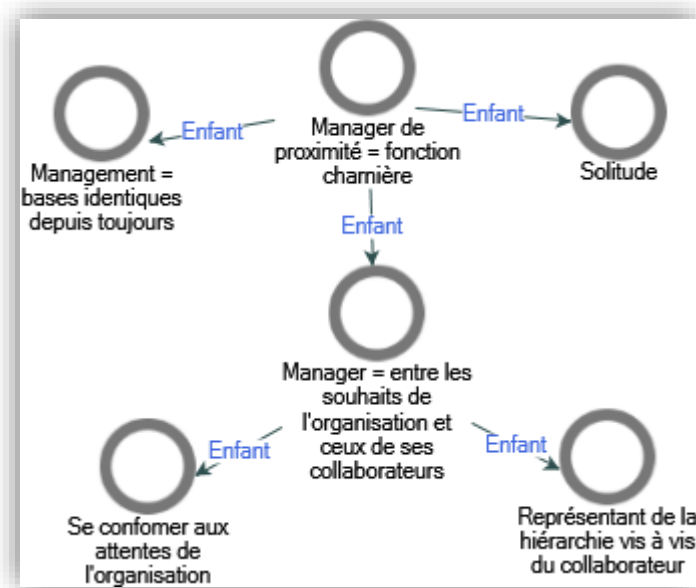


Figure 20. Les caractéristiques contextuelles du manager de proximité

Six caractéristiques relatives au contexte organisationnel étudié peuvent être directement associées à l'hypermodernité.

La première caractéristique hypermoderne se matérialise par l'automatisation du travail.

Automatisation du travail

<i>Verbatim</i>	<p>« Des tâches qui étaient intuitives et on les faisait machinalement, maintenant il faut vraiment se poser la question : pourquoi est-ce que je le fais ? Est-ce que je peux éviter de le faire ? Oui, non. Donc là je gagne des ETP. Est-ce que je peux les automatiser ? Oui, non ? » (MNG4 SF)</p> <p>« Y'a x pourcentage d'opérations que fait le collaborateur qui demain pourra être automatisé ou confié à des robots. » (MNG7 SH)</p>
-----------------	---

La deuxième caractéristique hypermoderne concerne l'évolution du secteur bancaire, à travers l'accélération, l'urgence, l'immédiateté et l'usage des TIC.

Évolution du secteur bancaire

	Accélération
<i>Verbatim</i>	<p>« Aujourd'hui ce qui complique fortement les choses c'est les évolutions qui sont de plus en plus rapides. Avant on avait des changements qui étaient quand même à un rythme un peu moins soutenu qu'aujourd'hui. Aujourd'hui dans le service, les collaborateurs par rapport à 2012 où j'ai repris le service, ne font absolument plus le même métier. » (MNG20 SH)</p> <p>« La banque évolue à une vitesse incroyable aujourd'hui, il y a des évolutions dans tous les sens que ça soit la relation client, dans les outils, dans les produits, dans les compétences, dans les aspects réglementaires. » (MNG9 RH)</p>
	Urgence
<i>Verbatim</i>	<p>« Il faut arriver à tout faire à la fois, tout est prioritaire pour les clients et pour les demandes qui sont exigées par la banque donc il a cette sensation au quotidien, vécue par les collaborateurs, par les managers aussi d'ailleurs, que tout est urgent, tout est prioritaire. » (MNG1 RF)</p> <p>« Aujourd'hui, on est obligé d'être dans l'urgence et le fait d'intégrer l'urgence dans son subconscient, en fait pour moi c'est un progrès mais c'est le véritable changement par rapport à avant. [...] Le client, il veut un résultat de suite. Donc il y a cette adaptation à l'urgence. L'urgence est devenue la norme. » (MNG18 RH)</p>
	Immédiateté
<i>Verbatim</i>	<p>« Avant vous pouviez avoir un grand temps d'explications, maintenant, il faut que l'explication soit percutante, rapide, efficace, il faut être derrière dans le concret, les gens attendent de vous des réponses, une certaine immédiateté. Comme ça se fait dans la vie du quotidien en fait. Je crois qu'on doit adapter vraiment notre management au comportement du</p>

quotidien de tout le monde. » (MNG11 SF)

Usage des TIC

Verbatim

« Ce qui a changé entre manager il y a dix ans et manager maintenant, c'est effectivement la rapidité et la vitesse à laquelle il faut pouvoir réaliser les choses. C'est les outils aussi qui font ça. Moi quand j'ai commencé à la banque, on écrivait un mémo quand on voulait quelque chose. Maintenant on envoie un mail voire un tchat parce que les mails ne sont pas forcément lus de suite donc on fait un tchat [...]. » (MNG17 SF)

La troisième caractéristique hypermoderne se rapporte à l'excès d'outils de communication exprimé par les managers de proximité rencontrés.

Excès d'outils de communication

Verbatim

« On travaille en plus avec deux boîtes mails, avec la boîte Outlook à traiter plus la boîte Catix à traiter, déjà que là on ne s'en sort pas, si en plus on nous submerge avec un autre canal d'approvisionnement, ça va être très compliqué. » (MNG1 RF)

« Aujourd'hui je reçois quasiment tous les jours dix mails où on me demande de faire des choses à rendre tout de suite. Là, j'ouvre ma messagerie, je vous les montre. Ça, avant, ce n'était pas le cas et puis ils les veulent tout de suite et si je ne leur fournis pas, j'ai un coup de fil donc c'est très réactif parce que tout le monde est pressé par le temps maintenant. » (MNG4 SF)

La quatrième caractéristique hypermoderne se réfère à l'excès d'outils de gestion permettant le pilotage des activités.

Excès d'outils de pilotage

Verbatim

« On a de plus en plus de tableaux de bord, de plus en plus d'éléments qui nous arrivent, de plus en plus de lignes d'objectifs et donc on s'y perd. » (MNG12 RH)

« Dans un monde où tout va vite, il faut être hyper réactif, on ne peut plus se permettre d'en avoir autant, alors sachant qu'en plus quasiment sur chacun de ces outils-là, on va avoir des mots de passe et codes d'accès, différents bien entendu. » (MNG17 SF)

« On a beaucoup d'outils, on a beaucoup de chiffres, le tout au bout d'un moment c'est qu'on peut s'y perdre. On peut aussi perdre parce qu'il n'y a rien de recadré et de recensé dans un seul outil. » (MNG18 RH)

La cinquième caractéristique hypermoderne a trait à l'immixtion dans la vie privée de la vie professionnelle, du fait des outils numériques et plus précisément, de la pratique du BYOD.

Immixtion entre vie privée et vie professionnelle par le BYOD

<i>Verbatim</i>	<p>« Depuis que je suis sous le BYOD, je me fais déranger à des heures où je ne devrais pas être dérangée. » (MNG15 SF)</p> <p>« On vient de recevoir un téléphone portable professionnel. Là aussi ça entretient la porosité côté professionnel, côté particulier parce que je me l'amène le soir à la maison, de temps en temps je regarde les mails. Ça commence à gagner sur le temps privé. » (MNG18 RH)</p> <p>« Le BYOD, c'est mon propre téléphone sur lequel j'ai une application professionnelle. Alors c'est à la fois dangereux parce que des fois, on est tenté de regarder sur le temps privé, il faut essayer de faire la part des choses. » (MNG7 SH)</p>
-----------------	---

La sixième caractéristique hypermoderne est relative à la standardisation du travail, permettant d'accroître la productivité.

Standardisation du travail

<i>Verbatim</i>	<p>« Le temps est précieux et nous sommes sur une production industrielle entre guillemets plutôt qu'artisanale comme à l'époque. C'est-à-dire : on a une standardisation des façons de faire qu'il faut intégrer. On fournit des outils de plus en plus, avec le numérique ça va de plus en plus être industriel, c'est-à-dire que c'est standardisé, il faut que ça rentre dans le moule, il faut faire de la quantité sans se préoccuper du moule puisque le moule est déjà fait. » (MNG18 RH)</p>
-----------------	---

Les six éléments contextuels reliés à l'hypermodernité sont classifiés dans la figure 21.

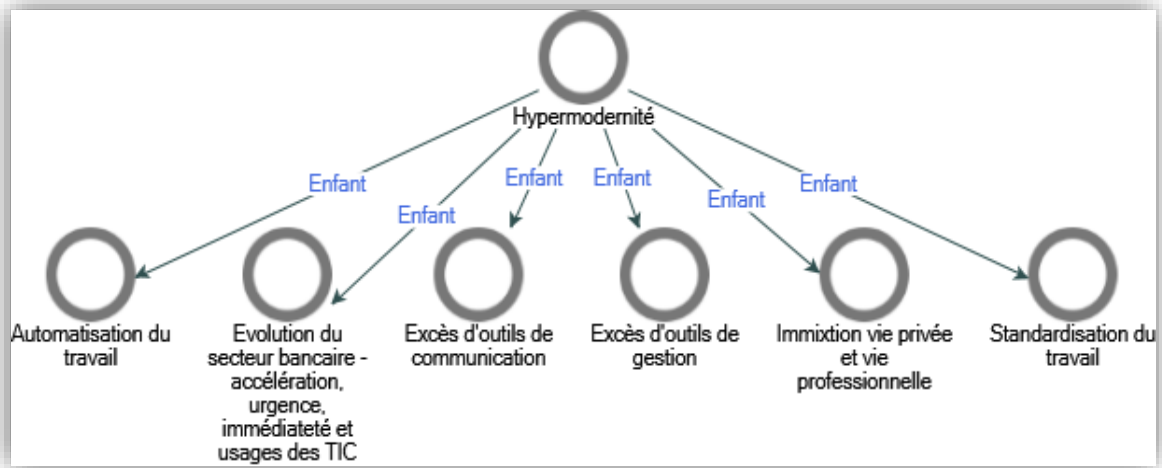


Figure 21. Les données contextuelles associées à l'hypermodernité

L'ensemble de ces données permettent de cerner plus précisément le contexte, que nous qualifions d'hypermoderne, dans lequel évoluent les managers de proximité au sein de l'organisation étudiée. Les styles de management détectés au sein du corpus des entretiens semi-directifs vont maintenant être exposés.

2.1.2 Des styles de management ressortant de l'analyse thématique

Au-delà des compétences du manager de proximité, cinq styles de management sont apparus au sein du corpus des entretiens semi-directifs : collaboratif, directif, de type parent/enfant, participatif et sportif.

Le premier style de management, collaboratif, s'exprime à travers la disposition des locaux et l'usage d'outils collaboratifs par le manager de proximité.

<i>Style</i>	Management collaboratif
<i>Mise en œuvre</i>	<i>Disposition des locaux</i>
<i>Verbatim</i>	<p>« L'open space c'est pour moi le meilleur des endroits pour faire progresser les gens et pour asseoir des objectifs communs qu'on arrive à atteindre tous ensemble, où chacun prend sa part parce que toutes les difficultés sont vite perçues, sont vite reconnues. » (MNG1 RF)</p> <p>« Mon bureau est en face de lui parce que moi je suis un chef de service</p>

	<i>mais je n'ai jamais souhaité avoir un bureau particulier. [...] ça tisse des liens, ça crée une proximité d'écoute où on entend l'autre travailler et où il m'entend travailler. » (MNG15 SF)</i>
Mise en œuvre	Usage d'outils collaboratifs
Verbatim	<i>« J'ai créé le groupe succursale sur [le réseau social interne] et donc j'ai commencé à essayer de le faire vivre. » (MNG18 RH)</i>

Le deuxième style de management, directif, est utilisé par les managers de proximité afin de faire appliquer les directives de l'organisation ainsi que pour gérer une situation difficile avec un collaborateur.

<i>Style</i>	Management directif
Mise en œuvre	Application des directives de l'organisation
Verbatim	<i>« On a déterminé un plan d'action avec tout le monde et du mode participatif, ensuite je suis passé au mode un peu ferme quand même. Un peu de fermeté dans le ton, dans le discours, et dans les faits aussi en disant que bon maintenant il fallait qu'on réagisse, il fallait se mettre en ordre de bataille. » (MNG18 RH)</i> <i>« Moi je leur dis, ça les fait rire, mais pour moi une agence, un service c'est plus proche de la dictature que de la démocratie quoi, on ne vote pas ! On ne vote pas pour savoir ce qu'on fait. On peut participer sur un certain nombre de choses mais au final ils n'ont pas la décision. La décision finale, même si elles ne sont pas d'accord, je prends une décision, il n'y a pas à discuter. » (MNG20 SH)</i>
Mise en œuvre	Gestion d'une situation difficile avec un collaborateur
Verbatim	<i>« Donc c'est vrai qu'aujourd'hui le participatif est beaucoup moins actif et le directif est devenu beaucoup plus prenant. Alors que ce n'est pas forcément dans mon tempérament [...] » (MNG11 SF)</i>

Un troisième style de management, de type parent/enfant, a été identifié. Ce style de management n'a été évoqué que par des femmes.

Management de type parent/enfant

Verbatim	<i>« Le contact et le rapport qu'il y a entre le collaborateur et le manager, c'est presque un rapport enfant-parent. » (MNG1 RF)</i> <i>« Aujourd'hui encore, je les maternelle un peu trop. Ça c'est ce que je peux ressentir et c'est ce qu'ils me disent, c'est sûr. » (MNG5 RF)</i>
----------	---

Le management participatif, quatrième style abordé par les managers de proximité se traduit par l'intervention des collaborateurs lors des *briefings* et l'implication des collaborateurs dans les décisions.

<i>Style</i>	Management participatif
<i>Mise en œuvre</i>	<i>Intervention des collaborateurs lors des briefings</i>
<i>Verbatim</i>	<p>« J'essaie un briefing voire deux de laisser la main à un collaborateur. [...] quand c'est un collègue qui explique à un autre collègue comment ça marche généralement aussi c'est porteur parce que souvent il y a un effet « ah ce n'est pas le chef qui le dit ». Donc premièrement c'est d'impliquer les collaborateurs. » (MNG16 RH)</p> <p>« Le jeudi c'est plus un collaborateur qui intervient sur un thème précis. Donc ils ont choisi chacun un thème et on l'évoque ensemble et à ce moment-là, alors le but ce n'est pas de dire « voilà moi je fais ça, il faut faire ça ». Par exemple, quelqu'un qui a en charge de l'IARD, « bah voilà les dernières infos, la semaine dernière j'ai pu faire tel contrat, c'est vrai que si on fait ça, pensez à faire ça » voilà, plus d'ordre pratico-pratique. » (MNG19 RH)</p>
<i>Mise en œuvre</i>	<i>Implication des collaborateurs dans les décisions</i>
<i>Verbatim</i>	<p>« Donc en général quand il [son responsable hiérarchique] me demande de travailler sur un dossier, je le fais mais je le fais toujours en concertation avec mon équipe sauf si c'est confidentiel. » (MNG15 SF)</p> <p>« Je pense que de plus en plus je développe le partage avec l'équipe. [...] je veux vraiment que toute décision qu'on va prendre, qui sera une décision en cohérence avec les choix d'entreprise, et ça je ne remettrai pas en question le fait que le choix de l'entreprise il soit celui-là, mais qu'une fois que la décision est prise, comment on fait pour la mettre en œuvre. Je veux que ce soit partagé pour que chacun puisse apporter ses idées, permettre que ce soit une réussite parce que je pense que ce n'est pas le manager qui a toutes les idées, au contraire c'est plutôt les collaborateurs. » (MNG17 SF)</p>

Le management sportif correspond au cinquième style énoncé par les managers de proximité. Ce style de management a uniquement été évoqué par des hommes.

Management sportif

Verbatim

« Je joue au rugby [...] quand on est bon capitaine logiquement, on est bon manager parce qu'on donne du sens et on arrive à fixer des jalons et caetera. » (MNG12 RH)

« Notre métier, oui il faut de la technicité, il y a 20 %, mais après le reste c'est du mental. C'est un peu comme un sportif, c'est du mental. Et le mental, c'est moi qui leur donne, c'est moi le coach. Donc ma présence et mes interventions pour aider le collaborateur, l'accompagner, le remettre dans les rails, c'est mon job. » (MNG9 RH)

« Je vous parlais tout à l'heure d'un capitaine d'équipe, c'est des valeurs de solidarité, de partage, donc de partage d'expérience, de retour d'expérience. Je pense que ces compétences-là, je m'en sers sans forcément m'en rendre compte en fait. » (MNG12 RH)

« C'est un peu comme un entraîneur de rugby. On est là pour faire en sorte d'obtenir de meilleurs résultats. » (MNG13 RH)

La figure 22 regroupe les cinq styles de management relevés au sein des entretiens semi-directifs menés auprès des managers de proximité de l'organisation étudiée.

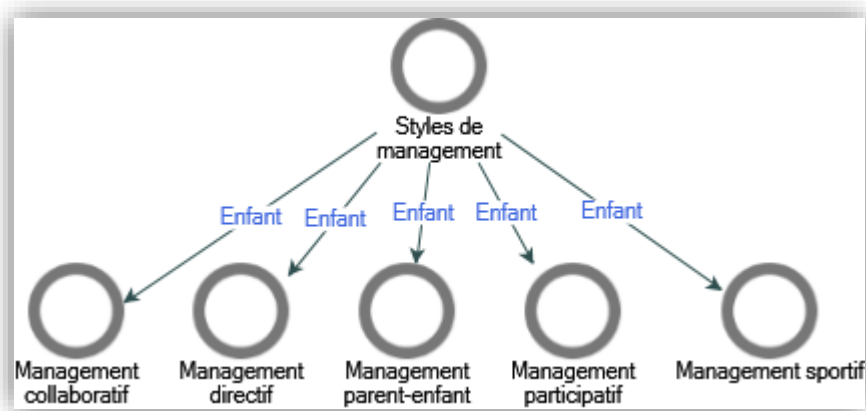


Figure 22. Les cinq styles de management évoqués par les managers de proximité

Après avoir présenté les cinq styles de management décelés au sein des entretiens sem-directifs menés auprès des managers de proximité, nous exposons les résultats tirés de l'analyse lexicale d'Alceste.

2.2 Des analyses complémentaires favorisant la compréhension des résultats

L'analyse lexicale d'Alceste a permis l'identification de classes d'énoncés significatifs, c'est-à-dire d'occurrences de mots regroupés selon les thématiques principales (Tahri et Fallery, 2010) abordées par les managers de proximité lors de nos entretiens semi-directifs (2.2.1). L'analyse du corpus des entretiens réalisés à l'aide de deux logiciels d'analyse qualitative a révélé de nombreux éléments complémentaires utiles à la compréhension des caractéristiques de ce manager de proximité. Une analyse des variables jugées *a priori* discriminantes est proposée, relativement aux résultats extraits de l'analyse thématique avec Nvivo et de l'analyse lexicale d'Alceste (2.2.2).

2.2.1 La consolidation des résultats par l'analyse lexicale

Afin d'appuyer l'analyse thématique effectuée dans le but de répondre à notre problématique relative à l'étude des compétences du manager de proximité ainsi que des effets de l'usage des TIC sur ses compétences, nous avons réalisé une analyse lexicale, entièrement informatisée, par le logiciel Alceste.

Alceste opère par regroupement de mots afin de créer des classes d'énoncés significatifs correspondant aux termes les plus employés au sein des discours analysés. *In fine*, 3 615 U.C.E. (Unités de Contexte Élémentaires) ou unités, relatives aux propos des managers de proximité, ont été obtenues et analysées, représentant 81% du corpus.

Trois classes d'énoncés significatifs ressortent de cette analyse lexicale par Alceste, composée à partir de la transcription des vingt entretiens semi-directifs réalisés avec les managers de proximité de l'organisation étudiée. La figure 23 est extraite du rapport d'analyse généré par Alceste. Elle présente :

- les pourcentages de représentation de chacune des trois classes ;
- le nombre et le pourcentage associé d'unités prises en compte pour l'analyse et celles non classées ou rejetées ;
- un nuage de mots reprenant les termes les plus utilisés dans le corpus, toutes classes confondues selon le code couleur qui lui est attribué par le logiciel ;
- les trois classes dominantes issues du corpus analysé.

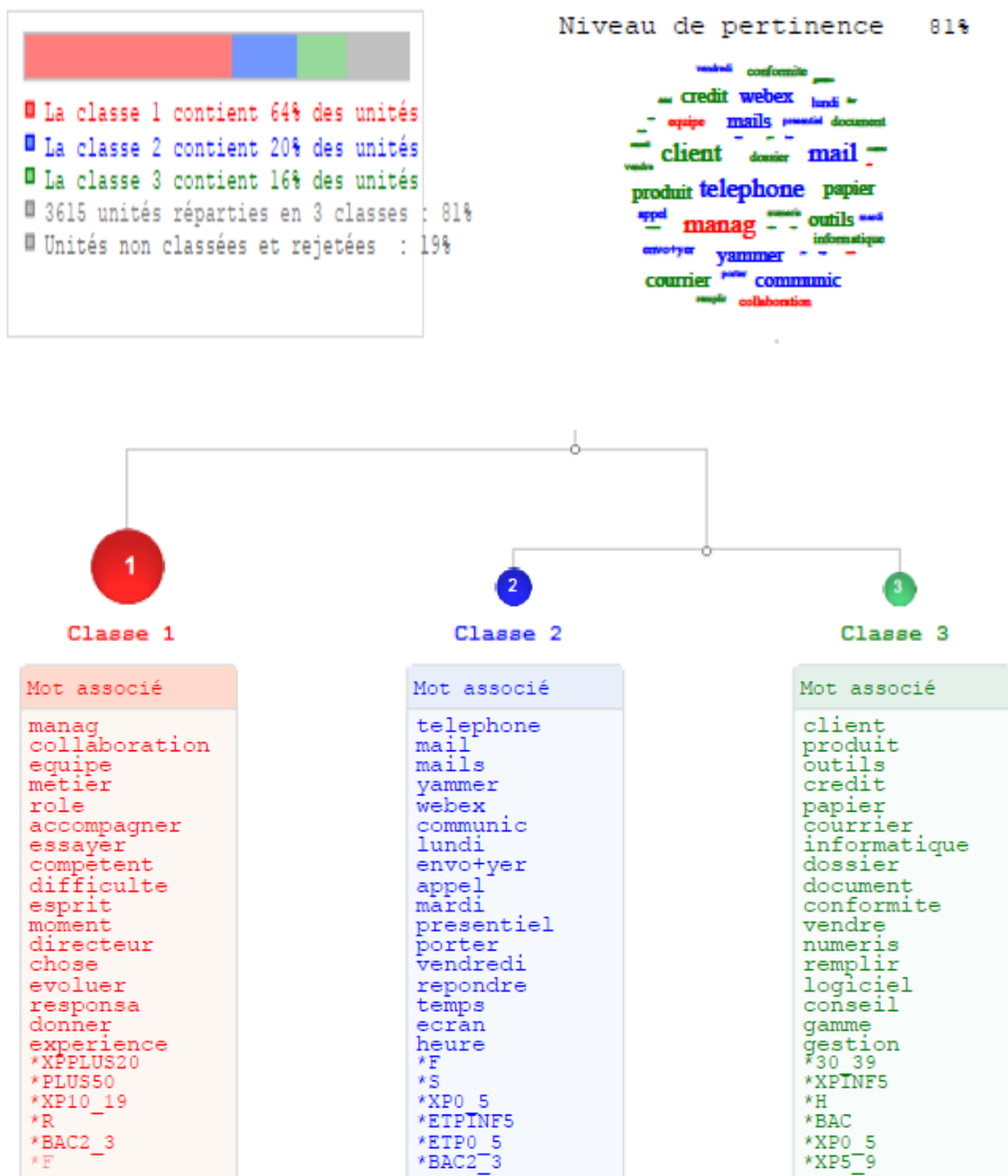


Figure 23. Les trois classes issues de l'analyse du corpus des entretiens semi-directifs par Alceste

Au sein de chacune des classes sont précisés les dix-sept termes les plus utilisés, par ordre décroissant puis les critères discriminants. Ces critères discriminants seront analysés conjointement avec ceux ressortis de l'analyse thématique du logiciel Nvivo. Nous nous concentrons ici sur la présentation et l'analyse des énoncés significatifs selon les classes afin de les catégoriser.

La première classe à s'être détachée dans l'arbre de classification représente 64% des unités textuelles classées, elle est donc la classe la plus largement représentée au sein du corpus analysé. Cette classe se caractérise en premier lieu par des mots tels que **manag-**, **collaboration**, **équipe**, **métier**, **rôle**, **accompagner**. La figure 24 représente sous la forme d'un nuage de mots les termes les plus fréquents de cette classe 1.



Figure 24. Les occurrences de mots de la classe 1 d'Alceste représentées en nuage de mots

L'analyse textuelle révèle que cette classe est constituée du vocabulaire le plus homogène. Au regard des énoncés significatifs relevés, cette classe se rapporte plus précisément à la **posture managériale** avec des mots tels que **expérience** et **directeur**, ainsi que plus largement, aux **compétences comportementales** du manager de proximité, par l'intermédiaire de termes comme **essayer**, **évoluer**, **esprit**. Notons le mot **difficulté** qui peut corroborer à la fois les éléments de contexte reliés au manager de proximité et certains incidents critiques évoqués par ces acteurs, dévoilés par l'analyse thématique.

La classe 2 regroupe 20% des unités textuelles classées. Ses énoncés significatifs les plus fortement représentés sont **téléphone**, **mail**, **yammer**, **webex**, **communic-**. Elle a trait à l'**usage des TIC** présents dans l'organisation, principalement de communication, ainsi qu'à la **gestion du temps**, avec des énoncés tels que des jours de la semaine, **lundi**, **mardi**, **vendredi**, et d'autres directement liés à la gestion temporelle avec **temps** et **heure**. La figure 25 illustre les

occurrences de termes de cette deuxième classe par un nuage de mots extrait de l'analyse d'Alceste.

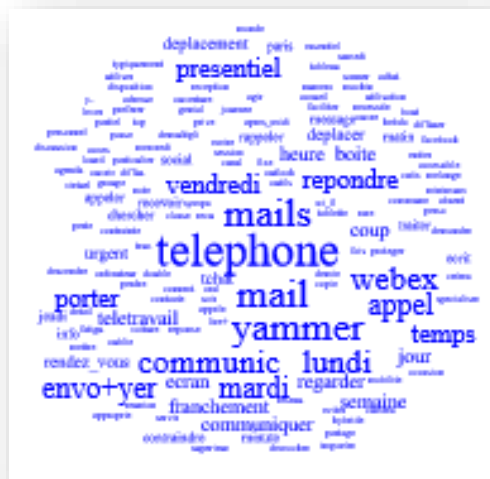


Figure 25. Les occurrences de mots de la classe 2 d'Alceste représentées en nuage de mots

Elle est suivie de la classe 3, représentant 16% des unités textuelles classées. Les termes principaux de cette classe sont **client, produit, outils, crédit, papier, courrier**. Il s'agit davantage de mots en rapport avec les activités opérationnelles de l'organisation, dans lesquelles peuvent être rattachés les termes **dossier, document, gamme, conseil, vendre**. Nous les rattachons donc aux **compétences techniques** du manager de proximité. D'autres mots de cette classe, **informatique, logiciel, numéris**, rappellent la nécessité d'usage des TIC pour le déploiement de ces compétences techniques, ainsi que l'a démontré notre analyse thématique. Notons également la présence de **conformité**, rappelant son caractère central au sein des activités du secteur bancaire.

La figure 26 synthétise les mots les plus courants de cette troisième classe.

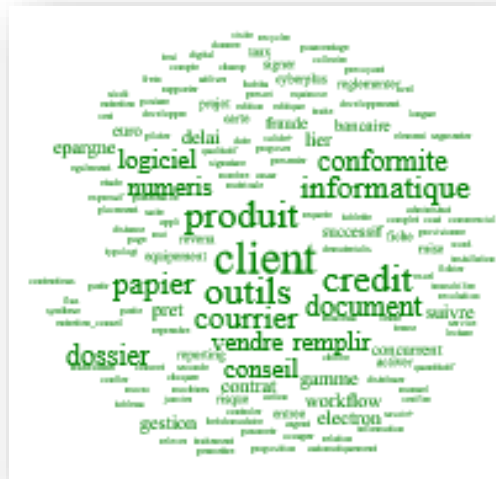


Figure 26. Les occurrences de mots de la classe 3 d'Alceste représentées en nuage de mots

La figure 27 reprend la répartition en pourcentage des trois classes délimitées par Alceste relativement au corpus analysé et à la dénomination que nous avons choisie d'attribuer à chacune de ces trois classes au regard des énoncés significatifs affiliés.

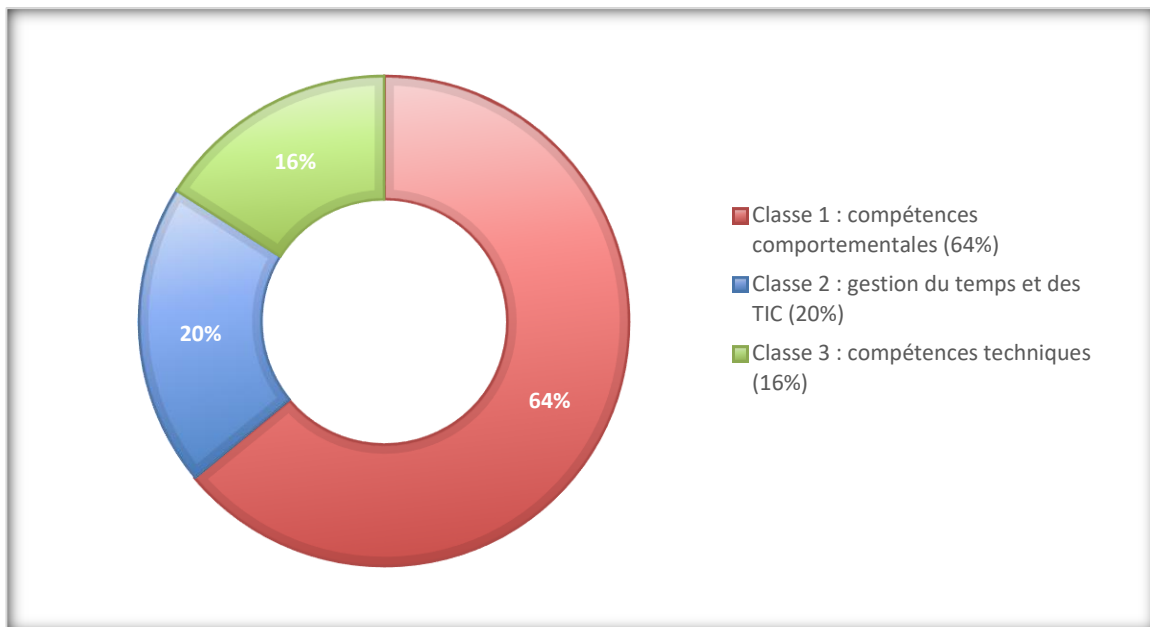


Figure 27. La répartition des trois classes issues de l'analyse de notre corpus par Alceste

Trois classes ont été révélées par l'analyse lexicale d'Alceste. La première, la plus représentée au sein du corpus, se rapporte à la posture managériale, donc davantage aux compétences

comportementales du manager de proximité. La deuxième classe est reliée à la gestion des TIC ainsi qu'à la gestion du temps, correspondant toutes deux à des caractéristiques hypermodernes. Enfin, la troisième classe fait état des fonctions opérationnelles du manager de proximité, se rapprochant des compétences techniques que ce dernier met en œuvre.

Après avoir exposé les résultats de l'analyse lexicale d'Alceste, nous décomposons l'analyse des critères discriminants définis *a priori* pour caractériser les managers de proximité rencontrés, selon l'analyse de Nvivo et d'Alceste.

2.2.2 Des variables distinctes pour caractériser le manager de proximité hypermoderne

Les deux analyses informatisées effectuées ont fait ressortir certaines variables comme discriminantes au regard de notre recherche portant sur les compétences du manager de proximité hypermoderne et sur les effets des TIC sur ces compétences. Les critères discriminants relativement aux trois classes identifiées par l'analyse lexicale d'Alceste sont d'abord précisés avant de revenir sur ceux identifiés, selon chacune des typologies de compétences relevées pour le manager de proximité hypermoderne avec l'analyse thématique appuyée par Nvivo.

- *Les critères pertinents au regard de l'analyse d'Alceste*

L'analyse lexicale d'Alceste, entièrement automatisée, associe, à travers des calculs statistiques des occurrences de termes et des critères, prédéfinis par le chercheur. Dans notre cas, ces critères sont le genre, l'âge, le nombre d'années d'expérience en tant que manager au sein de l'organisation étudiée, l'affectation au siège ou dans le réseau d'agences, le nombre de personnes managées ainsi que le niveau d'études.

Le tableau 13 met en évidence les critères dominants au sein des trois classes délimitées lors de l'analyse lexicale opérée par le logiciel Alceste.

Classe Alceste	Critères prédéterminés
Classe 1 : compétences comportementales	+ de 50 ans
	Expérience entre 10 et 19 ans et + de 20 ans
	Réseau d'agences
	Bac +2/3
Classe 2 : gestion du temps et des TIC	Femme
	Expérience entre 0 et 5 ans
	Siège
	Équipe inférieure à 5 collaborateurs
	Bac +2/3
Classe 3 : compétences techniques	Homme
	Entre 30 et 39 ans
	Expérience inférieure à 5 ans et entre 5 et 9 ans
	Bac

Tableau 13. La catégorisation des critères déterminants selon les classes d'Alceste

D'après l'analyse lexicale d'Alceste, les critères d'âge, de nombre d'années d'expérience managériale, l'affectation ainsi que le niveau d'études s'avèrent déterminants pour la classe 1, relative aux compétences comportementales. Cette classe apparaît davantage représentée par des managers de plus de 50 ans disposant d'*a minima* dix ans d'expérience managériale, travaillant en agence et diplômés à Bac +2/3.

L'analyse des résultats de la classe 2 d'Alceste, se rapportant à la gestion du temps et des TIC, caractéristiques hypermodernes, montre que les critères de genre, d'années d'expérience, d'affectation, de nombre de personnes managées ainsi que de diplôme définissent les contours des managers de proximité rattachés à ces discours. Ces derniers sont ainsi principalement exprimés par des femmes travaillant au siège disposant de moins de cinq ans d'expérience managériale, gérant de petites équipes et dotées d'un Bac +2/3 également.

Enfin, l'analyse des résultats de la classe 3, inhérente aux compétences techniques, met en avant les critères de genre, d'âge, d'expérience managériale et de diplôme. Les discours qui se rapportent à cette classe sont reliés par Alceste aux hommes, entre 30 et 39 ans avec une expérience managériale allant jusqu'à 9 ans, avec un niveau Bac.

Suite à ces résultats, il ressort que seuls quatre ou cinq critères apparaissent par classe, sur les six prédéterminés. Par ailleurs, ce ne sont pas les mêmes catégories de critères qui se révèlent déterminantes, selon les classes. Ainsi, la classe 1, relative aux compétences comportementales, ne semble dépendre ni du genre ni du nombre de collaborateurs managés. La classe 2, se rapportant aux caractéristiques hypermodernes de gestion du temps et des TIC, ne paraît pas être différente selon l'âge du manager de proximité tandis que la classe 3, inhérente aux compétences techniques ne dépend pas, d'après l'analyse d'Alceste, de l'affectation au siège ou en agence ainsi que du nombre de collaborateurs encadrés. Le tableau 14 synthétise les critères les plus discriminants d'après l'analyse lexicale informatisée d'Alceste.

Critères Classes	Genre	Age	Nombre d'années d'expérience managériale	Affectation	Nombre de collaborateurs managés	Niveau d'études
1 - Compétences comportementales		x	x	x		x
2 - Gestion du temps et des TIC	x		x	x	x	x
3 - Compétences techniques	x	x	x			x
TOTAL	2	2	3	2	1	3

Tableau 14. Les critères discriminants des managers de proximité selon l'analyse d'Alceste

À partir de l'analyse effectuée par Alceste, les critères apparaissant comme les plus déterminants, c'est-à-dire apparaissant comme critères discriminants dans chacune des trois classes, sont le nombre d'années d'expérience managériale au sein de l'organisation ainsi que le niveau d'études. Cette analyse statistique informatisée ne semble pas complètement rationnelle en ce sens que la modalité du niveau baccalauréat s'avère *in fine* peu pertinente, du fait qu'un seul des managers de proximité interrogés dispose de ce niveau d'études. Afin d'apporter un éclairage supplémentaire à ces résultats, nous complétons cette analyse des critères discriminants par celle effectuée par le logiciel Nvivo.

- *Des attributs se dégageant comme déterminants selon Nvivo*

Afin de compléter l'analyse de la pertinence des critères déterminés comme *a priori* discriminants pour catégoriser les managers de proximité rencontrés, une analyse est maintenant proposée, au regard des résultats issus de l'analyse thématique. Au sein de Nvivo, ces critères discriminants, enregistrés dans le logiciel par le chercheur et rattachés à chacun des entretiens semi-directifs, sont nommés des attributs. La totalité des tableaux croisés tirés de Nvivo et de leur exploitation est consultable en annexe 11. Cette analyse est présentée selon la classification des compétences théoriques également utilisée lors de la présentation des résultats. Par souci de concision, sont ici uniquement explicitées les conclusions, selon chaque typologie de compétences.

✓ **Les compétences techniques individuelles**

Concernant les compétences techniques individuelles, l'analyse fait ressortir le nombre de collaborateurs managés, le nombre d'années d'expérience managériale, l'âge et l'affectation comme attributs discriminants. Ainsi, la gestion des priorités est plus présente chez des managers de proximité du siège manageant une petite équipe. Le contrôle des activités est davantage acté en agence au sein d'une petite équipe alors que la définition de la stratégie est importante au sein d'une petite équipe pour des managers de proximité ayant moins de 5 ans d'expérience et plus de 50 ans. L'atteinte des objectifs est corrélée aux managers de proximité de plus de 50 ans, travaillant en agence, avec 10 ans et plus d'expérience managériale encadrant une équipe de taille moyenne, entre 5 et 10 collaborateurs.

✓ **Les compétences techniques collectives**

Relativement aux compétences techniques collectives, les attributs discriminants sont l'âge, le nombre d'années d'expérience managériale, l'affectation et le nombre de collaborateurs managés. La compétence « proposer des solutions » est absente à la fois des « jeunes » managers de proximité ayant moins de 5 ans d'expérience et entre 30 et 39 ans. Cette même compétence est plus représentée au siège et va *crescendo* selon le nombre de collaborateurs à encadrer. La compétence « participer aux activités de l'unité » est un peu plus présente en

agence et concernent prioritairement les petites équipes de moins de 5 collaborateurs et les plus grosses équipes, composées de plus de 10 salariés.

✓ **Les compétences comportementales individuelles**

Les six attributs prédéfinis ayant permis des distinctions entre les différentes compétences comportementales individuelles, nous mettons l'accent uniquement sur les critères qui ressortent particulièrement. Ainsi, cette typologie de compétences a été davantage relevée chez les managers de proximité féminines, travaillant au siège, ayant entre 10 et 19 ans d'expérience managériale à la BPS et disposant d'un diplôme de Bac +2/3. Notons également que les managers entre 30 et 39 ans sont absents de cette catégorie de compétences.

✓ **Les compétences comportementales collectives**

L'attribut « genre » semble être le moins représentatif relativement aux compétences comportementales collectives. La modalité « plus de 50 ans » met en exergue le plus de compétences, dont la nécessité de s'adapter aux collaborateurs et aux TIC, et les managers de proximité les plus jeunes sont peu représentés. Concernant le nombre d'années d'expérience managériale, la modalité disposant de plus de 20 ans d'expérience met en évidence davantage de compétences comportementales collectives que les autres. L'affectation au siège ou en agence montre la mobilisation de compétences différentes tout comme le nombre de collaborateurs managés. Il est également mis en évidence l'activation de compétences comportementales collectives selon le niveau d'études.

✓ **Les compétences numériques**

L'attribut du niveau d'études fait ressortir moins de spécificités dans les compétences numériques que les autres critères. Ceux du genre et du nombre de collaborateurs managés montrent certaines disparités entre les compétences numériques développées par les hommes et les femmes selon la taille de leur équipe. Davantage de compétences numériques ressortent prioritairement pour les managers de proximité du siège. Les attributs d'âge et du nombre d'années d'expérience mettent en évidence la compétence « maîtriser les TIC » pour les

managers de proximité de plus de 50 ans et bénéficiant de plus de 20 ans d'expérience managériale.

✓ **Les compétences distribuées**

Le niveau d'études et le nombre d'années d'expérience des managers de proximité rencontrés ne paraissent pas apporter d'éléments pertinents à l'apparition des compétences distribuées. En revanche, le nombre de collaborateurs managés fait clairement ressortir les managers de proximité de plus de 10 collaborateurs comme ceux mettant le plus en œuvre cette typologie de compétences, directement liée à l'usage des TIC. L'affectation met en évidence une plus forte évocation des compétences distribuées par les managers de proximité du siège. L'âge et le genre montrent quelques modalités principales selon les deux compétences numériques relevées.

Le tableau 15 comptabilise les critères apparaissant discriminants, d'après l'analyse thématique par le logiciel Nvivo, à l'égard de chacune des typologies de compétences managériales.

Critères Compétences	Genre	Age	Nombre d'années d'expérience	Affectation	Nombre de collaborateurs managés	Niveau d'études
Techniques individuelles		X	X	X	X	
Techniques collectives		X	X	X	X	
Comportementales individuelles	X	X	X	X	X	X
Comportementales collectives		X	X	X	X	X
Numériques	X	X	X	X	X	
Distribuées	X	X		X	X	
TOTAL	3	6	5	6	6	2

Tableau 15. Les critères discriminants par typologie de compétences managériales selon l'analyse effectuée avec Nvivo

D'après l'analyse thématique réalisée avec Nvivo, les trois attributs les plus pertinents, c'est-à-dire représentatifs au sein des six typologies de compétences décelées pour les managers de

proximité, sont l'âge, l'affectation et nombre de collaborateurs managés. Il s'agit de critères différents de ceux relevés par l'analyse Alceste. Ces résultats distincts seront discutés dans la troisième partie de ce travail doctoral.

En préambule à la conclusion de ce chapitre ainsi que de cette deuxième partie, le tableau 16 synthétise les résultats ainsi que les méthodologies appliquées pour chacun d'entre eux.

Méthodologie	Résultats
Objectif : Découvrir des éléments de contexte	
Prise de note d'entretiens ouverts et d'observations non participantes Analyse manuelle	Informations relatives à la stratégie de la BPS et du groupe BPCE sur les usages des TIC Données régulières sur les usages des TIC, les évolutions en cours et les projets liés aux usages des TIC au sein de l'organisation Informations inhérentes au parcours de formations managériales
Analyse thématique Nvivo	Évolution perpétuelle de l'environnement bancaire par les usages TIC Caractéristiques hypermodernes du secteur bancaire Pertinence de l'étude des compétences du manager de proximité du fait de sa position organisationnelle médiane
Objectif : Déterminer les compétences du manager de proximité hypermoderne	
Primo-analyse manuelle Puis Analyse thématique Nvivo	<p style="text-align: center;"><u>6 typologies</u></p> Compétences techniques individuelles Compétences techniques collectives Compétences comportementales individuelles Compétences comportementales collectives Compétences numériques Compétences distribuées

Objectif :		
Discerner des éléments complémentaires relatifs à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne et à ses usages des TIC		
Styles de management		
Analyse thématique Nvivo	<u>5 styles de management</u> Collaboratif Directif Parent-enfant Participatif Sportif	
Technique des Incidents Critiques (13 résultats)		
Primo-analyse manuelle puis analyse thématique Nvivo	<i>Éléments facilitant le management de proximité</i> Télétravail Pratique du BYOD Usages d'outils de communication Usages d'outils de gestion Temps de réunions	<i>Éléments contraignant le management de proximité</i> Télétravail Pratique du BYOD Usages d'outils de communication Usages d'outils de gestion Relation difficile avec collaborateur Manque d'autonomie
Objectif :		
Obtenir des résultats plus impartiaux avec l'analyse lexicale informatisée d'Alceste		
Alceste	<u>3 classes d'énoncés significatifs</u> 1. Compétences comportementales 2. Gestion du temps et des TIC 3. Compétences techniques	

Objectif :	
Rechercher une typologie de répondants par l'analyse des critères discriminants	
Analyse lexicale d'Alceste	<p><u>2 critères principaux</u></p> <p>Nombre d'années d'expérience managériale</p> <p>Niveau d'études</p>
Analyse thématique Nvivo	<p><u>3 critères principaux</u></p> <p>Age</p> <p>Affectation</p> <p>Nombre de collaborateurs managés</p>

Tableau 16. Le récapitulatif des objectifs, des méthodologies employées et des résultats obtenus au sein de notre recherche

La troisième et dernière partie de cette thèse est consacrée à la discussion méthodologique, théorique et managériale de ces résultats ainsi qu'à l'exposition de préconisations qui en découlent.

Conclusion du chapitre 4

UNE APPROCHE PRATIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Section 1

La compréhension des compétences du manager de proximité hypermoderne

De l'analyse, manuelle d'abord puis aidée par l'analyse thématique du logiciel Nvivo, des entretiens semi-directifs sont ressorties des compétences actionnées par le manager de proximité. Des compétences techniques individuelles puis collectives ont, en premier lieu, été exposées.

Les résultats ont montré que le manager de proximité hypermoderne déploie de nombreuses compétences comportementales, individuelles comme collectives, présentées à leur tour.

Des compétences numériques et distribuées, toutes deux liées directement à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication, évoquées par le manager de proximité hypermoderne lors des entretiens semi-directifs ont ensuite été explicitées.

L'emploi de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) a permis de relever que certaines TIC peuvent apparaître facilitantes comme contraignantes selon leurs usages. Les managers de proximité ont également exprimé la relation avec un collaborateur ainsi qu'un manque d'autonomie dans leurs décisions en tant que situations de management difficiles.

Section 2

Des résultats complémentaires à la connaissance contextualisée du manager de proximité hypermoderne

L'analyse thématique par Nvivo a également fait ressortir des éléments contextuels, corroborant plusieurs caractéristiques hypermodernes ainsi que l'évolution des usages des TIC, du secteur bancaire et du management de proximité.

Cinq styles de management ont émergé de l'analyse thématique. Les managers de proximité interrogés peuvent employer, selon les situations ou leur tempérament, un management collaboratif, directif, de type parent-enfant, participatif ou sportif.

L'analyse lexicale effectuée avec le logiciel Alceste a mis en évidence trois classes d'énoncés significatifs se rapportant aux *soft skills* du manager de proximité, à sa gestion du temps et des TIC, rappelant l'hypermodernité, ainsi qu'aux compétences techniques. Ces résultats confortent ceux de l'analyse thématique.

Les variables discriminantes prédéfinies pour caractériser les managers de proximité interrogés ont été analysées *a posteriori* des analyses informatisées. Alceste met l'accent sur le nombre d'années d'expérience managériale et le niveau d'études tandis que Nvivo souligne l'âge, l'affectation et le nombre de collaborateurs managés.

Conclusion de la partie 2

CONCEPTUALISATION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résumé de la partie 2

Les différents choix méthodologiques appliqués à notre recherche s'intéressant aux compétences du manager de proximité hypermoderne ainsi qu'aux effets des TIC sur ces compétences ont été précisés et notre terrain de recherche présenté. Ainsi, réaliser une étude qualitative exploratoire, dans le cadre d'une étude de cas unique, au sein de laquelle a été mobilisée une recherche-action doublée d'une méthode abductive a été justifié et étayé par l'explicitation de sa mise en pratique au sein de l'organisation étudiée.

Les résultats de la recherche ont été exposés, selon les modes de collecte pluriels mis en œuvre. Outre les données contextuelles facilitant la compréhension des usages des TIC au sein de l'organisation étudiée, une double analyse informatisée, thématique et lexicale, a mis en évidence les compétences managériales mises en pratique par le manager de proximité hypermoderne. Deux typologies de compétences sont directement liées à l'usage des TIC tandis que des compétences plus classiques, techniques et comportementales, individuelles comme collectives, restent toujours primordiales pour le manager de proximité hypermoderne. La technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) a fait émerger la dualité inhérente à l'usage des TIC organisationnelles, tantôt facilitant, tantôt contraignant. Les critères choisis *a priori* afin de mettre en relief certaines caractéristiques des managers de proximité ont été analysés au regard des résultats provenant des analyses informatisées.

La figure 28 synthétise la démarche méthodologique et les résultats de notre recherche relatifs aux compétences ainsi qu'aux effets des TIC sur les compétences du manager de proximité hypermoderne, présentés dans cette deuxième partie.

Résultats de la partie 2

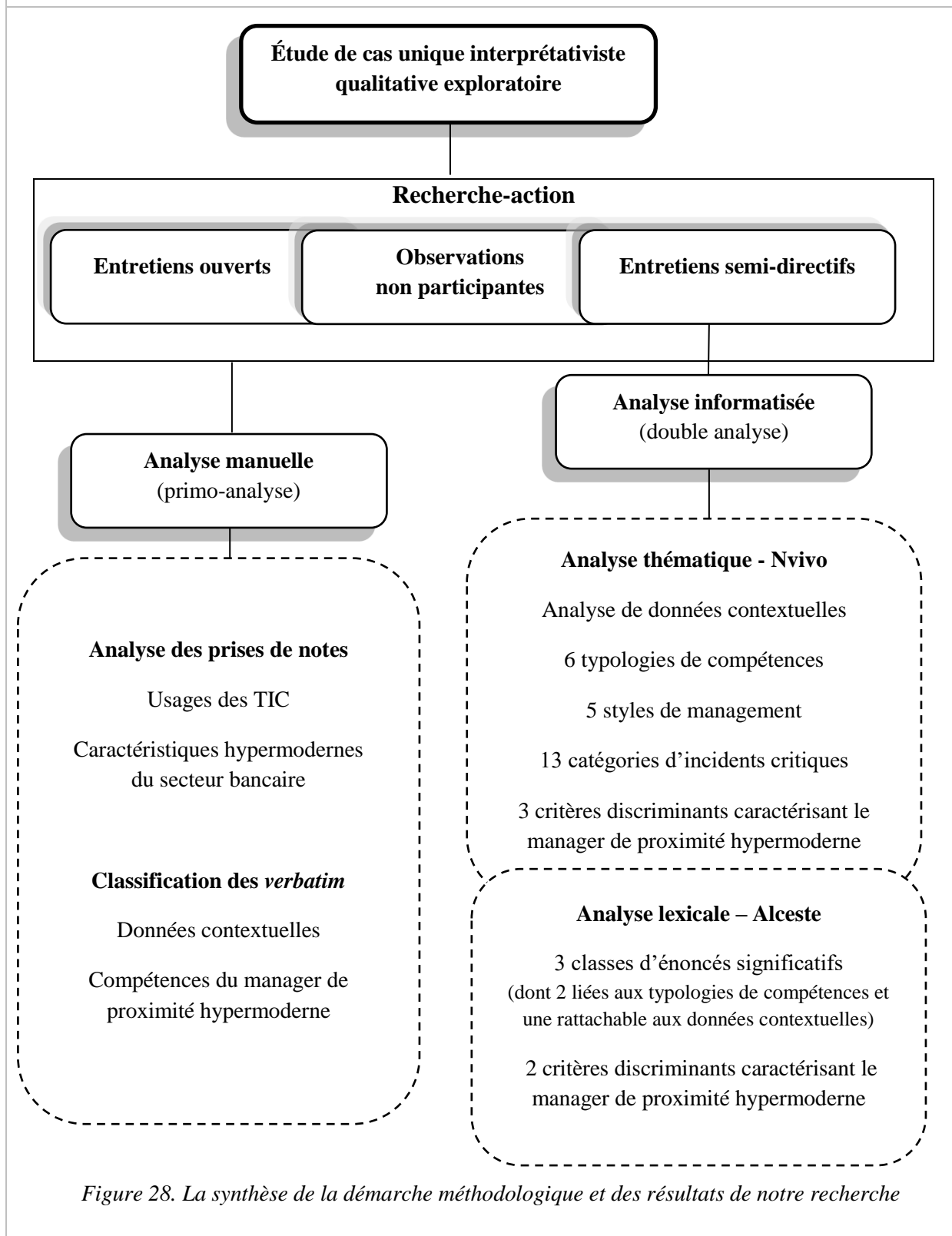


Figure 28. La synthèse de la démarche méthodologique et des résultats de notre recherche

PARTIE 3

MISE EN PERSPECTIVE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Cette troisième partie s'articule autour de deux chapitres, consacrés à la discussion des résultats de cette recherche.

Le premier chapitre reprend les approches théoriques et méthodologiques présentées dans les deux premières parties de cette thèse afin de les confronter aux résultats empiriques. La première section s'attache à rapprocher les choix théoriques relatifs aux compétences, au manager de proximité hypermoderne ainsi qu'aux usages des TIC aux données récoltées sur notre terrain de recherche. La deuxième section est dédiée à la discussion des choix méthodologiques au regard du contexte et des attendus de notre étude.

Le deuxième chapitre s'attache à discuter les apports managériaux issus des résultats de notre étude. Sur la base de ces apports sont proposées des préconisations managériales. Les multiples résultats obtenus, compte-tenu de l'environnement organisationnel complexe de l'organisation étudiée, nécessitent d'exposer ces résultats managériaux selon différents pans. Les apports et préconisations managériales s'y rapportant sont présentés selon leur implication au niveau des ressources humaines, de la communication interne, de la formation ainsi que de la stratégie.

CHAPITRE 5

LA DISCUSSION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Section 1

Des résultats appuyés par des méthodes et des représentations plurielles

Section 2

Les compétences du manager de proximité hypermoderne et ses usages
des Technologies de l'Information et de la Communication

CHAPITRE 6

DES RÉSULTATS OUVRANT VERS DES APPORTS MANAGÉRIAUX

Section 1

Des propositions favorisant l'intégration des compétences
du manager de proximité hypermoderne

Section 2

Des recommandations facilitant l'appropriation de compétences
par le manager de proximité hypermoderne

CHAPITRE 5

LA DISCUSSION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Après avoir présenté les concepts théoriques de notre recherche, relatifs au manager de proximité, aux compétences qu'il mobilise ainsi qu'aux TIC qu'il utilise et à leurs effets sur ses compétences, nous avons exposé les résultats issus de notre étude empirique.

Les compétences managériales (Bichon et Desmarais, 2016 ; Collard *et al.*, 2015 ; Cristol, 2010 ; Dupuich, 2011) comme les usages des TIC (Boukef Charki et Charki, 2008 ; Jouët, 2000 ; Kalika *et al.*, 2007 ; Saintive, 2000 ; Tahri et Fallery, 2010) sont considérés comme des phénomènes complexes, du fait de la multiplicité de résultats que leur étude peut engendrer.

Leur étude contextualisée est largement préconisée puisque, d'une part, « *les compétences sont étroitement dépendantes des contextes* » (Dietrich, 2005, p. 270) et, d'autre part, les TIC font l'objet de « *différents modes d'usages* » (Saintive, 2000, p. 124). Notre étude au sein d'une organisation bancaire à rayonnement régional présente des caractéristiques hypermodernes (Aubert, 2006 ; Bachelet et Françoise, 2014 ; Plane, 2008), contexte au sein duquel l'évolution des TIC occupe une place importante.

Notre recherche s'inscrivant au sein d'une chaire universitaire, certaines conditions se sont imposées tandis que d'autres ont été laissées au libre choix du chercheur. Ce positionnement a impliqué une démarche méthodologique plurielle afin de satisfaire les attendus scientifiques et organisationnels en une recherche « *conciliant à la fois rigueur et pertinence* » (Barthélemy, 2012, p. 274).

Afin de répondre à notre problématique relative aux compétences du manager de proximité ainsi qu'aux effets des TIC sur ses compétences au sein d'un contexte hypermoderne, la première section de ce chapitre fait l'objet du rapprochement entre les multiples choix méthodologiques et leurs incidences sur les résultats obtenus. Sa seconde section propose la discussion des concepts théoriques mobilisés et des résultats de notre étude empirique.

Section 1. Des résultats appuyés par des méthodes et des représentations plurielles

Afin d'étudier les compétences des managers de proximité hypermoderne et les effets des TIC sur leurs compétences, nous avons à la fois dû découvrir les compétences déployées par cette catégorie professionnelle ainsi que les multiples outils numériques qu'ils utilisent. Pour ce faire, nous avons mobilisé, d'un point de vue théorique, la dualité structurelle (Giddens, 1987a), reconnue propice à l'analyse de phénomènes complexes (voir notamment Cazal, 2000 ; Giddens, 1987a ; Groleau, 2000 ; Nizet, 2007 ; Rojot, 2010). Du point de vue méthodologique, l'exploitation de méthodes plurielles, néanmoins complémentaires, a offert un cadre méthodologique cohérent à notre recherche, tout en rendant compte de la complexité des résultats obtenus. Nous discutons les incidences sur les résultats de notre recherche, tout d'abord du point de vue des méthodes définies au démarrage de notre recherche doctorale (1.1) puis relativement aux choix effectués au fur et à mesure de son avancement quant à la collecte et à l'analyse des données empiriques (1.2).

1.1 Les résultats de l'association d'un positionnement interprétativiste à des méthodes exploratoires

Le contexte de notre recherche a conduit à des choix méthodologiques spécifiques, à commencer par le positionnement interprétativiste associé à une méthode abductive propice à une étude, partiellement dans notre cas, prospective. (1.1.1). Notre recherche exploratoire s'est basée sur des données exclusivement qualitatives provenant d'un cas unique, considéré comme typique (Yin, 2014) pour l'étude des compétences et des effets des TIC sur les compétences du manager de proximité hypermoderne. Nous avons intégré la mise en œuvre d'une recherche-action, pertinente pour l'étude de problématiques empiriques (1.1.2). Nous discutons l'ensemble de ces choix méthodologiques au regard des attendus de leur déploiement et des résultats obtenus.

1.1.1 Une recherche interprétativiste : une étude prospective couplée avec une méthode abductive

Le paradigme épistémologique interprétativiste, sur lequel notre choix s'est porté au regard des spécificités de notre recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2018), amène à la compréhension du phénomène étudié (Lincoln et Guba, 1985). Une recherche empruntant à l'interprétativisme intègre la subjectivité, non seulement à travers les choix méthodologiques du chercheur, mais aussi par l'existence d'autant de réalités que de sujets (voir notamment Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; David, 2001a ; Royer et Zarlowski, 2014) : dans notre cas, les acteurs organisationnels sont les managers de proximité. L'objet de notre recherche, lui-même correspondant à l'étude des compétences et des effets des TIC sur les compétences de ces managers de proximité, laisse la place aux interprétations de chacun des acteurs rencontrés selon leurs usages et l'interprétation qu'ils en font (Vidal, 2013). Les deux entretiens ouverts que nous avons menés auprès de la Directrice de la Transformation digitale et de l'expérience collaborateurs du groupe BPCE et de la Chargée de Développement de la relation à distance ont également mis en exergue qu'il convient de proposer des solutions s'adaptant à chaque collaborateur selon, d'une part, son appétence à l'usage des TIC et, d'autre part, sa fonction organisationnelle.

○ Interprétativisme et réflexivité du chercheur

Tant les outils de gestion que de communication sont ainsi soumis à l'interprétation de leurs usagers (citons entre autres Jouët, 1993 ; Quéré, 1991 ; Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Martineau, 2017 ; Saintive, 2000). Selon Quéré, la communication consiste précisément en « *un processus de production et d'interprétation de signes à travers lesquels des partenaires d'interaction se rendent mutuellement manifestes les faits, les hypothèses ou les pensées dont ils veulent informer les autres* » (1991, p. 73). Relativement à l'usage des outils de gestion, l'interprétation des données répertoriées ricoche sur les compétences du manager de proximité (Berry, 1993 ; Drucker, 1954). En reconnaissant les caractères subjectif et multiforme d'une approche interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2014), le chercheur doit faire preuve de réflexivité (Hatch et Cunliffe, 2009). Cette conception rejoint celle de Giddens (1987a, 1994) évoquant des systèmes sociaux « *instables par définition* » (1987a, p. 43), dans notre cas l'organisation étudiée, induisant une double herméneutique, c'est-à-dire une double

interprétation : celle des sujets en tant qu' « *êtres réflexifs* » ainsi que celle « *que le chercheur propose des conduites des sujets* » (Nizet, 2007, p. 26). Cette réflexivité, des acteurs comme du chercheur, élément central de la théorie de la structuration, engendre une « *réciprocité d'interprétation* » (Giddens, 1987a, p. 43) en cohérence avec le paradigme interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2014). En corrélation avec une approche interprétativiste, l'étude des usages des TIC invite le chercheur à porter « *une attention particulière aux dires des acteurs* », en adoptant « *une posture résolument descriptive* » (Proulx, 2001, p. 59) afin de mettre en lumière « *l'interprétation de nouveaux phénomènes* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9).

○ *La prospective des métiers*

La méthode prospective des métiers préconise justement de mettre en évidence les interprétations de l'objet de recherche par les acteurs-experts (Boyer et Scouarnec, 2008), autrement dit dans notre cas, les compétences ainsi que les effets des TIC sur les compétences des managers de proximité hypermodernes. Énoncée par ces auteurs comme une alternative à la GPEC (Boyer et Scouarnec, 2008), elle va plus loin que cette dernière en offrant la possibilité de « *cerner aussi précisément que possible les transformations qui se produiront dans la nature des emplois et à déceler ainsi les domaines sur lesquels les personnels devront acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire pour exercer leur fonction* » (Scouarnec, 2004, p. 37). L'un des objectifs de la prospective consiste en son actionnabilité (Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011), au sens d'Argyris (1993), c'est-à-dire qu'il y ait « (a) *correspondance entre les intentions des acteurs et les résultats effectifs ; (b) d'une manière telle que les effets perdurent et ; (c) sans dégradation du niveau existant d'efficacité dans la résolution des problèmes* » (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 182). Concernant notre recherche, ces conditions d'actionnabilité sont remplies d'une part, en recourant aux énoncés des acteurs-experts ou sociologues experts (Giddens, 1987a), les managers de proximité, et d'autre part, en combinant des temps d'action et de réflexion avec l'organisation (Bootz, 2012 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011), par la méthode abductive que nous discutons plus loin. La prospective des métiers fait l'objet de trois critiques majeures : un biais interprétatif (Bootz, 2012) assumé par notre choix avéré en faveur du positionnement épistémologique interprétativiste, des incidences managériales limitées (Bootz, 2012), comblées par les préconisations managériales que nous formulons dans le dernier chapitre de notre thèse ainsi que l'hétérogénéité des démarches prospectives les rendant difficiles à délimiter (Aurégan *et al.*, 2008 ; Bootz, 2012).

Nous avons emprunté certaines intentions et méthodes à l'une des deux typologies de démarches prospectives micro-économiques délimitées par Aurégan *et al.* (2008) dont l'objectif est de s'adapter continuellement aux évolutions propres au contexte et l'opérationnalisation se matérialise par la gestion de l'urgence et la flexibilité (Aurégan *et al.*, 2008 ; Berger, 1964 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Scouarnec, 2008), rappelant les caractéristiques hypermodernes. À travers ce choix, nous avons poursuivi l'objectif de faciliter la gestion des compétences des managers de proximité par l'organisation (Noguera et Lartigau, 2009 ; Remy et Pichault, 2011) en incluant les acteurs directement concernés (Ridder *et al.*, 2019 ; Thamain, 2009), ce qui, selon Baumard (1996) permet de limiter les biais d'interprétation. La méthode prospective est fréquemment utilisée en sciences de gestion (Boyer et Scouarnec, 2008 ; Colin *et al.*, 2009 ; Noguera et Lartigau, 2009 ; Payre et Scouarnec, 2015 ; Ridder *et al.*, 2019 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017 ; Tissioui *et al.*, 2016) afin de « *fournir tant à l'homme d'entreprise qu'au chercheur une espèce de grille de lecture permettant de percevoir des signaux - parfois faibles - annonceurs de changement* » (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 118).

Le tableau 17 reprend les objectifs rattachés à chacune des quatre phases d'une démarche de prospective des métiers, les actions à mettre en œuvre pour répondre à chacun de ces objectifs, les similitudes de notre étude avec ces actions et, s'il y a lieu, les aménagements que nous avons réalisés par rapport à la démarche de prospective des métiers décrite par Boyer et Scouarnec (2005).

<i>Objectif des phases de la prospective des métiers</i>	<i>Actions d'une démarche prospective</i>	<i>Similitude de notre étude avec la prospective des métiers</i>	<i>Aménagement de notre étude par rapport à la prospective des métiers</i>
1 - Découverte du contexte de l'étude	Revue de la littérature	X	Entretiens réalisés dans une seule organisation
	Sélection des personnes à interviewer dans plusieurs contextes	X	
	Élaboration du guide d'entretien	X	
2 - Formalisation de l'étude empirique	Réalisation des entretiens	X	
	Analyse des entretiens	X	
3 - Co-construction des résultats	Présentation des résultats		Exposition régulière de nos résultats auprès de membres du <i>top management</i>
	Réflexion en groupe avec les acteurs		
4 - Validation des résultats	Construction de plusieurs situations prospectives		Élaboration de préconisations managériales

Tableau 17. Le comparatif des actions de notre recherche à celles de la prospective des métiers

Trois éléments de notre recherche divergent de la prospective des métiers telle qu'elle a été conçue par Boyer et Scouarnec (2005). Tout d'abord, notre étude étant réalisée dans le cadre d'une chaire universitaire dont la Banque Populaire du Sud (BPS) est le membre fondateur, il était convenu, dès le démarrage de notre recherche, que l'étude empirique soit exclusivement réalisée au sein de cette organisation, tandis que la prospective des métiers prévoit habituellement plusieurs études dans des organisations différentes afin de comparer les résultats obtenus. Ensuite, dans le cadre de la chaire « Usages du numérique » dans laquelle cette recherche s'inscrit, nous avons régulièrement exposé nos travaux auprès de membres de la communauté universitaire ainsi que du *top management* de la BPS, dans une optique de présentation de l'avancement de notre recherche et non de co-construction des résultats avec les acteurs comme le préconise la prospective des métiers. Toutefois, lors de nos entretiens avec les managers de proximité, nous leur avons systématiquement demandé s'ils avaient des

propositions d'amélioration à formuler, en relation avec les thèmes de notre recherche. Nous avons intégré les propositions de ces acteurs, directement concernés par notre recherche, à l'élaboration des préconisations managériales. Enfin, nous n'avons pas délimité différentes situations possibles du devenir du manager de proximité hypermoderne. Nous avons préféré, à l'image de Ridder *et al.* (2019), nous concentrer sur les éléments communiqués par les managers de proximité afin de construire des recommandations en lien direct avec leurs vécus. Par ailleurs, les démarches de prospectives métiers sont « *avant tout basées sur plusieurs interactions qui permettent d'avoir une vision systémique et complexe du phénomène étudié* » (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 176), coïncidant avec la méthode abductive (Charreire Petit et Durieux, 2014 ; David, 2003) que nous avons déployée.

○ *Une méthode abductive*

La méthode abductive, également désignée comme une exploration hybride (Allard-Poesi *et al.*, 2014 ; Charreire Petit et Durieux, 2014) prévoit, tout au long d'une recherche, de réaliser des allers-retours entre la théorie et l'étude empirique (Habib et de Corbière, 2018 ; Mercuri Chapuis et Gauthier, 2018). Notre recherche s'inscrivant au sein d'une chaire universitaire, le déploiement d'une méthode abductive s'est naturellement imposé afin de concilier les attendus scientifiques et managériaux. Elle a permis de nombreuses interactions avec des acteurs organisationnels du terrain de recherche, engendrant une « *relative complémentarité* » (Proulx, 2001, p. 59) entre ces acteurs et le chercheur, conformément à ce que cet auteur préconise dans le cadre d'une recherche interprétativiste. Ces interactions ont donné lieu à une connaissance fine du contexte organisationnel facilitant l'interprétation des résultats. Des allers-retours entre la théorie et le terrain apparaissent également nécessaires afin de s'ajuster continuellement à un environnement en mutation perpétuelle (Boyer et Scouarnec, 2008). Notre terrain de recherche, affilié à un contexte hypermoderne, intrinsèquement mouvant (Aubert, 2006 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Plane, 2008), appelait à mettre en œuvre une méthode abductive dans le but de produire des résultats cohérents avec ces évolutions. En outre, Giddens (1994) considère ces va-et-vient entre littérature et terrain de recherche comme un signe de modernité radicale, que nous avons rapprochée de l'hypermodernité. Par ailleurs, l'étude des compétences (Bachelet et Galey, 2012) comme des usages des TIC (Aggeri et Labatut, 2010 ; Quéré, 1991) ne peut, d'après ces auteurs, se bâtir que dans l'action, c'est-à-dire dans leur contexte de mise en œuvre. En employant une méthode abductive, nous avons donc également répondu aux attendus théoriques de notre recherche. L'abduction, en tant que « *raisonnement que l'on tient lorsqu'il*

s'agit d'interpréter ce que l'on observe » permet « *de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité* » (David, 2003, p. 7). Dans cette continuité, en cherchant à expliciter chacun de nos choix méthodologiques, constituant « *la preuve d'une réflexion sur soi de la part du chercheur* », c'est-à-dire sa réflexivité, nous avons souhaité « *minimiser les biais possibles d'interprétation* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018b, p. 267).

Nous venons de discuter notre positionnement interprétativiste, la démarche prospective que nous avons partiellement employée ainsi que la démarche abductive qui s'est imposée du fait de la réalisation de cette recherche au sein d'une chaire universitaire. Nous revenons à présent sur les incidences de la réalisation d'une étude de cas unique, exploratoire et qualitative, associée à une recherche-action.

1.1.2 Une recherche exploratoire qualitative : une étude de cas unique typique combinée à une recherche-action

Une recherche exploratoire, visant à découvrir un phénomène, actionnant une méthode abductive, permet de mettre en lumière des concepts théoriques au regard de données empiriques (Charreire Petit et Durieux, 2014 ; David, 2003 ; Habib et Corbière, 2018). De nombreuses études exploratoires en sciences de gestion ont été réalisées dans le but de donner une vision prospective des compétences managériales (citons entre autres Aurégan *et al.*, 2008 ; Colin *et al.*, 2009 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Mercuri Chapuis et Gauthier, 2018 ; Payre et Scouarnec, 2015 ; Ridder *et al.*, 2019). En explorant, afin de comprendre et d'interpréter ce phénomène (Charreire Petit et Durieux, 2014), au regard, d'une part des théories existantes et, d'autre part des données issues de notre exploration empirique, notre recherche contribue à la prospective relative aux compétences et aux effets des usages des TIC sur les compétences des managers de proximité hypermodernes. En y adjoignant une démarche prospective, nous avons déployé « *une démarche collaborative et exploratoire qui constitue une réponse méthodologique originale* » (Mérindol *et al.*, 2009, p. 318), dans une optique interprétative de phénomènes en devenir (Aggeri et Labatut, 2010). En effet, en observant et en interrogeant le manager de proximité dans son contexte, nous avons approfondi non seulement ce que leur métier est aujourd'hui, mais aussi ce qu'il est en train de devenir en matière de compétences et d'usages des TIC.

Dans cette continuité, les méthodes qualitatives sont plébiscitées lors d'études exploratoires prospectives (Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011 ; Thamain, 2009), y compris

relativement à l'usage des TIC (Payre et Scouarnec, 2015 ; Proulx, 2001) confortant notre choix en faveur d'une étude exploratoire qualitative.

○ *Une étude de cas unique*

Par ailleurs, une étude exploratoire permet d'analyser l'objet de la recherche en action (Giordano, 2003 ; Miles et Huberman, 1994), ce que nous avons réalisé grâce à une recherche-action, discutée ensuite, lors d'une étude de cas unique (Yin, 2014). Bien qu'il soit reproché à l'étude de cas unique une impossibilité de généralisation des résultats (Hlady Rispal, 2002 ; Husser, 2013 ; Wacheux, 1996), elle nous a offert la possibilité d'opérationnaliser une étude « intrinsèque » (Stake, 1995) au sein d'une organisation typique (Yin, 2014). Concrètement, l'étude de cas unique réalisée au sein de l'organisation étudiée, présentant des caractéristiques hypermodernes, s'est montrée pertinente pour étudier les compétences des managers de proximité ainsi que leurs usages des TIC ayant des répercussions sur leurs compétences. La mise en œuvre d'une étude de cas unique intrinsèque consiste en la mobilisation tour à tour de la théorie et du terrain de recherche (David, 2003 ; Journé, 2018), validant la cohérence d'une méthode abductive. D'autres auteurs reconnaissent l'utilité de l'étude de cas unique lors de l'analyse de phénomènes indissociables de son contexte (Hlady Rispal, 2002 ; La Ville, 2000), ce qui correspond à notre recherche dévolue spécifiquement aux compétences du manager de proximité dans un environnement hypermoderne. Enfin, l'étude de cas unique légitime « *un travail interprétatif* » aboutissant à une « *modélisation – générative et non généralisante* » (La Ville, 2000, p. 93), corroborant notre choix envers un positionnement interprétativiste.

○ *Une recherche-action*

La réalisation de cette étude de cas unique s'est matérialisée par une recherche-action. Cette méthode consiste en la découverte de la réalité vécue par les sujets de l'étude, dans laquelle le chercheur se positionne tel un accompagnateur de la transformation en usant de méthodes principalement qualitatives ayant pour objectif de proposer des préconisations managériales (Allard-Poesi et Maréchal, 2014 ; Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Argyris *et al.*, 1985 ; Callon, 1999 ; David, 2001b ; Plane, 1996 ; Royer et Zarlowski, 2014). Cet objectif d'actionnabilité, des résultats, similaire à celui de la prospective (Argyris, 1993 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011), concrétisé dans le chapitre suivant de cette thèse avec la production de recommandations managériales, conforte d'autant nos choix méthodologiques de méthodes

complémentaires. Par ailleurs, notre positionnement épistémologique interprétativiste apparaît également cohérent avec la recherche-action qui, par sa souplesse de mise en œuvre, engendre de multiples interprétations du chercheur (Allard-Poesi et Perret, 2003).

David (2001b) précise qu'une recherche-action ne mobilise que des données primaires. Or, nous avons eu accès à des données secondaires, essentiellement des accords, des résultats d'enquêtes ainsi que des magazines d'informations internes de l'organisation et du groupe auquel elle appartient mais ces données n'ont pas été analysées de manière scientifique. En effet, elles ont été consultées uniquement dans l'optique de prise d'informations régulières permettant la compréhension du vocabulaire spécifique au secteur bancaire, du contexte organisationnel ainsi que de leurs évolutions. Conformément aux préconisations de David (2001b), seules les données primaires ont été analysées. Ces données ont été extraites d'entretiens ouverts, d'entretiens semi-directifs et d'observations non participantes. Par ces choix, nous avons cherché à combiner la mise en confiance des acteurs organisationnels tout en conservant une certaine distance. Le positionnement au sein d'une chaire universitaire ainsi que la mise en œuvre d'une démarche participative de recherche-action a donné lieu à notre immersion au sein de l'organisation étudiée (Allard-Poesi et Perret, 2003). Parallèlement, pour l'ensemble de nos observations, nous avons appliqué une démarche non participante, afin de compenser cette immixtion (Catroux, 2002 ; David, 2001b ; Journé, 2018). Même si cette immersion laisse entrevoir un biais de subjectivité, celui-ci s'avère intrinsèque au paradigme interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2003). Par ailleurs, n'étant pas salariée de l'organisation lors de cette recherche, nous étions considérée comme un membre extérieur immergé. Or, Plane note qu'« *il existe toujours une distance entre des intervenants externes et les acteurs d'une organisation* » (2016a, p. 268). Cette distance couplée à l'usage d'entretiens semi-directifs (Baumard *et al.*, 2014) permet aux acteurs rencontrés d'« *esquisser des sous-thèmes particulièrement tabous dans l'organisation tels que la politique de rémunération, les auteurs de la stratégie de l'entreprise ou encore le style de management* » (Plane, 2016a, p. 268). Ces éléments ont effectivement tous été abordés par les managers de proximité interviewés, apportant « *un matériau empirique très varié* » (David, 2003, p. 4) riche en informations exploitables pour notre étude de cas. Concomitamment à cette distance utile à la récolte d'informations, il convenait de mettre en confiance nos interlocuteurs afin qu'ils soient prêts à « *se dévoiler et à dévoiler des informations* » (Baumard *et al.*, 2014, p. 289).

○ *Une relation de confiance avec le terrain de recherche*

La réussite d'une démarche prospective se co-construit continuellement avec les acteurs organisationnels (Berger, 1964 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011 ; Thamain, 2009). Dans cette optique, nous avons commencé par cerner les attentes organisationnelles lors de notre première rencontre avec le Directeur Général de l'organisation étudiée puis avec l'ensemble des membres du *top management*. Durant ces entretiens ouverts, nous avons défini les modalités de suivi de l'avancement de notre recherche, matérialisées par des présentations lors de comités de pilotage de la Chaire « Usages du Numérique ». Notre démarche abductive s'est traduite par des entretiens ouverts à fréquence régulière, par quinzaine d'abord avec le Directeur puis avec la Directrice des Ressources Humaines et mensuellement avec le Directeur Général Adjoint. Par la suite et tout au long de notre recherche, nous avons rencontré des acteurs organisationnels qui ont apporté des éclairages différents, selon leur fonction, sur notre analyse des compétences des managers de proximité et des effets des TIC sur ces compétences. S'exprimer librement étant l'objectif poursuivi par l'entretien ouvert, nous avons choisi de ne pas les enregistrer afin de mettre nos interlocuteurs en confiance (Gavard-Perret *et al.*, 2018b). Ces entretiens ouverts ont « *produit des connaissances «en excès»* » (David, 2003, p. 18), qui n'ont pas été analysées scientifiquement puisqu'elles ont fait l'objet de prises de notes. Ces connaissances ont cependant été utiles à la bonne compréhension du contexte organisationnel de notre recherche, essentielle à une recherche qualitative (Gavard-Perret *et al.*, 2018b). Par ailleurs, ces entretiens pallient le biais de charisme (Journé, 2018) qui pourrait être perçu par la seule prise en compte d'informations émanant de la gouvernance de l'organisation étudiée. Nous avons effectué vingt entretiens semi-directifs avec des managers de proximité, sujets de notre recherche. La mise en confiance de ces acteurs organisationnels, centraux pour notre recherche, était indispensable puisque, comme l'expliquent Remy et Pichault « *en l'absence d'une mise en confiance* », les interviewés peuvent « *soit se taire soit adopter des comportements tels que la rétention d'informations* » (2011, p. 289). La confiance s'instaure également par l'adaptabilité du chercheur face à ces interlocuteurs variés, par exemple en ajustant les questions du guide d'entretien semi-directif (Baumard *et al.*, 2014), tel que nous l'avons appliqué. De surcroît, les auteurs rappellent que « *la flexibilité du chercheur est donc un élément clef du succès de la collecte de données par entretien* » (Baumard *et al.*, 2014, p. 276). Parallèlement à ces différentes typologies d'entretiens, nous avons été ponctuellement conviée à des réunions ou événements internes, par des membres du *top management* ou par des managers de proximité, ayant donné lieu à des observations non participantes. Bien que

Journé (2018) préconise de filmer ces observations, nous n'avons pas fait ce choix car les observations faites ne portaient pas directement sur notre problématique relative aux managers de proximité mais plus globalement sur la transformation numérique au sein de l'organisation étudiée. Sans les enregistrer, nous avons eu l'opportunité de réaliser de nombreuses observations flottantes, correspondant à « *des moments de convivialité partagés par le chercheur avec les acteurs du terrain* » (Journé, 2018, p. 159). Nous avons ainsi cherché à éviter le biais d'ajustement pour lequel « *les personnes qui se savent observées modifient leur comportement dans le sens d'un ajustement aux attentes supposées de l'observateur* » (Journé, 2018, p. 144). De surcroît, notre présence régulière, à l'occasion de ces différentes actions au sein du terrain de recherche, a contribué à créer un climat de confiance autour de nos travaux (Remy et Pichault, 2011).

○ *Une recherche qualitative*

L'articulation de ces modes de collecte de données se trouve être primordiale lors d'études qualitatives (Tissioui *et al.*, 2016), et *a fortiori*, relativement à l'analyse de l'affordance des usages des outils de gestion (Aggeri et Labatut, 2010 ; David, 1996 ; Detchessahar et Journée, 2007 ; Mazars-Chapelon, 2010 ; Moisdon, 1997) comme de communication (Jouët, 1993 ; Proulx, 2001, 2015 ; Vidal, 2013). Ainsi, les discours de chacun de nos interlocuteurs « *traduisent leur mise en relation avec l'objet. Ils passent par un langage, souvent émaillé de termes techniques spécifiques aux outils utilisés, mais aussi de termes propres qui révèlent les formes particulières de leur négociation avec l'outil. Ils témoignent des formes d'appropriation de l'objet. L'expérience communicationnelle s'accompagne toujours d'une représentation sur la technique, particulière à chaque individu et constitutive de sa pratique* » (Jouët, 1993, p. 115). La dualité structurelle, concept théorique sur lequel s'appuie notre recherche, considère l'étude des phénomènes en action indissociable de leur compréhension (Giddens, 1987a ; Rojot, 2010 ; Jabraoui, 2017). Notre recherche entreprend ainsi de répondre au manque d'opérationnalisation des études relatives aux compétences du manager de proximité relevé par Bichon et Desmarais (2016).

Après avoir discuté nos choix méthodologiques quant à notre positionnement épistémologique ainsi qu'à l'articulation de notre étude empirique combinant plusieurs méthodes complémentaires, nous proposons la discussion des méthodes de traitement des données collectées au regard des résultats obtenus.

1.2 Des méthodes scientifiques contribuant à l'émergence de résultats fiables et valides

Le paradigme épistémologique induit des prises de position relatives à la matérialisation de résultats fiables et valides (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Drucker-Godard *et al.*, 2014). Notre positionnement interprétativiste d'une recherche exploratoire qualitative réalisée au sein d'une chaire universitaire nécessite des choix spécifiques. Nous discutons d'abord les techniques et méthodes que nous avons déployées afin de produire des résultats crédibles et fiables (1.2.1) puis les incidences de l'association d'une analyse manuelle à un double codage informatisé des données récoltées sur ces résultats (1.2.2).

1.2.1 La validité et la fiabilité de la recherche : des techniques consolidant des résultats crédibles et fidèles

- *La validité de la recherche*

La validité d'une recherche consiste à garantir « *la pertinence* » ainsi que « *la rigueur* » des résultats obtenus (Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 298). Il est possible de croiser la validité interne des recherches qualitatives Drucker-Godard *et al.* (2014) avec la celle des connaissances produites lors d'une recherche empruntant au paradigme interprétativiste (Avenier et Gavard-Perret, 2018), toutes deux se caractérisant par la crédibilité. Afin d'obtenir des résultats crédibles, nous avons opté pour différentes techniques de collecte de données, à commencer par des entretiens individuels. Lors d'études qualitatives prospectives, il est judicieux de se baser sur « *le « dire d'expert », autrement dit sur la perception qu'un individu - un acteur - peut avoir d'une situation donnée* » (Payre et Scouarnec, 2008, p. 115), *a fortiori* lors d'une étude exploratoire (Gavard-Perret *et al.*, 2018a ; Payre et Scouarnec, 2008). Les entretiens menés au sein de l'organisation étudiée ont permis de mettre en lumière la variété des représentations de nos interlocuteurs quant au contexte organisationnel, aux compétences du manager de proximité ainsi qu'aux effets des TIC sur ces compétences. La diversité d'informations collectées a été également rendue possible par l'utilisation des entretiens semi-directifs pour interroger les managers de proximité, cette technique offrant la possibilité de

répondre librement aux thématiques abordées (Baumard *et al.*, 2014 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018a). Selon Godet, « *les méthodes d'experts sont très précieuses pour réduire l'incertitude* » tout en permettant de « *prendre conscience de la plus ou moins grande variété des opinions* » (2007, p. 247). La souplesse d'utilisation de l'entretien semi-directif a autorisé l'ajout ou la suppression de questions selon nos interlocuteurs (Baumard *et al.*, 2014). À titre d'exemple, le télétravail n'étant effectif qu'au siège au moment de notre enquête, nous ne posons *a priori* pas de question relative au management du télétravail aux directeurs du réseau. Pourtant, certains de ces managers de proximité ayant abordé le sujet du télétravail, nous avons creusé leurs perceptions de cette pratique, à l'image de ce que nous a confié ce directeur : « *je suis persuadé que dans chaque point de vente, alors pas toute la semaine mais un jour par semaine, je pense que certains gagneraient en productivité* » (MNG12 RH). La flexibilité d'utilisation des entretiens semi-directifs a également contribué à instaurer un climat de confiance avec les managers de proximité (Baumard *et al.*, 2014), garantissant la validité des informations recueillies (Gavard-Perret *et al.*, 2018a). La saturation des données constitue un autre critère de validité des études qualitatives (Hlady Rispal, 2002). Nous sommes parvenue à cette saturation, après analyse, à l'issue de dix-huit entretiens. Nous avons toutefois choisi d'en effectuer deux autres, plusieurs mois plus tard, afin de nous assurer de ne plus découvrir de nouveaux éléments. Cela nous a donné la possibilité de rencontrer un manager de proximité dont le service était doté d'un robot doté d'Intelligence Artificielle, en test au sein de l'organisation. Aussi, même si la saturation des données était effective relativement aux grandes thématiques de notre recherche, il apparaît que tout entretien peut apporter des éléments complémentaires, au gré de l'évolution « *hyper-rapide* » (Berardi et Neyrat, 2012, p. 65) des technologies informatiques et de leur déploiement organisationnel dans un environnement hypermoderne en transformation perpétuelle.

La représentativité des acteurs organisationnels interrogés accroît la validité d'une recherche qualitative (Hlady Rispal, 2002). Afin d'accéder à des expériences diversifiées, nous avons défini *ex ante* six critères relatifs aux managers de proximité à rencontrer : le genre, l'âge, le nombre d'années d'expérience en tant que manager au sein de la BPS, l'affectation au siège ou dans le réseau d'agences, le nombre de personnes managées, le niveau d'études. *In fine*, l'analyse de la pertinence de ces critères s'est révélée complexe. En effet, d'une part, les résultats obtenus par les deux analyses informatisées ne sont pas présentés de la même manière et d'autre part, les critères les plus représentatifs, selon chacune des analyses, sont différents. Les types d'analyses différentes, informatisée pour Alceste et semi-automatisée avec Nvivo, puisque nécessitant l'intervention du chercheur dans le classement des données peuvent

expliquer ces divergences. Ainsi, selon l'analyse lexicale d'Alceste, le niveau d'études et le nombre d'années d'expérience constituent les critères les plus représentatifs relativement aux trois classes lexicales dévoilées, alors que d'après l'analyse thématique avec Nvivo, l'affectation au siège ou dans le réseau, l'âge et le nombre de collaborateurs managés reflètent le mieux les managers de proximité au regard des six typologies de compétences relevées. Bien que, selon Vidal, les usages des TIC varient « *selon le sexe, la formation* » (2013, p. 18), le genre n'est apparu pertinent lors d'aucune des deux analyses informatisées, tandis que le niveau d'études l'est pour l'analyse lexicale. Nous avons montré que, dans le cadre des managers de proximité interrogés, le niveau d'étude ne pouvait pas être pertinent du fait qu'un seul d'entre eux disposait uniquement du diplôme du Baccalauréat, pourtant apparu pertinent pour Alceste. À l'inverse, le critère du genre, même si c'était en lien avec les styles de management et non directement les compétences, a permis de détecter des styles de management distincts, « *maternel* » chez les femmes et « *sportif* » chez les hommes interrogés. D'après Perelman (2012), ce sont les appétences personnelles à l'usage des TIC qui caractérisent le mieux leur appropriation. Nous n'avons pas posé de question relative aux usages personnels des TIC par les managers de proximité, toutefois, certains d'entre eux les ont évoqués, en rapport avec leur niveau d'appropriation. Or l'appropriation, se réalisant à travers leurs usages (Breton et Proulx, 2002 ; Jouët, 2000), est principalement étudiée, selon Boboc (2017), au niveau individuel par l'intermédiaire de trois critères : l'ancienneté, que nous avons intégrée, la fonction occupée ainsi que les usages des TIC à titre personnel, rejoignant Perelman (2012). Dans cette continuité, la compétence comportementale collective « *s'adapter aux TIC* » s'est démarquée chez les managers de proximité de plus de 50 ans justifiant de plus de 20 ans d'expérience managériale au sein de l'organisation étudiée. Ces résultats peuvent s'expliquer par la non prégnance des TIC au début de leur expérience managériale au sein de l'organisation, cette adaptation peut donc être vécue plus fortement par ces managers de proximité. Ainsi que l'exprime un directeur d'agence de cette catégorie : « *si je ne me mets pas sur [le réseau social interne] aujourd'hui, c'est fini pour moi. Je n'existe plus dans la communication de la boîte. C'est radical. Si je ne m'approprie pas ça, je n'existe plus* » (MNG18 RH). Notre recherche répond, en complément, à l'un des critères considéré collectif par Boboc (2017) relatif aux usages des TIC par d'autres acteurs occupant la même fonction organisationnelle puisque notre recherche se concentre sur les managers de proximité.

L'usage de plusieurs sources de données permet de pallier le déficit de validité externe de l'interprétativisme (Avenier et Gavard-Perret, 2018) comme de la recherche-action (Catroux, 2002). En combinant des entretiens ouverts, des entretiens semi-directifs et des observations

non participantes, nous avons rempli cette condition en accédant à un niveau de connaissance du contexte de l'organisation étudiée amenant à des résultats non seulement valides mais aussi fiables.

○ *La fiabilité de la recherche*

La fiabilité d'une recherche interprétativiste se caractérise par sa loyauté et sa fidélité (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Bien qu'une approche interprétativiste qualitative induise nécessairement une imprégnation des représentations du chercheur (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Bootz, 2012 ; David, 2001a ; Gavard-Perret *et al.*, 2018b ; Hatch et Cunliffe, 2009 ; Royer et Zarlowski, 2014), ces deux critères se matérialisent à travers la transcription des données ainsi que dans le choix des méthodes d'analyse. Pour ce faire, les entretiens semi-directifs ont tous été enregistrés pour être transcrits mot à mot. Toutefois, le corpus littéralement produit à l'écrit a parfois été retravaillé, uniquement pour enlever des erreurs grammaticales ou des répétitions rendant plus complexe la compréhension du propos. Cette deuxième version « *reste toujours très proche de l'enregistrement, marquée par le style oral mais lisible. C'est à partir d'elle que peuvent être extraites des citations* » (Rioufreyt, 2016, p. 39). Les deux extraits d'entretien présentés en annexe 9 correspondent à la transcription initiale tandis que certains de ceux utilisés lors des *verbatim* ont fait l'objet de corrections afin d'en faciliter la lecture. Après une première analyse manuelle des entretiens semi-directifs, nous avons poursuivi avec un double codage informatisé, relatif à l'analyse des données produites, second critère de fiabilité d'une recherche qualitative (Gavard-Perret *et al.*, 2018b). L'inclusion des acteurs concernés, par leur questionnement prospectif permet de minimiser le biais d'interprétation du chercheur (Baumard, 1996 ; Bootz, 2012). Dans notre cas, en interrogeant non seulement des managers de proximité mais aussi de nombreux interlocuteurs organisationnels, nous avons cherché à fiabiliser les résultats à travers une importante collecte de données apportant une vision plurielle de notre recherche, émanant des acteurs eux-mêmes.

○ *L'usage de la technique des incidents critiques*

La technique des incidents critiques, propice à l'étude de problématiques empiriques (Flanagan, 1954) a permis de faire s'exprimer les managers de proximité sur des événements qu'ils

considéraient marquants positivement comme négativement (Durat, 2014 ; Godet, 2007 ; Hughes *et al.*, 2007). Interroger les manager de proximité sur des expériences de management récurrentes et difficiles ainsi que des usages de TIC qu'ils jugent facilitants ou contraignants a ainsi entraîné « *l'émergence de nouvelles représentations, de nouvelles stratégies, de nouveaux comportements* » (Felio et Carayol, 2014, p. 231). Les situations de management récurrentes ont surtout concerné les réunions qui rythment quotidiennement la vie des équipes alors que les situations de management perçues comme difficiles se concentrent soit sur une relation avec un collaborateur soit sur le manque d'autonomie des managers de proximité, du point de vue de l'organisation des activités de leur équipe, de leur réactivité ainsi que des leviers de motivation à leur disposition. L'emploi de la technique des incidents critiques appliquée à l'usage des TIC des managers de proximité a mis en exergue des perceptions contrastées de certaines pratiques, à l'image du télétravail ou du BYOD et d'outils tels que le réseau social interne ou le mail. Par conséquent, l'utilisation de cette technique a développé la connaissance non seulement des compétences comportementales (Bichon et Desmarais, 2016 ; Bouteiller et Gilbert, 2005) mais aussi de compétences numériques et distribuées, directement liées à l'usage des TIC des managers de proximité hypermodernes. En conjuguant la technique des incidents critiques avec d'autres méthodes, telles que les entretiens semi-directifs et une recherche-action, nous avons pu recueillir des informations sur des thématiques jugées taboues, par exemple sur la politique de rémunération comme le mentionne Plane (2016a), que les acteurs organisationnels n'auraient sans doute pas abordée naturellement. Bien qu'une part de subjectivité des acteurs comme du chercheur subsiste dans toute recherche interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2014), les méthodes (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Baumard *et al.*, 2014) ainsi que le cadre théorique (Giddens, 1987a) choisis tiennent compte de la réflexivité inhérente à ce type de recherche ainsi que du caractère protéiforme de l'organisation hypermoderne étudiée.

Après avoir discuté la validité et la fiabilité des résultats de notre recherche au regard des méthodes employées, nous discutons à présent l'analyse, manuelle et informatisée que nous avons appliquée aux données collectées.

1.2.2 Un codage manuel et informatisé : une analyse additionnelle objectivant les résultats issus des données empiriques

- *Une analyse manuelle*

Le traitement des entretiens semi-directifs effectués auprès des managers de proximité a été réalisé à l'aide d'une méthode mixte associant les atouts de l'analyse manuelle et informatisée, afin d'extraire la richesse du corpus (Degand et Bestgen, 2004, Paindorge *et al.*, 2015 ; Wanlin, 2007). Un traitement manuel a été appliqué aux entretiens ouverts ainsi qu'aux observations non participantes, ayant fait uniquement l'objet de prises de notes. Une solide compréhension du contexte organisationnel du terrain de recherche s'impose pour le chercheur puisque c'est « *sa perspicacité et son intelligence du corpus qui lui permettront d'aller au-delà des premiers résultats bruts* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018b, p. 242), confortant ainsi notre choix de rencontrer un grand nombre d'acteurs au sein de l'organisation étudiée (Journé, 2018). Au regard du volume conséquent représenté par le corpus des entretiens semi-directifs, l'analyse manuelle, participant à la détection d'occurrence des thèmes et l'extrait de *verbatim* (Gavard-Perret *et al.*, 2018b ; Paindorge *et al.*, 2015), a uniquement servi de primo-analyse. Bien qu'elle ait donné lieu à l'émergence de thèmes liés aux compétences des managers de proximité, à leurs usages des TIC ainsi qu'au contexte dans lequel ils évoluent, l'analyse manuelle nous a semblé trop sommaire pour rendre compte des imbrications de ces éléments entre eux. Afin de fiabiliser (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Drucker-Godard *et al.*, 2014 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018b ; Miles et Huberman, 1994) et de crédibiliser les éléments issus de notre recherche interprétativiste, nous avons donc choisi de compléter notre analyse avec un double codage informatisé rendant les résultats produits plus objectifs (Delavigne, 2003). L'analyse thématique de l'outil Nvivo, d'une part, ainsi que l'analyse lexicale du logiciel Alceste, d'autre part, ont permis de structurer et d'approfondir l'examen du corpus (Paillé et Mucchielli, 2012 ; Wanlin, 2007) nécessitant une bonne compréhension de ce dernier (Gavard-Perret *et al.*, 2018b).

- *Une analyse thématique avec le logiciel Nvivo*

L'usage du logiciel Nvivo a facilité la manipulation et grandement amélioré la hiérarchisation des données (Averseng, 2011 ; Deschenaux *et al.*, 2005 ; Krief et Zardet, 2013) en catégories et sous-catégories, appelés nœuds dans cet outil informatique. En effet, le corpus d'entretiens

semi-directifs étant volumineux, l'analyse thématique avec Nvivo a fait ressortir, non seulement d'autres thèmes que ceux décelés lors de l'analyse manuelle, mais aussi « *des perceptions totalement différentes, voire antagonistes et qui sont de fait mélangées sous ces mêmes items* » (Krief et Zardet, 2013, p. 229). Cette analyse a fait émerger non seulement les thèmes redondants (Fallery et Rodhain, 2007 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018b) mais aussi, à plusieurs reprises, des représentations contraires des acteurs organisationnels interviewés. Ces perceptions divergentes, tantôt produites par l'utilisation de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954), tantôt émanant spontanément des managers de proximité, ont rendu compte de la complexité des situations de travail vécues par les managers de proximité (Bichon et Desmarais, 2016 ; Collard *et al.*, 2015 ; Dupuich, 2011), notamment par leurs usages différenciés des TIC (Saintive, 2000). Au sein de Nvivo, les *verbatim* issus du corpus peuvent être aisément classés dans un ou plusieurs thèmes (Averseng, 2011 ; Krief et Zardet, 2013). Les résultats de notre étude provenant des entretiens semi-directifs ont justement été présentés exclusivement sous forme de *verbatim* puisque, selon Gavard-Perret *et al.*, dans le cadre d'une recherche qualitative, ils « *animent et rendent le rapport d'analyse plus concret* » tout en témoignant de la qualité et de « *la pertinence du codage proposé et de l'affectation dans les catégories* » (2018b, pp. 251-252). Il a été possible d'adjoindre les attributs, que nous avons nommés critères discriminants, inhérents à chaque manager de proximité interrogé au sein du logiciel. Même si, *in fine*, aucun critère ne ressort majoritairement représentatif ainsi que nous l'avons discuté, cet ajout a permis l'analyse détaillée de chacun d'entre eux au regard des six compétences décelées présentée en annexe 11, par l'intermédiaire de requêtes *via* Nvivo (Wanlin, 2007).

L'analyse thématique avec Nvivo a ainsi permis, comme le précisent Méatchi et Camus (2018), de lier les éléments théoriques de notre recherche aux données empiriques tout en faisant émerger des thèmes peu abordés dans la littérature à l'image du style de management de type parent-enfant, pouvant être qualifié de maternel dans notre cas, ou encore de la compétence comportementale collective, « être utile à ses collaborateurs » relevée auprès des managers de proximité.

- *Une analyse lexicale avec Alceste*

A contrario, le logiciel d'analyse lexicale Alceste est reconnu pour la neutralité qu'il confère aux résultats produits (Bart, 2011 ; Fallery et Rodhain, 2007 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018b ; Kalampalikis et Moscovici, 2005 ; Paindorge *et al.*, 2015 ; Tahri et Fallery, 2010). À travers

l'analyse intégralement informatisée que propose Alceste, « *les traitements ne sont pas influencés par le chercheur, car les mécanismes sur lesquels repose le logiciel sont indépendants de l'analyste* » (Tahri et Fallery, 2010, p. 34). Plusieurs auteurs s'accordent toutefois à affirmer qu'une connaissance approfondie du corpus est indispensable à l'intelligibilité des résultats obtenus avec Alceste (Bart, 2011 ; Delavigne, 2003 ; Thamain, 2009) afin de « *les relier à des données de contexte* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018b, p. 256). Or, nous nous sommes attachée à développer notre compréhension du contexte organisationnel à la faveur de rencontres avec des acteurs organisationnels variés ainsi que grâce à des observations non participantes. Les trois classes d'énoncés significatifs résultant de l'analyse de notre corpus par le logiciel Alceste ont pu être reliées à des éléments détectés au sein de l'analyse thématique réalisée avec Nvivo. Ce procédé de double codage informatisé corrobore la complémentarité de ces deux analyses car Alceste « *impose son point de vue* » et ne prend pas en compte « *les hypothèses et le point de vue théorique* » (Dalud-Vincent, 2011, p. 27) du chercheur. La première classe, majoritaire puisqu'elle concerne 64% du corpus analysé par Alceste, a été rattachée aux compétences comportementales du manager de proximité. Nous l'avons démontré théoriquement comme à travers les *verbatim* : les compétences comportementales occupent en effet une place importante chez cette catégorie professionnelle (Cloët et Saint Aubert, 2006 ; Payre et Scouarnec, 2015 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017 ; Vernazobres, 2008). Les deux autres classes sont manifestement moins pertinentes que la première et quasiment équivalentes en matière de représentativité puisqu'elles englobent respectivement 20% puis 16% du corpus analysé. La deuxième contient des éléments associables au contexte hypermoderne par la gestion du temps ainsi que les références aux TIC utilisés alors que la troisième a trait aux compétences techniques toujours importantes pour les managers de proximité (Katz, 1974 ; Bichon et Desmarais, 2016).

○ *Les critères définis comme discriminants*

Relativement aux critères *a priori* discriminants pour caractériser les managers de proximité, l'analyse Alceste a mis en avant deux critères différents de l'analyse thématique de Nvivo : le nombre d'années d'expérience managériale ainsi que le niveau d'études. Or, l'expérience managériale a été reconnue probante pour dépeindre la compétence comportementale collective d'adaptation aux TIC alors que le niveau d'études correspond au critère le moins représentatif pour Nvivo. Ces disparités peuvent s'expliquer par la sélection d'une méthode

d'échantillonnage, non probabiliste, par jugement (Gavard-Perret *et al.*, 2018a) plutôt qu'à une méthode probabiliste permettant « *une extrapolation statistique des résultats obtenus* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018a, p. 120). Ce choix d'échantillonnage a été effectué en accord avec le Directeur des Ressources Humaines de l'organisation étudiée afin de rencontrer des managers de proximité présentant des profils variés. D'une part, cette diversité a été jugée au regard des six critères *a priori* discriminants d'âge, de genre, d'affectation au siège ou en agence, du nombre de collaborateurs managés, du niveau d'études ainsi que du nombre d'années d'expérience managériale interne. D'autre part, elle l'a été relativement aux évolutions organisationnelles. À titre d'exemple, grâce à l'échantillonnage par jugement, couplé aux entretiens réguliers avec le Directeur des Ressources Humaines, nous avons été informée de l'inclusion d'un robot d'Intelligence Artificielle en test au sein d'un premier service et avons ainsi eu l'opportunité d'inclure son responsable au sein de notre base de managers de proximité interrogés.

- *La combinaison des deux analyses informatisées*

L'analyse thématique avec Nvivo s'est avérée la plus détaillée, permettant de mettre en évidence les compétences effectivement mises en pratique par les managers de proximité hypermodernes, ainsi que des éléments contextuels, des styles de management et des incidents critiques étayant la complexité inhérente au cas étudié (Hlady Rispal, 2002 ; La Ville, 2000 ; Stake, 1995), à son environnement hypermoderne (Aubert, 2006 ; Bachelet et Françoise, 2014 ; Plane, 2008) ainsi qu'au positionnement hiérarchique du manager de proximité (Delaye et Boudrandi, 2010 ; Dietrich, 2005). L'analyse lexicale d'Alceste, sans fournir d'éléments nouveaux, a corroboré les résultats obtenus par Nvivo en apportant un éclairage différent et une vision plus globale du corpus. Notre usage complémentaire d'une analyse manuelle suivie d'un double codage informatisé confirme que « *c'est l'utilisation des résultats d'une méthode pour un nouveau traitement par une autre méthode qui enrichit l'analyse* » (Paindorge *et al.*, 2015, p. 87).

Le tableau 18 synthétise les atouts et les limites de l'analyse manuelle et du double codage informatisé, thématique avec Nvivo et lexical avec Alceste, des entretiens semi-directifs réalisés auprès des managers de proximité ainsi que la réponse que nous avons apportée à chacune de ses limites.

	Atouts	Limites	Réponses aux limites
Analyse manuelle	Détection des thèmes principaux par leur occurrence	Organisation difficile du grand nombre de données	Classification des thèmes avec Nvivo
	Émergence d'éléments de contexte dans les différentes sources de données	Subjectivité du traitement des données exclusivement par le chercheur	Analyse informatisée d'Alceste Présentation devant différentes audiences afin de multiplier les regards sur les résultats
Analyse thématique Nvivo	Simplification de la classification et hiérarchisation des données	Influence du chercheur par sa catégorisation des données dans l'outil	
	Découverte de thèmes supplémentaires		
	Expression des perceptions multiples par les <i>verbatim</i>		
Analyse lexicale Alceste	Neutralité de l'analyse entièrement informatisée	Concision de l'analyse occultant les perceptions multiformes des acteurs organisationnels	Double codage thématique manuel puis avec Nvivo tenant compte de notre connaissance du terrain

Tableau 18. Les atouts et limites des analyses manuelle et informatisées avec Nvivo et Alceste appliqués à notre recherche

Après avoir discuté nos choix méthodologiques au regard des résultats obtenus, nous discutons les résultats relatifs à la détection des compétences du manager de proximité hypermoderne et des effets des TIC sur ces compétences.

Section 2. Les compétences du manager de proximité hypermoderne et ses usages des Technologies de l'Information et de la Communication

Tant du point de vue théorique qu'empirique, le manager de proximité s'est révélé être un acteur organisationnel présentant plusieurs spécificités. Ainsi, ce dernier, combinant responsabilités opérationnelles et gestionnaires (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Crozier et Friedberg, 1977), est chargé d'accompagner le changement organisationnel auprès de ses collaborateurs tout en le vivant lui aussi (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Vignal, 2012). En proie à de nombreuses injonctions émanant de son environnement hypermoderne (Aubert, 1992 ; Rhéaume, 2006), le manager de proximité tente de freiner l'urgence qui en est constitutive et active divers styles de management (2.1). Par ces pratiques managériales variées, il développe des compétences plus ou moins directement marquées par l'usage des TIC (2.2).

2.1 Les responsabilités plurielles du manager de proximité hypermoderne

Le management de proximité est reconnu comme une fonction organisationnelle charnière (Bellini, 2005 ; Duséhu, 2017) interagissant avec de nombreuses parties prenantes, à commencer par les collaborateurs, les membres du *top management* et les clients. En découlent de multiples injonctions, enjoignant le manager de proximité à trouver l'équilibre entre l'urgence hypermoderne et la prise de recul nécessaire à ses fonctions managériales afin d'être en capacité de gérer le changement auprès de ses équipes (2.1.1). Dans le but de remplir les diverses missions qui lui sont confiées, le manager de proximité mobilise des styles de management différents, entre management, *leadership* et *coaching* (2.1.2).

2.1.1 Le manager de proximité : acteur majeur du changement entre hypermodernité et *slow management*

Les managers de proximité interrogés se rapprochent des terminaisons théoriques définissant cette position hiérarchique spécifique. En effet, les résultats montrent que les managers de proximité rencontrés correspondent au marginal-sécant de Crozier et Friedberg (1977), impliqué dans l'organisation au travers de responsabilités plurielles, parfois même contradictoires (Hales, 2005). Comme le spécifie Balas-Ezzemzami, (2006), outre leurs fonctions opérationnelles au sein de leur équipe, les managers de proximité étudiés représentent aussi la hiérarchie. Certains des managers interrogés ont fait remarquer que les aspects fondamentaux de leur métier n'ont pas changé. Un rapprochement peut être fait entre ce constat et les fonctions managériales de proximité délimitées en 1995 par Diridollou, faisant déjà état de la nécessité de combiner des compétences d'organisation, d'action et de communication. *A contrario*, le métier des collaborateurs change, parfois très rapidement. Par conséquent, il semble que ce soit plutôt l'environnement qui pousse les managers de proximité à transformer leurs modes de fonctionnement, environnement correspondant aux caractéristiques théoriques de l'hypermodernité (citons notamment Aubert, 2006 ; Dalmas et Lima, 2016 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Marchesnay, 2004 ; Paradas, 2012 ; Plane, 2008). Plusieurs managers de proximité ont relevé la rapidité des changements auquel le secteur bancaire doit faire face, ce qui nécessite « [...] *d'éliminer tout ce qui nous fait perdre du temps pour être de plus en plus réactif* » (MNG17 SF) entraînant par là même, une standardisation des activités. Les références temporelles s'avèrent très prégnantes dans le discours des managers de proximité interviewés. Or, il s'agit d'un élément central de l'hypermodernité (Aubert, 2006 ; Haroche, 2012 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Tronc, 2016). Ainsi, les paramètres hypermodernes que sont l'accélération (Lipovetsky et Charles, 2004), l'urgence et l'immédiateté (Aubert, 2006) se révèlent effectifs au sein de notre terrain de recherche et démontrent son caractère hypermoderne. Nous avons montré que les aspects hypermodernes de l'environnement étudié nécessitent, pour les managers de proximité, la mise en œuvre de compétences variées, techniques, comportementales, individuelles comme collectives mais aussi des compétences liées à l'usage des TIC, qui vont être discutées dans la suite de ce travail doctoral.

Outre les avantages procurés par les TIC relevés par les managers de proximité en matière de conformité et de qualité, le caractère excessif de l'hypermodernité reconnu par nombre d'auteurs (Aubert, 2006 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Plane, 2008 ; Rhéaume, 2006), ressort

avec l'usage des TIC. Ainsi, la quasi-totalité des individus rencontrés ont évoqué l'excès de TIC à utiliser dans le cadre de leur fonction managériale, majoritairement les outils de gestion. Concernant les outils de communication, l'excès se matérialise plutôt par leurs usages, plus ou moins contraints (Haroche, 2012). Sont ainsi mis en exergue par les managers de proximité le grand nombre de mails à traiter ou encore la difficulté à retrouver des informations sur le réseau social interne, parfois utilisé à des fins d'image plus que d'opérationnalité ainsi que l'ont décrit Haroche (2012), Lipovetsky et Charles (2004) ou encore Plane (2008). Cette injonction d'usage croissant des outils de communication, conjuguée aux caractéristiques d'urgence et d'immédiateté hypermodernes engendrent un autre phénomène : celui de l'immixtion dans la vie privée de la vie professionnelle du fait des TIC (Tronc, 2016). Un directeur d'agence illustre cette intrusion de la sphère professionnelle dans le temps privé en expliquant que ce peut être « *le collaborateur qui va m'appeler pendant les congés ou un client* » (MNG10 RH). Se retrouvent dans ces propos les caractéristiques hypermodernes de disponibilité évoquée par Plane (2008, 2016a), de flexibilité (Lipovetsky et Charles, 2004), d'hyper-réactivité (Rhéaume, 2006) et d'hyper-adaptabilité (Hamel, 2007). Cela se traduit par une compétence comportementale collective présentée dans nos résultats, savoir s'adapter, tant vis-à-vis des collaborateurs que de l'usage des TIC.

L'environnement hypermoderne correspond bien au secteur bancaire dans lequel « *il n'y a plus de temps mort* » (MNG13 RH), corroborant les affirmations de plusieurs auteurs sur l'hypermodernité (Aubert, 2006 ; Haroche, 2012 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Tronc, 2016). Pourtant, des aspects du *slow management* transparaissent au sein des entretiens. Ce courant théorique prône que prendre du temps pour réfléchir, comme se rendre disponible pour ses collaborateurs, n'est pas « *perdre son temps* » (Roche, 2011, p. 43). À l'origine, le mouvement du *slow* a débuté par la *slow food*, préconisant la consommation locale et le retour au qualitatif par rapport au quantitatif (Glée et Mispelblom Beyer, 2012). Plus de deux-tiers des managers de proximité interrogés ont abordé plusieurs aspects de cette thématique. Ainsi la prise de recul a notamment été exprimée par ce responsable du siège : « *on se met de la pression parce que tout devient ultra urgent mais il y a quand même plein de choses qui peuvent attendre ou la demi-journée ou la journée* », *donc il faut arrêter de vouloir tout faire du tac au tac. Des fois l'immédiat, c'est l'ennemi du bien* » (MNG7 SH). Par ailleurs, le *slow management* reconnaît, et même valorise, qu'un collaborateur puisse être plus compétent que son manager dans certains domaines. Pour cela, le manager doit être en mesure d' « *accepter dans son ego d'avoir affaire à meilleur que soi, utiliser les erreurs, les fautes, les échecs comme des opportunités d'apprentissage, de changement et d'adaptation* » (Vitari et al., 2013, pp.138-139). Au sein du

slow management, Louvier-Clerc et Mendez précisent qu'il est indispensable de « *prendre le temps de venir soulever un problème, un enjeu, une préoccupation concernant l'entreprise* » entre manager et managé et que, pour ce faire, « *la proximité avec les collaborateurs est primordiale* » (2018, p. 138). Le manager de proximité apparaît donc comme un acteur organisationnel particulièrement lié au *slow management*. Ces éléments se retrouvent effectivement dans plusieurs compétences que nous présentons plus loin dans cette section, corroborant la complémentarité entre hypermodernité et *slow management* pour la fonction de manager de proximité.

Aux prises avec un environnement hypermoderne, en proie à l' « *hyperchangement* » (Lipovetsky et Charles, 2004, p. 78), la gestion du changement s'avère indispensable (Aubert, 2006 ; Autissier *et al.*, 2015 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004 ; Plane, 2016a ; Ulrich *et al.*, 1997). Notre recherche ne portant pas directement sur le management du changement, aucune question semi-directive n'a été posée sur ce thème. Toutefois, plus de la moitié des managers de proximité rencontrés ont fait état de l'accélération des changements au sein de leur équipe et de l'organisation. Au regard de leurs propos, mis à part leur constat concernant la rapidité, le management des changements semble faire dorénavant partie intégrante de leurs fonctions. En effet, ils ont abordé la gestion du changement qu'ils appliquent à destination de leurs collaborateurs sans s'exprimer sur leur propre ressenti en tant qu'acteur organisationnel. Ils peuvent ainsi apparaître comme naturellement favorables aux changements alors que c'est rarement le cas, tel que le souligne Vignal (2012). Cet auteur rapporte que « *leur positionnement très singulier [...] a un effet direct sur les comportements qu'ils adoptent et sur les difficultés qu'ils vivent* » puisque les managers de proximité « *vivent les mêmes difficultés que les autres salariés en processus de changement mais que leur souffrance est accrue par le fait qu'ils ne peuvent « dire » cette difficulté et, qu'au contraire, ils doivent la taire pour tenter de mieux convaincre leur équipe d'adhérer au changement en cours* » (Vignal, 2012, p. 70). Alors qu'ils constituent des acteurs stratégiques du fait de leur positionnement organisationnel à la fois opérationnel et gestionnaire, la littérature rapporte que les managers de proximité sont rarement inclus dans la gestion du changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Vignal, 2012). Ce manque peut, d'une part, expliquer l'absence de *verbatim* exprimant ce phénomène et, d'autre part, être relié à la solitude exprimée par quelques-uns des managers de proximité interrogés. Il apparaît donc important, au regard de ces constats théoriques et de nos résultats, d'inclure le manager de proximité dans la gestion du changement organisationnel. Des propositions en ce sens sont élaborées dans le dernier chapitre de cette recherche.

En revanche, il ressort nettement que les managers de proximité représentent des acteurs primordiaux, voire principaux, dans la gestion du changement auprès des collaborateurs (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Balogun et Johnson, 2005 ; Colin *et al.*, 2013). La création de sens, correspondant à la « *capacité d'explicitier les enjeux, de signifier les critères de choix, de différencier le négociable du non-négociable* » (Balas-Ezzemzami, 2006, p. 65) en constitue l'élément-clé. Une illustration éclairante vient de ce responsable de service à propos de l'implémentation d'une Intelligence Artificielle (IA). À ce sujet, il rapporte qu' « *on doit de plus en plus donner du sens. Ça c'est primordial d'autant plus qu'on a des rythmes de changements importants. [...] j'ai tellement expliqué le système qu'il n'y a pas eu de problème pour l'intégration de ce robot-là dans notre activité.* » (MNG20 SH). La peur de la substitution du travail de l'homme par l'IA a été désactivée par l'explicitation des changements qu'elle engendre (Bottega, 2008 ; Komi, 2019). Les managers de proximité, en tant que premier maillon de la chaîne hiérarchique (Duséhu, 2017), par la création de sens (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Weick, 1995) de ces processus de changements auprès de leurs collaborateurs, sont des vecteurs organisationnels indispensables (Loubès, 1997). Expliquer constitue l'une des compétences comportementales individuelles ressorties de nos résultats. En évitant ainsi les résistances au changement, le responsable, évoluant au sein d'un environnement mouvant, révèle l'un de ses talents (Igalens, 2011).

Les styles de management décelés au sein des entretiens avec les managers de proximité sont maintenant discutés au regard d'influences théoriques s'y rapportant.

2.1.2 Manager, leader, coach : de multiples styles de management dévolus au manager de proximité

Nous avons choisi de considérer que les managers de proximité étudiés étaient aussi *leaders*, dans la continuité d'une partie des écrits sur le *leadership* (citons notamment Algahtani, 2014 ; Bârgău, 2015 ; Dejoux, 2016 ; Kotterman, 2006 ; Mintzberg, 2001). Pourtant, seuls trois managers de proximité ont employé le terme de *leader* lors des entretiens semi-directifs, et pour deux d'entre eux, cette évocation a eu lieu lors de la question conclusive, visant à connaître les mots leur venant spontanément pour décrire leur métier. Le charisme, apparu comme l'un des paramètres principaux du *leadership* dans la littérature (voir entre autres Bass, 1985 ; Burns, 1978 ; Caillé, 2016 ; Calvez, 2012 ; Conger et Kanungo, 1987 ; Nanus, 1992 ; Saint-Michel et Wielhorski, 2011 ; Sashkin, 1988 ; Petit, 2012), a été évoqué par un directeur d'agence comme

un synonyme de *leader*. Ainsi que le précise Vernazobres suite à une étude menée dans une banque mutualiste française, tout comme l'organisation étudiée, « *il semble donc que les attributs du leadership soient solubles dans la posture de manager qu'ils contribuent à faire évoluer [...]* » (2016, p. 52). À travers la notion de *leader*, les managers de proximité ont tous exprimé des compétences comportementales, conformément à la littérature sur le sujet (Northouse, 2007), notamment le fait de motiver leurs collaborateurs (Algahtani, 2014 ; Kotter, 2001 ; Mintzberg, 2001), qui sera discuté plus loin. Le *leadership* n'a en revanche pas été abordé, par les managers de proximité rencontrés, en lien avec leurs compétences numériques ainsi que le propose Dejoux (2016). Ce résultat met en évidence une marge de progression possible dans l'approche des compétences liées aux outils numériques, nécessitant non seulement l'usage des TIC par le manager de proximité mais aussi leur appropriation afin de devenir un « *leader agile* » (Dejoux, 2016, p. 113).

La dimension temporelle appliquée par certains auteurs dans le but de distinguer les attributions du manager sur des activités à court terme et du *leader* sur des missions à plus long terme (Basso, 2007 ; Kotterman, 2006 ; Yukl, 1989), se retrouve chez certains managers de proximité interviewés. En prolongement, une extrapolation de nos résultats peut être proposée entre le management dévolu aux assignations plus hypermodernes, caractérisées par l'urgence et l'immédiateté alors que le *leadership*, est davantage mobilisé sur des prérogatives se rapprochant du *slow management*, nécessitant de prendre plus de temps de réflexion (Roche, 2011).

Nous avons relevé cinq styles de management au cours des entretiens avec les managers de proximité. L'un de ces styles, que nous avons désigné « *management sportif* », a été évoqué exclusivement par des hommes en référence à des sports collectifs. L'un des managers de proximité a d'ailleurs utilisé le terme *coach*. Or, tel que le définit l'Académie française, « *le terme de Coach ainsi que ses dérivés Coaching et Coacher, d'abord employés à propos de sport, tendent aujourd'hui à être appliqués à toutes sortes d'activités professionnelles ou privées.* »²⁷. Un pan de la littérature s'intéresse au *coaching* réalisé par un intervenant externe à l'organisation (Plane, 2008, 2016a), quand d'autres comparent ce *coaching* externe au *coaching* interne (Bayad et Persson, 2005) réalisé par un acteur organisationnel, bien souvent un manager et, dans le cas de l'article de Cloët et Saint Aubert (2006), le manager de proximité. Ces auteurs définissent le *coaching* comme « *des pratiques visant à initier et à faciliter des changements de comportements et de croyances en vue de meilleures performances*

²⁷ Définition consultée à : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/DNP0042>

individuelles et collectives » (Cloët et Saint Aubert, 2006, p. 146). Le *coaching* s'avère de plus en plus présent dans les grilles de typologies de compétences managériales comme dans la mise à jour successive de celle de Blake et Mouton (1964) puis de Hersey et Blanchard (1969, 1977) par Hersey, Blanchard et Johnson (2008). Les auteurs ayant défini des styles de management s'attachant à l'intelligence émotionnelle (Bender *et al.*, 2009 ; Goleman, 1995, 2000 ; Salovey et Mayer, 1990) font le rapprochement avec le *coaching*. Le manager de proximité est alors perçu comme « *un coach qui doit bien s'occuper de ses collaborateurs* » (Dalla Pozza et Texier, 2017, p. 153). Alors qu'auparavant le *coaching* correspondait à un rôle supplémentaire du manager (Cloët et Saint Aubert, 2006), cette conception s'avère dorénavant dépassée et participe, dans cette continuité, à l'union entre les compétences historiquement dévolues au management et au *leadership* (Bayad et Persson, 2005 ; Cloët et Saint Aubert, 2006). Ainsi que le rappellent Bayad et Persson, la dénomination *coaching* « *issue du monde du sport* » transforme le manager en « *manager coach* », or, « *le coaching d'équipe pourrait prendre le relais du leadership dans les doctrines managériales, la doctrine leadership ayant elle-même évolué.* » (2005, p. 83).

Parallèlement, uniquement des femmes, et plus de la moitié d'entre elles, ont qualifié leur management de « maternel », correspondant au style de management que nous avons dénommé « parent-enfant ». Le management maternel semble très peu présent dans la littérature. Toutefois, témoignant à propos de reproches de leur hiérarchie sur ce type de management, Gillet-Goinard *et al.* argumentent que « *sur le management maternel, je leur ai toujours répondu que je ne voyais pas de management plus efficace que celui d'une mère qui cherche toujours le meilleur sur le terrain* » (2016, p. 35). Se dessine ici une approche genrée du management, au sein de laquelle, dans la continuité d'une étude menée par Brasseur, subsistent quelques différences entre le management masculin, davantage axé « *sur les objectifs organisationnels* » et le management féminin qui porte davantage d'intérêt aux « *personnes qui font la performance des organisations* » (2001, p. 11). Tout en précisant que ces distinctions ne sont pas significatives, cette auteure identifie un style de management féminin, qu'elle désigne étant « *de type « familial »* » poursuivant l'objectif de « *préserver au quotidien une bonne cohésion interne* » (Brasseur, 2001, p. 11). Ce style, se rapprochant de celui de type parent-enfant puis, dans son prolongement, de type maternel, que nous avons distingué, laisse donc penser que certaines caractéristiques genrées du management demeurent : le management masculin plus orienté sur la réalisation des objectifs associé à un management sportif s'apparentant au *coaching* et le management féminin plus maternant envers ses collaborateurs.

Un autre style de management a été détecté, le management de type « collaboratif ». Du point de vue théorique, le management collaboratif, assez récent, consiste en la facilitation des contacts entre acteurs organisationnels (Pillon et Vatin, 2003). Ce management collaboratif engendre plusieurs typologies de compétences détaillées dans la deuxième partie de cette section. Les TIC jouent un rôle majeur dans le développement du management collaboratif (Bouchikhi et Kimberly, 1999 ; Lacombe, 2012 ; Mallard, 2012), ce que nous avons effectivement retrouvé dans nos résultats. Ainsi, les outils dits collaboratifs selon Boboc (2017), tels que les réseaux sociaux numériques d'entreprise (RSNE) ou la visioconférence, sont utilisés au sein de l'organisation étudiée par les managers de proximité, notamment dans le but de partager des informations (Mallard, 2012). Pour, d'une part, utiliser ces outils, et, d'autre part, inciter leurs collaborateurs à partager des informations, plusieurs auteurs rappellent que les managers doivent faire évoluer leur mentalité (Benedetto-Meyer et Klein, 2017 ; Dejoux, 2016 ; Lacombe, 2012 ; Perelman, 2012). Le management collaboratif émerge également des aménagements du lieu de travail (Dejoux et Léon, 2018 ; Reydet, 2019). Lors d'une étude dans le secteur bancaire, Reydet a remarqué que « *si certains apprécient de se retrouver dans le même espace que les autres collaborateurs (plus de proximité, d'échanges et de confiance mutuelle selon eux), d'autres ont eu plus de réticences à aller vers des tâches d'animation commerciale et non plus seulement de management.* » (2019, p. 47). À travers les TIC et les espaces collaboratifs, le manager de proximité devient animateur plus encore que gestionnaire (Bootz, 2013 ; Payre et Scouarnec, 2015). Ainsi, en favorisant l'émulation de groupe, le management collaboratif entraîne la gestion des talents de chacun des individus composant une équipe (Dejoux et Léon, 2018). Notons que, parmi les femmes évoquant favorablement le management collaboratif aidé des espaces collaboratifs, se retrouvent également celles ayant exprimé le management de type parent-enfant. Nous pouvons donc en déduire que ces styles de management combinés démontrent le souhait, pour ces managers de proximité, hommes et femmes confondus, de développer la cohésion d'équipe ainsi que les compétences de leurs collaborateurs.

Le management participatif, présent dans la littérature depuis les années 1960 (Badets *et al.*, 2015 ; Gélinaier, 1968 ; Liker, 2004 ; Likert, 1967), est également apparu lors des entretiens menés. Ce type de management consiste à donner la parole à ses collaborateurs (Largier *et al.*, 2008). Au sein des entretiens semi-directifs, le management participatif s'est illustré de deux façons. D'une part, certains managers de proximité mettent en œuvre cette pratique en laissant la main à leurs collaborateurs lors des *briefings* matinaux. Nous avons d'ailleurs également assisté à cet usage lors d'une observation d'un *briefing* en agence. D'autre part, l'implication

des collaborateurs dans les prises de décisions est développée par certains managers de proximité. Ce mode de management participatif présente de nombreux avantages, notamment ceux d'accroître la motivation des collaborateurs consultés (Boyer et Equilbey, 2013 ; Dejoux, 2017). Toutefois, il faut être attentif à ne pas le transformer en « *injonctions managériales au développement de la « transversalité » et d'un mode de fonctionnement « participatif »* » (Bouillon, 2015, p. 101), en s'adaptant à la personnalité de chacun (Dejoux, 2017). Il apparaît donc que, même si ce mode de management est de plus en plus plébiscité par la co-construction qu'il permet entre acteurs organisationnels d'une même équipe (Gélinier, 1968), il n'est pas toujours aisé à appréhender. Nos résultats vont donc dans le sens d'un accompagnement de l'organisation envers ses managers de proximité pour le déploiement, progressif de ce management participatif.

Le dernier style de management relevé au sein de notre corpus d'entretiens s'apparente au management directif, récurrent depuis de nombreuses décennies dans la littérature (Drucker, 1954 ; Likert, 1967). En effet, ce type de management correspond à la logique descendante (Palpacuer *et al.*, 2010) ou *top-down*, qui était prioritaire à l'époque du premier courant théorique majeur en management, l'école dite « classique » portée par Henri Fayol ou encore Frédéric Taylor. D'après Bichon et Desmarais, le management directif ou hiérarchique s'apparente à une « *conception occidentale de l'efficacité* » (2016, p. 89). Au sein de notre recherche, le management directif s'est révélé non seulement par l'application des directives de l'organisation mais aussi dans le cas de gestion de situations de management difficile avec un collaborateur. Vidal affirme d'ailleurs qu' « *il n'y a pas inversion des rapports de pouvoir grâce aux TIC en général et à l'interactivité en particulier* » (2013, p. 14), corroborant la persistance d'un management directif au sein d'une organisation hypermoderne, en fonction de situations rencontrées.

En conclusion de l'exposé de ces cinq styles de management, il convient de remarquer que chacun des managers de proximité rencontrés actionne plusieurs styles de management, validant le fait qu' « *il n'y a pas de bonnes ou mauvaises façons de faire, il y a des contextes, des objectifs, des situations qui nécessitent des pratiques différentes* » (Dejoux et Léon, 2018, p. 149). Affirmation qu'un directeur d'agence rencontré a d'ailleurs résumé en une phrase, « *le management directif, participatif, collaboratif, moi je le fais au feeling.* » (MNG9 RH).

Vont maintenant être discutées les six typologies de compétences décelées, ainsi que les effets des usages des TIC sur ces compétences, actionnées par le manager de proximité au sein d'un contexte organisationnel hypermoderne.

2.2 Les compétences du manager de proximité hypermoderne au regard de la dualité structurelle

La théorie de la structuration de Giddens (1987a) donne la possibilité d'étudier des phénomènes complexes, comme le sont les usages des TIC (Tahri et Fallery, 2010 ; Tran, 2010) par l'émergence d'usages différenciés (Saintive, 2000) engageant de multiples compétences pour le manager de proximité hypermoderne. Ces compétences managériales, détectées lors de notre étude empirique sont analysées à l'aune de leurs conceptualisations théoriques (2.2.1) avant de revenir sur les effets des TIC sur ces compétences, par la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) (2.2.2).

2.2.1 Six typologies de compétences décelées : la pluralité des attendus organisationnels du manager de proximité hypermoderne

Les six typologies de compétences relevées lors des entretiens semi-directifs avec les managers de proximité démontrent la diversité des compétences managériales attendues pour cette catégorie professionnelle. Chacune de ces typologies est discutée : les compétences techniques individuelles, les compétences techniques collectives, les compétences comportementales individuelles, les compétences comportementales collectives, ainsi que les deux typologies en lien direct avec l'usage des TIC que sont les compétences numériques puis les compétences distribuées.

- *Des compétences techniques individuelles*

Même si les compétences comportementales sont de plus en plus attendues par les organisations (Cloët et Saint Aubert, 2006 ; Plane, 2016b), les compétences techniques restent importantes, particulièrement pour le manager de proximité (Katz, 1974 ; Bichon et Desmarais, 2016), du fait de sa position organisationnelle charnière (Bellini, 2005), à la fois opérationnel et encadrant (Balas-Ezzemzami, 2006). Ce constat théorique se vérifie au sein de notre étude empirique par la mise en évidence de trois compétences techniques individuelles, correspondant au triptyque managérial du contrôle, de l'organisation et de la planification des activités (Algahtani, 2014 ; Bichon et Desmarais 2016 ; Boyer et Equilbey, 2013). Le contrôle de l'atteinte des objectifs

reste d'ailleurs, d'après Palpacuer *et al.* (2010), une compétence centrale du manager de proximité. La gestion des priorités et des effectifs, en lien avec l'organisation des activités de l'équipe ont été soulignées par près de la moitié des managers de proximité rencontrés comme des compétences délicates à mettre en œuvre du fait des attentes multiples de leur environnement organisationnel. Aubert (2006) précise justement que la hiérarchisation des priorités devient complexe dans un environnement hypermoderne (Aubert, 2006).

○ *Des compétences techniques collectives*

Deux compétences techniques collectives ont également été mises en exergue : proposer des solutions et participer aux activités de son unité. Au siège, la participation aux activités de l'unité a été principalement évoquée dans le cadre de soutien à leur équipe en cas d'accroissement d'activité. Au sein du réseau d'agences, cette compétence se traduit par la continuité des activités commerciales pour les managers de proximité disposant d'un portefeuille de clients et d'objectifs attendants tout comme leurs collaborateurs. Participer aux activités de son unité peut donc être relié à une compétence numérique, celle de la maîtrise des TIC. D'autre part, les compétences techniques peuvent être activées par la proximité de ces managers avec leurs collaborateurs (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Beauvallet et Houy, 2009), comme le souligne ce directeur d'agence « [...] *si un collaborateur n'y arrive pas, il attend aussi que je lui apporte des solutions* » (MNG18 RH), dévoilant leur caractère collectif (Colin et Grasser, 2014 ; Collard *et al.*, 2015). Ces compétences font écho aux constats d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) suite à leur étude du quotidien de managers de proximité dans un contexte de changement organisationnel. Ces auteurs ont en effet relevé que les managers de proximité restent des exécutants conjuguant « *obligations de production et de management* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 116).

⇒ Au regard de nos résultats, les compétences techniques, individuelles comme collectives restent indispensables pour le manager de proximité et un appui organisationnel apparaît nécessaire à l'adaptation de ces compétences techniques toujours dévolues à cet acteur organisationnel.

○ *Des compétences comportementales individuelles*

Expliquer, désigné dans la littérature par la création de sens (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Weick, 1995), compétence managériale indispensable dans un environnement hypermoderne (Bachelet et Françoise, 2014) en proie aux changements permanents (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Balogun et Johnson, 2005 ; Colin *et al.*, 2013 ; Oiry et Vignal, 2016), s'est matérialisé dans nos entretiens par l'enthousiasme, affilié au *leadership* (Chédru et Le Méhauté, 2009 ; Dejoux, 2017), et la franchise, apparentée au *coaching* (Dejoux, 2017). Ces résultats soutiennent l'importance des compétences communicationnelles pour le manager de proximité (Diridollou, 1995), *a fortiori* en hypermodernité (Igalens, 2011). Faire confiance à ses collaborateurs, compétence de plus en plus prégnante en hypermodernité (Lipovetsky et Charles 2004 ; Hamel, 2007 ; Tronc, 2016), est également associé tantôt à du *coaching* (Plane, 2016a) tantôt au *leadership* (Dejoux, 2017 ; Petit, 2012 ; Vernazobres, 2016) ainsi qu'à plusieurs compétences liées à l'usage des TIC (Montargot et Duyck, 2017 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Rupelle *et al.*, 2015). La confiance enjoint le manager de proximité hypermoderne à être agile, c'est-à-dire capable « *de changer de rôles suivant les projets et les contextes (il passera de l'expert, au coach, au manager et au formateur). Son credo pourrait bien être « « thinking, feeling, doing²⁸ » »* (Dejoux, 2017, p. 93).

Prendre ses responsabilités, compétence prégnante dans la littérature concernant les collaborateurs (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Boukef Charki et Charki, 2008 ; Dejoux et Léon, 2018), a été évoqué par les managers de proximité, au sens d'assumer les responsabilités inhérentes à leur fonction. Le droit à l'erreur fait écho à la déduction de Lacombe affirmant que « *les personnes sont autonomes et responsables ; le management et l'organisation doivent évoluer en conséquence* » (2012, p. 135). Démarche d'apprentissage organisationnel à encourager (Dejoux et Léon, 2018 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017 ; Tissioui *et al.*, 2016), y compris au sein du *slow management* (Vitari *et al.*, 2013), le droit à l'erreur promeut la « *résolution de problèmes valorisant la pratique* » (Dejoux, 2017, p. 30). Se remettre en question, relié par les managers de proximité au contexte hypermoderne, constitue une compétence managériale primordiale puisque « *remettre sur le métier sans cesse son ouvrage, tout en gardant un cap qui donne du sens à l'action, telle devrait être la préoccupation principale du gestionnaire* » (Thiétart, 2017, p. 123), parfois rapprochée du *leadership* (Plane, 2016b). Habituellement traité sous le prisme de l'appréciation des collaborateurs (Bachelet et

²⁸ Traduisible par « pensant, ressentant, agissant »

Galey, 2012 ; Cloët et Saint Aubert, 2006 ; Estellat, 2003 ; Thévenet, 2002), accepter les *feedback* des collaborateurs concorde avec « *les évolutions environnementales et organisationnelles ainsi que celles des rôles et des compétences attendues chez les populations clefs des entreprises* » (Cloët et Saint Aubert, 2006, p. 129). Cette compétence en devenir est évoquée par trois managers de proximité, à l'image d'une responsable de service expliquant solliciter les *feedback* de ses collaborateurs sur son propre travail car « *il faut l'accepter, c'est ce qui me permet de m'améliorer* » (MNG4 SF). Prendre du recul, compétence utile à la gestion du personnel d'après les managers de proximité rencontrés, rappelle la dualité entre l'immédiateté hypermoderne et la nécessité, selon les situations, de prendre du temps attribué au *slow management*.

⇒ Nos résultats relatifs aux compétences comportementales individuelles des managers de proximité ont ainsi dévoilé la nécessité de développer des aptitudes diversifiées liées à la communication, comme au *coaching* et au *leadership* tout en temporisant les caractéristiques hypermodernes par des emprunts au *slow management*. Cette variété de compétences appelle à l'inclusion de critères plus qualitatifs dans l'appréciation des compétences de cet acteur organisationnel.

○ *Des compétences comportementales collectives*

Les managers de proximité rencontrés ont évoqué l'accompagnement de la montée en compétences des collaborateurs. Dans la littérature, cette tâche principalement dévolue au management de proximité (Bichon et Desmarais, 2016), parfois affiliée au *leadership* au sens de révélateur de talents (Chédru et Le Méhauté, 2009 ; Dejoux, 2017 ; Dejoux et Léon, 2018) ou au *coaching* (Boyatzis, 1982), se traduit par le fait de rendre les collaborateurs plus autonomes (Thévenet, 2002), ainsi que de les former (Drucker, 1954 ; Mintzberg, 1973), corroborant les propos recueillis auprès des managers de proximité. Ces derniers ont également explicité attendre de l'aide pour l'acquisition de ces compétences, allant dans le sens de Dupuich (2011) précisant que les organisations jouent un rôle majeur dans l'appropriation de compétences collectives.

L'adaptabilité, voire l'hyper-adaptabilité (Hamel, 2007), compétence comportementale la plus recherchée par les organisations (Theurelle-Stein et Barth, 2017), se traduit, pour les managers de proximité interviewés, par leur réactivité ou hyper-réactivité (Aubert, 1992 ; Rhéaume, 2006). Motiver ses collaborateurs, compétence prégnante en hypermodernité afin de mobiliser

durablement les acteurs dans un environnement en transformation perpétuelle (Plane, 2008), revient en premier lieu aux managers de proximité (Diridollou, 1995), mobilisant des qualités de *leader* (Algahtani, 2014 ; Hersey et Blanchard, 1969, 1977 ; Kotter, 2001). Les managers de proximité doivent détecter les leviers de motivation différenciés de leurs collaborateurs (Dejoux, 2014), notamment par la prise en compte de facteurs générationnels (Dalmas et Lima, 2016 ; Le Boterf, 2008 ; Perelman, 2012). Les plus jeunes collaborateurs seraient ainsi plus enclins à se stabiliser dans une organisation proposant « *un style managérial de type « laissez-faire », basé sur la confiance, la transparence, la culture du résultat et le droit à l'erreur* » (Dalmas et Lima, 2016, p. 169), se rapprochant des propositions du *slow management* (Vitari *et al.*, 2013 ; Louvrierclerc et Mendez, 2018). Enfin, l'adaptation managériale se matérialise, pour les managers de proximité rencontrés, par l'usage (Bordeaux, 2014 ; Jauréguiberry et Proulx, 2011 ; Jouët, 1993, 2000 ; Vidal, 2013) et l'appropriation (Boboc, 2017 ; Breton et Proulx, 2002 ; Jouët, 2000) des TIC. Savoir s'adapter se dégage comme une compétence managériale indispensable tant dans la littérature (Dupuich, 2011 ; Nizet, 2007 ; Rupelle *et al.*, 2015) que dans nos résultats empiriques, lors des entretiens avec les managers de proximité, ainsi qu'à l'occasion des entretiens ouverts avec les membres du *top management*.

L'exemplarité, prônée par le *slow management* (Louvrierclerc et Mendez, 2018), a été évoquée en lien avec, non seulement des compétences techniques (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) mais aussi des compétences numériques, attestant de l'importance de l'exemplarité de la strate managériale dans l'usage des TIC par leurs collaborateurs (Mallard, 2012 ; Montargot et Duyck, 2017). L'exemplarité entraîne la légitimité, également corrélée aux compétences techniques managériales (Bootz, 2013 ; Durand, 2006) ainsi qu'aux compétences numériques. Peu présente dans la littérature, l'utilité s'est révélée, d'une part, *via* les connaissances apportées à son équipe par le manager de proximité et d'autre part, *via* sa disponibilité. La rigueur s'est illustrée conjointement à l'exemplarité et à une compétence technique individuelle, l'organisation des activités.

S'appuyer sur les compétences d'autrui (Drucker, 1999), plébiscité dans le cadre d'un mode de management participatif (Dejoux et Léon, 2018), se retrouve au sein du *slow management* (Vitari *et al.*, 2013) et a été exposé relativement à la transformation numérique, comme en témoigne ce directeur d'agence : « *j'ai vécu une évolution où on avait une organisation très descendante. À aujourd'hui, sous l'effet des nouvelles générations, sous l'effet de la digitalisation, on est moins sachant soi-même et il faut plus s'appuyer sur les compétences des collaborateurs* » (MNG8 RH). Savoir déléguer, compétence qui en découle constituant un gage d'efficacité managériale (Mintzberg, 2001) et d'implication de l'équipe (Thévenet, 2002), a été

abordé sous l'angle de l'usage des TIC. Être capable de déléguer démontre, d'après Cloët et Saint Aubert (2006), non seulement des compétences comportementales mais aussi des compétences techniques d'organisation du manager de proximité.

Nos résultats dévoilent que, pour répondre aux multiples attentes émanant des collaborateurs et de l'organisation, le manager de proximité mobilise de nombreuses typologies de compétences imbriquées les unes aux autres, d'ordre technique, comportementale et numérique.

⇒ Le soutien de leur organisation dans le développement de leurs compétences, comportementales comme techniques, a été sollicité par les managers de proximité interviewés. Ce résultat incite à repenser la gestion des compétences de cet acteur organisationnel dans leur globalité en co-construisant avec lui les démarches de détection et de mise à jour de ces compétences en constante évolution.

○ *Des compétences numériques*

Étant donné que chercher l'information s'effectue désormais sur différentes TIC, cette compétence managériale (Drucker, 1999) a évolué en compétence numérique managériale, détectée au sein de nos résultats, pour laquelle « *le manager n'est plus celui qui est reconnu pour son expertise, mais celui qui doit démontrer chaque jour sa compétence et apporter à chacun une valeur ajoutée* » (Dejoux et Léon, 2018, p. 89).

La maîtrise des TIC est nécessaire, comme l'expose ce directeur d'agence par rapport à l'usage de la tablette dans le cadre des entretiens commerciaux « *on sait que de toute façon aujourd'hui c'est ce qu'il faut utiliser. Il faut aussi du coup entraîner tout le monde à savoir l'utiliser.* » (MNG19 RH). Ces propos illustrent la naissance de compétences numériques par la combinaison de compétences comportementales, individuelles comme collectives et de compétences techniques (Bouillon, 2015 ; Mocquet et Rouissi, 2017 ; Papi, 2012). Plusieurs applicatifs d'Intelligence Artificielle (IA) ont été implantés au sein de l'organisation étudiée et le discours des managers de proximité valide le gain de temps, grâce à l'IA, sur des activités chronophages et répétitives (Dejoux et Léon, 2018). Alors que plusieurs auteurs indiquent la possibilité de l'utiliser dans le but de remplacer certains actes managériaux (Dejoux et Léon, 2018 ; Gauttier, 2017 ; Sadin, 2016), ce choix n'a manifestement pas été effectué à ce jour au sein de l'organisation puisqu'aucun acteur rencontré n'y a fait allusion, laissant entrevoir d'autres périmètres de déploiement de l'IA.

Partager des informations par les TIC fait écho à deux compétences numériques relevées dans la littérature : le partage et la granularisation de l'information (Dejoux et Léon, 2018). Peu étudiée en sciences de gestion, cette dernière équivaut à un traitement de l'information en grains dont « *chaque unité constitue l'essentiel à connaître d'un concept ou d'un savoir-faire* » (Moreau, 2003, p. 72). Cette granularisation est pratiquée par certains managers de proximité lors des réunions, afin de donner du sens aux informations. Les compétences numériques reposent d'ailleurs sur « *des compétences communicationnelles et comportementales normatives, liées à la construction d'un sens et d'un monde communs dans les situations de travail et à l'élaboration de représentations partagées* » (Bouillon, 2015, p. 97), entérinant les liens entre les différentes typologies de compétences relevées au sein des entretiens semi-directifs de notre recherche.

Le travail à distance connaît une progression importante par le développement des TIC. Au sein de notre terrain de recherche, trois cas de travail à distance ont été décelés : le télétravail à domicile (Gordon *et al.*, 2014 ; Metzger et Cléach, 2004 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Sullivan, 2003), le travail à distance d'équipes dispersées géographiquement (Aguilera *et al.*, 2016 ; Rey et Sitnikoff, 2006), ainsi que le travail nomade des conseillers commerciaux (Aguilera *et al.*, 2016). Ces situations nécessitent la mise en œuvre de compétences managériales spécifiques (Bailey et Kurland, 2002 ; Taskin, 2006), notamment l'établissement d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs (Giddens, 1994 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Rupelle *et al.*, 2015), comme le précise ce directeur d'agence à propos d'un collaborateur commercial, « *il sait qu'il a ma confiance sur beaucoup de choses donc, de lui-même, il fait et il respecte* » (MNG10 RH). Dans le même temps, la gestion à distance induit la possibilité de davantage de contrôle par les TIC (Boyer et Equilbey, 2013 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Taskin, 2006), confirmée par ce même directeur « *la confiance n'exclut pas le contrôle* » (MNG10 RH). Cette dichotomie étaye la distinction de deux typologies de managers à distance dans la littérature, l'un porté sur le suivi des résultats et l'autre sur la confiance (Ruiller *et al.*, 2017), tout en démontrant que ces deux profils peuvent se retrouver chez un même manager.

Selon les managers de proximité rencontrés, améliorer les procédures revient à retravailler les données informatiques qui leur parviennent. Cette compétence relève de la curation de l'information en sélectionnant les informations pertinentes et en déterminant les destinataires adaptés (Dejoux et Léon, 2018). Les managers de proximité fonctionnent en « *mode bricolage* » (Frau-Meigs, 2019, p. 92) en simplifiant et valorisant les données avant de les transmettre à leurs collaborateurs (Dejoux et Léon, 2018), comme le précise cette responsable de service, « *la plupart des outils qu'on a sont des choses qui sont bricolées* » (MNG14 SF). En créant des

outils de gestion ou des outils de formation tels que cela est apparu dans nos résultats, le manager de proximité tente de parer à l'urgence hypermoderne (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Ciborra, 1996 ; Colin et Grasser, 2014 ; Godelier, 1996 ; Lévi-Strauss, 1962). En déployant ces compétences numériques, « *le manager devra accepter que quatre repères essentiels soient revisités avec le numérique : un nouveau rapport au temps, un nouveau rapport au travail, de nouveaux comportements et un nouveau style de management fondé sur de nouvelles compétences* » (Dejoux et Léon, 2018, p. 89).

⇒ La maîtrise des TIC, la gestion de l'information, la gestion de l'IA, limiter le recours au bricolage des outils de gestion ou encore le développement de pratiques managériales spécifiques au management à distance nécessitent l'appui de l'organisation. Globalement, ces compétences numériques appellent à davantage de communication des transformations ainsi qu'à l'intégration des managers de proximité dans la gestion des changements qui les concernent.

○ *Des compétences distribuées*

En impliquant l'usage de TIC (Frau-Meigs (2019), tout en n'étant pas forcément mises en œuvre en même temps par les acteurs organisationnels, les compétences distribuées ne sont « *ni individuelles, ni tout à fait collectives* » (Largier *et al.*, 2008, p. 6).

Alors que partager les informations par les TIC a été identifié comme une compétence numérique, diffuser des informations par l'usage de TIC collaboratifs, en particulier par le réseau social interne (Rupelle et Kalika, 2009 ; Mallard, 2012 ; Montargot et Duyck, 2017), favorise le management collaboratif (Perelman, 2012) et engendre une compétence distribuée puisqu'elle n'exige pas un retour immédiat de la part des récepteurs de l'information. Ainsi, « *le travail collaboratif, parce qu'il recourt aux TIC (communication et stockage de l'information) déconnecte le travailleur de son collectif en n'exigeant plus la simultanéité des opérations entre membres dudit collectif. C'est sa qualité première. Les TIC - et ici le travail collaboratif - permettent au travailleur de se libérer des contraintes de temps et de lieu pour atteindre ses objectifs* » (Durand, 2009, p. 20). L'usage d'un *workflow*, outil de gestion d'activités de production accessible à tous les acteurs organisationnels impliqués (Comtet, 2012) favorisant le déploiement de compétences distribuées, contribue à améliorer la synergie entre les services du siège et le réseau d'agences. En effet, les *workflow* permettent « *la centralisation des informations dans une base de données commune, facilitent les échanges d'information et*

offrent la possibilité d'automatiser les processus » (Averseng et Janicot, 2010, p. 110). Afin de rendre les collaborateurs plus autonomes, *soft skill* collective identifiée, le manager de proximité contribue à l'accroissement de leur niveau d'informations sur leurs résultats. Or, le déploiement d'outils adéquats (Boily et Pierre, 2006 ; Cavestro *et al.*, 2007 ; Largier *et al.*, 2008) soutient la mise en œuvre de compétences distribuées, à l'image d'une application sur la tablette permettant à chaque collaborateur de visualiser ses résultats et objectifs, présentée par la Chargée de Développement de la relation à distance lors de notre entretien ouvert.

Mutualiser les connaissances avec les TIC revient à partager des connaissances afin d'atteindre des objectifs communs (Langan-Fox *et al.*, 2001). Nos résultats ont mis en évidence que le réseau social interne facilite ce partage (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baret *et al.*, 2006 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Mansour *et al.*, 2014), par la création de communautés de pratiques (Metzger, 2005), appuyée par le *top management*, dont le manager devient l'animateur (Bootz, 2013). Les managers de proximité doivent inciter leurs collaborateurs à s'exprimer sur ce réseau social interne, s'ouvrant ainsi vers des pratiques managériales plus collaboratives (Benedetto-Meyer, 2019 ; Montargot et Duyck, 2017 ; Perelman, 2012). La mutualisation des connaissances au sein de l'organisation se matérialise également par l'enrichissement d'un assistant virtuel interne, outil issu de l'IA, dans le but de « *complémenter et d'améliorer les capacités cognitives humaines et non pas de les remplacer* » (Gauttier, 2017, p. 3).

Relativement à leur position organisationnelle spécifique aux interactions multiples, les managers de proximité se révèlent être les acteurs organisationnels les plus marqués par la distribution de compétences (Largier *et al.*, 2008). En activant des compétences distribuées, « *assemblage de compétences apportées par d'autres* », ils développent des compétences à la croisée du « *savoir-être et du savoir-devenir* » (Frau-Meigs, 2019, p. 93).

- ⇒ Au-delà de l'outillage managérial, les compétences distribuées étant amenées à se développer, concomitamment aux usages des TIC, nous proposons l'intégration de cette typologie de compétences dans les processus RH ainsi qu'au sein des formations managériales afin de favoriser leur appropriation par les managers de proximité.

Les résultats obtenus par l'analyse lexicale d'Alceste ont conforté ces conclusions à travers trois classes d'énoncés significatifs. La classe la plus représentée se rapporte aux compétences comportementales, dénotant de l'importance grandissante de cette typologie, ainsi que l'ont affirmé nombre d'auteurs (Cloët et Saint Aubert, 2006 ; Payre et Scouarnec, 2015 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017 ; Vernazobres, 2008). La deuxième classe illustre les rapports que les managers de proximité entretiennent quant à la gestion du temps et des TIC, rappelant les

caractéristiques de l'hypermodernité. La dernière classe se focalise sur les compétences techniques déployées par les managers de proximité. Après avoir discuté les compétences du manager de proximité, nous revenons sur les apports de la dualité structurelle de la théorie de la structuration (Giddens, 1987a) pour l'étude des effets des TIC sur les compétences du manager de proximité au sein d'un contexte hypermoderne.

2.2.2 Les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne : les apports de la dualité structurelle

Par l'intermédiaire de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), nous avons étudié des phénomènes d'interactions complexes (Rupelle *et al.*, 2015) existant entre des acteurs, des organisations et des TIC (Husser, 2010 ; Leclercq-Vandelannoite, 2010 ; Loup, 2016).

La dualité structurelle, concept central de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), a favorisé l'éclairage de registres individuels et collectifs (Jabraoui, 2017 ; Kechidi, 2005 ; Mazars-Chapelon, 2010) de compétences techniques comme comportementales des managers de proximité rencontrés. L'affordance des TIC (Gibson, 1977 ; Norman, 1999), c'est-à-dire la diversité des usages qui en sont faits (DeSanctis et Poole, 1994 ; De Vaujany, 2006 ; Groleau 2000 ; Houzé et Meissonier, 2018 ; Orlikowski, 1992 ; Proulx, 2001), a été mise en lumière grâce à la dualité structurelle, par l'émergence de compétences numériques et distribuées des managers de proximité. Étant donné le grand nombre de TIC organisationnelles ainsi que leurs attributs distincts, nous avons choisi de distinguer les outils de gestion des outils de l'information de communication. La dualité structurelle permet de mettre en exergue des éléments habilitants comme contraignants (voir entre autres De Vaujany, 2006 ; Giddens, 1987a ; Kechidi, 2005 ; Nizet, 2007) à l'image des TIC, présentant des atouts comme des inconvénients pour leurs usagers (Ciborra, 1999). Pour ce faire, nous avons emprunté à la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) dont nous présentons les apports méthodologiques dans la deuxième section de ce chapitre.

- ⇒ La dualité structurelle a mis en évidence l'affordance des TIC, des outils de gestion comme de communication, sur notre terrain de recherche ainsi que leur caractère habilitant ou contraignant, selon les perceptions divergentes des managers de proximité rencontrés. Ces résultats hétérogènes démontrent l'intérêt, pour l'organisation de co-

construire les outils avec les utilisateurs en tenant compte de leurs attentes et besoins diversifiés.

Le courant structurationniste soutient que les usages des TIC peuvent engendrer des conséquences inattendues (citons notamment Barley, 1986 ; Giddens, 1987a ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010 ; Rupelle *et al.*, 2015 ; Tran, 2010), par la réflexivité des acteurs (Leclercq-Vandelannoitte, 2010), c'est-à-dire des managers de proximité dans notre cas. Les usages des outils de gestion relevés lors de nos entretiens ont montré que ces acteurs développent des compétences numériques pour améliorer ou simplifier la visibilité des données. Par la mobilisation de ces compétences, ils deviennent des « *praticiens stratèges et bricoleurs* » (Allard-Poesi, 2006, p. 36) déployant une diversité de pratiques s'apparentant au bricolage (Abel et Beaujolin-Bellet, 2014). Par ailleurs, l'urgence, à caractère hypermoderne, entraîne la nécessité de bricoler les outils de gestion (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Ciborra, 1996 ; Colin et Grasser, 2014 ; Godelier, 1996 ; Lévi-Strauss, 1962) pour aller à l'essentiel, comme l'ont effectivement exprimé ces acteurs. Cette compétence numérique vise à simplifier la présentation des résultats des collaborateurs (Dejoux et Léon, 2018) mais présente le risque de ne refléter qu'une vision restreinte de l'activité (Colin et Grasser, 2014 ; Martineau, 2017 ; Moisdon, 2005), produisant une forme de rationalité limitée (Berry, 1983 ; Boboc, 2017 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997) en se concentrant sur les données évaluées par l'organisation (Berry, 1993). Cette simplification des outils de gestion par les managers de proximité peut également entraîner l'émergence d'une nouvelle forme de taylorisme par la standardisation (Aubert, 2006 ; Durand, 2009 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Plane, 2016a ; Tapia, 2012 ; Tronc, 2016) ainsi que l'automatisation (Durand, 2009) des données organisationnelles. Or, cette automatisation est perçue positivement et même plébiscitée par les managers de proximité rencontrés.

⇒ La simplification des données, à travers des traitements réalisés par les managers de proximité ou des indicateurs transmis par l'organisation, constitue, au regard de nos résultats, un enjeu important au sein d'un environnement hypermoderne dans lequel l'urgence prime. Afin d'éviter le phénomène de rationalité limitée, l'organisation peut contribuer à la limitation de ces bricolages en faisant de la simplification, dans un contexte complexe, l'un de ses chantiers stratégiques.

D'autres éléments inhérents aux usages des outils de gestion se rapportent aux compétences techniques des managers de proximité. Ainsi, certains outils de gestion sont jugés facilitants

pour certains quand d'autres les estiment contraignants, à l'image des outils de gestion des effectifs, des absences et d'appréciation des collaborateurs, corroborant le fait que les acteurs organisationnels perçoivent différemment les outils de gestion selon les usages qu'ils en ont (Crozier et Friedberg, 1977). D'après les managers de proximité rencontrés, les outils de gestion leur offrent, conformément à ce qu'énonce Martineau (2015, 2017), des indicateurs permettant de suivre les résultats de leur équipe et de faire le lien avec l'entretien d'appréciation de chacun. Toutefois, la majorité des managers de proximité ont également exposé trois inconvénients des outils de gestion : leur trop grand nombre, rappelant l'effet millefeuille (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Kalika *et al.*, 2007) et le foisonnement (Aggeri et Labatut, 2010 ; Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Colin et Grasser, 2014 ; Mazars-Chapelon, 2010 ; Rabardel, 2005), la perte de temps causée par la redondance de saisie dans plusieurs outils de gestion ne communiquant pas entre eux ainsi que l'obligation de traiter certaines données manuellement faute d'outil de gestion dédié. Par ces actions et compétences numériques mobilisées, les managers de proximité composent avec les contradictions inhérentes à l'hypermodernité comme aux usages des outils de gestion (Ancelin-Bourguignon, 2018 ; Colin et Grasser, 2014 ; Engeström, 2001) en développant des compétences comportementales, individuelles en donnant du sens à ces outils mais aussi collectives (Colin et Grasser, 2014) en rendant les collaborateurs plus autonomes dans la gestion de leurs activités et résultats.

⇒ L'effet millefeuille, bien que désignant la multiplication des outils de communication (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Kalika *et al.*, 2007), existe donc également pour les outils de gestion. Les caractéristiques hypermodernes d'excès et de gestion du temps prégnante se retrouvent dans nos résultats relativement aux outils de gestion et renforce encore la nécessité d'intervention de l'organisation dans l'amélioration, par la simplification, des processus internes.

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), considérée comme un outil de gestion des compétences (Brillet et Hulin, 2010 ; Collard *et al.*, 2015 ; Gilbert, 2006b), n'a pas été évoquée par les managers de proximité rencontrés. Alors que, paradoxalement, les managers de proximité doivent développer l'autonomie de leurs collaborateurs (voir notamment Bellini, 2005 ; Boyatzis, 1982 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Chédru et Le Méhauté, 2009 ; Lamrani, 2009), ils ont exprimé leur propre manque d'autonomie concernant certaines missions managériales. On peut discerner dans cette dualité une nouvelle contradiction hypermoderne (Lipovetsky et Charles, 2004 ; Plane, 2008). L'outil de GPEC offre la possibilité de gérer les évolutions salariales et les mouvements de personnel (Brillet *et al.*, 2010 ; Collard

et al., 2015), or, les managers de proximité interviewés ont fait état de leur impossibilité d'intervenir sur ces éléments. Ces acteurs semblent effectivement « *dépourvus d'instruments de sanction et d'incitation [...] De sorte qu'il est difficile, pour les encadrants de proximité, de gratifier ou de sanctionner financièrement un agent qui le mériterait à ses yeux* » (Martin, 2013, p. 18). En matière de réactivité et d'organisation des activités de l'équipe, les managers de proximité se trouvent pleinement entre « le marteau et l'enclume » (Bellini, 2005 ; Falcoz, 2003), devant motiver leurs collaborateurs et produire des résultats tout en se pliant aux exigences organisationnelles de gestion du temps et des actions. Les situations de management difficile relatées par les managers de proximité, en lien avec des relations délicates avec un collaborateur, peuvent également se rattacher à ce manque d'autonomie. La démarche de gestion prospective des métiers apparaît davantage en adéquation avec un environnement en mouvement perpétuel (Aurégan *et al.*, 2008 ; Bootz, 2012 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Noguera et Lartigau, 2009 ; Remy et Pichault, 2011 ; Thamain, 2009). N'étant pas considérée par ces auteurs comme un outil de gestion tel que la GPEC mais plutôt comme une méthode de gestion des compétences (Boyer et Scouarnec, 2008), la démarche prospective a été discutée du point de vue méthodologique.

⇒ Accroître sa réactivité apparaît prioritaire dans un contexte en perpétuelle métamorphose. Mettre en place une stratégie managériale plus participative, en accordant davantage d'autonomie au premier maillon de cette chaîne hiérarchique que constitue le manager de proximité, pourrait contribuer au développement de cette réactivité.

En matière d'outils de communication, nous avons distingué les appareils communicationnels, tablette, PC, *smartphone*, des outils à l'image du réseau social interne, mail ou encore visioconférence (Perelman, 2012). À cela s'ajoutent les pratiques découlant de ces outils (Dejoux et Léon, 2018), à l'instar du télétravail, du travail en mobilité ou du BYOD, que nous avons défini précédemment comme l'usage d'outils numériques personnels dans le cadre professionnel. La visioconférence a été unanimement reconnue par les managers de proximité rencontrés comme facilitante pour le partage d'informations en simultané (Mallard, 2012), compétence numérique reconnue (Dejoux et Léon ; 2018), avec des collaborateurs dispersés géographiquement. Par sa perception positive, elle corrobore l'intérêt de renforcer le management de proximité lors de relations à distance (Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin et Tremblay, 2010 ; Thévenet, 2002). En revanche, l'usage de la visioconférence pour réaliser des formations

à distance, très présent dans la littérature (Ait-Daoud *et al.*, 2010 ; Gerbaix *et al.*, 2011 ; Rodhain, 2008 ; Silva et Ben Ali, 2010), n'a pas été mentionné par les managers de proximité.

⇒ Les perceptions unanimement positives envers la visioconférence encouragent à développer ses usages au sein de l'organisation étudiée, non seulement pour consolider le management de proximité avec du personnel à distance mais aussi pour déployer de nouvelles fonctionnalités, à l'image de la formation à distance.

Le mail, outil de communication majeur (Tahri et Fallery, 2010 ; Tran, 2010), *a fortiori* pour les managers (Boukef Charki et Charki, 2008 ; Rupelle et Kalika, 2009), a été quasi-systématiquement évoqué par les managers de proximité concomitamment à sa volumétrie de plus en plus conséquente. Ce constat rejoint celui de l'infobésité (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Felio et Carayol, 2014 ; Saintive, 2000), particulièrement marqué pour le manager (Saintive, 2000) (Rupelle et Kalika, 2009), générant un sentiment d'urgence et de stress permanent (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Kalika *et al.*, 2007 ; Limayem *et al.*, 1997 ; Rupelle *et al.*, 2014 ; Tahri et Fallery, 2010), rappelant le contexte hypermoderne dans lequel ces managers de proximité évoluent. Même si les avantages théoriques du mail, tels que l'accessibilité (Denis et Assadi, 2005 ; Rupelle, 2010 ; Rupelle *et al.*, 2015) et l'échange facilité de l'information (Boukef Charki et Charki, 2008 ; Rupelle *et al.*, 2015 ; Saintive, 2000), n'ont pas été abordés par les managers de proximité, certains ont reconnu que ce sont les usages de cet outil qui se révèlent contraignants. Communiquer oralement, plutôt que par mail, avec son équipe a été exprimé par plusieurs managers de proximité, confirmant que « *la communication « virtuelle » n'est que le prolongement de la communication « réelle »* » (Rupelle *et al.*, 2015, p. 178). En effet, un mode de management principalement matérialisé par des échanges de mails engendre un sentiment de contrôle chez les collaborateurs, nuisible à la relation hiérarchique (Rupelle *et al.*, 2015 ; Rosanvallon, 2011). Par ailleurs, une technique d'évitement afin de parer à l'urgence (Vidal, 2013) en diminuant le nombre de mails envoyés par les managers de proximité a été décelée *via* l'usage de la téléphonie par internet et un usage inattendu du mail est apparu à travers le relationnel avec les clients, ainsi que le rapporte ce directeur d'agence : « *certains clients se servent de notre adresse mail pour tchatter presque. Je ne réponds pas trop vite à ces clients parce que je sais qu'après on passe notre temps à échanger* » (MNG16 RH). Le *tchat*, peu abordé dans la littérature en sciences de gestion, semble également peu utilisé par les managers de proximité car il a été très rarement évoqué lors de nos entretiens semi-directifs, sauf pour obtenir une réponse plus rapide que par mail, constituant là encore une technique d'évitement (Vidal, 2013) ou dans le cadre du télétravail (Ruiller *et al.*, 2017).

- ⇒ Le *tchat* est amené à remplacer progressivement le mail, par volonté stratégique de l'organisation étudiée comme par commodité afin d'obtenir une réponse plus rapide que par mail. Il convient d'accorder une attention particulière à cet outil de communication émergent en bordant ses usages, sous peine qu'il devienne, par son caractère encore davantage instantané que le mail, une nouvelle contrainte au lieu d'une aide au service du management de proximité.

Le réseau social interne a été reconnu par les managers de proximité comme favorisant la réactivité dans la transmission d'informations organisationnelles rejoignant les conclusions de Dagenais (2019), ainsi qu'en permettant à l'ensemble des acteurs organisationnels de s'exprimer, développant des pratiques plus collaboratives (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baret *et al.*, 2006 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Mansour *et al.*, 2014 ; Montargot et Duyck, 2017 ; Rupelle et Kalika, 2009), en mettant en œuvre des compétences distribuées (Largier *et al.*, 2008). La confiance, liée à l'usage de cet outil, n'a pas été abordée par les managers de proximité rencontrés alors qu'elle est prépondérante dans la littérature (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baret *et al.*, 2006 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Mansour *et al.*, 2014). En revanche, deux inconvénients majeurs à l'usage du réseau social interne ont été relevés par les managers de proximité. D'une part, l'aspect chronophage de cet outil de communication, par le nombre de groupes d'appartenance et le temps nécessaire à la lecture des publications, validant l'investissement temporel élevé lié à l'usage du réseau social d'entreprise (Abelin *et al.*, 2014 ; Mallard, 2012), ainsi que l'infobésité qui en découle par sa diffusion ininterrompue d'informations (Abelin *et al.*, 2014 ; Montargot et Duyck, 2017). D'autre part, certains usages du réseau social interne ont été déplorés par des managers de proximité, mélangeant des informations stratégiques avec des informations plus anodines, rappelant que même si cet outil est souvent présenté sous un angle facilitant, ils « *ne sont pas uniquement porteurs d'effets positifs pour les organisations, et tout réseau social comporte potentiellement à la fois des aspects positifs et négatifs* » (Baret *et al.*, 2006, p. 104).

- ⇒ Le cadrage des usages des outils numériques revient à l'organisation et communiquer sur une délimitation de ces usages selon les besoins pourrait restreindre leurs effets néfastes, au regard de leur foisonnement. Outre le déploiement d'outils collaboratifs, l'organisation doit également accompagner les managers de proximité dans la mise en œuvre des compétences distribuées qui en résultent.

L'usage de la tablette a été reconnu par les managers de proximité comme favorisant l'accès aux données organisationnelles en mobilité, ainsi que le notent Lecocq *et al.* (2012). Devant être maîtrisé par son utilisateur, l'usage de la tablette requiert des compétences numériques, mais aussi techniques et distribuées. La tablette permet de consulter ses mails, « *visionner ou de projeter des documents* » (Lecocq *et al.*, 2012, p. 36) à l'image de certains managers de proximité l'utilisant lors des réunions d'équipe, métamorphosant les pratiques communicationnelles (Jouët, 1993).

⇒ La maîtrise des TIC entraîne une multitude d'usages possibles. Certains managers de proximité, bénéficiant d'un certain niveau de technicité considèrent la tablette comme un outil central du management. D'autres, en revanche, ne disposent pas de ce niveau de compétences. Réduire cet écart par des formations de mise à niveau permettrait de développer l'exemplarité par de « bonnes pratiques » managériales au sein de l'organisation.

La mobilité permise par les TIC connaît toutefois certaines limites, d'ordre essentiellement technique, comme l'impossibilité de répondre à ses mails depuis son *smartphone* en cas de boîte mail pleine ou encore d'utiliser son ordinateur portable en wifi en dehors de la banque, citées par les managers de proximité interrogés. Cette dernière difficulté provient de règles de sécurité des données, particulièrement présente dans le secteur bancaire et primordiale à intégrer lors du travail en mobilité (Baillette *et al.*, 2018 ; Bello Garba *et al.*, 2015 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2015 ; Lecocq *et al.*, 2012). Ces observations concordent également avec le contexte hypermoderne dans lequel les TIC évoluent rapidement (Lipovetsky et Charles, 2004) concomitamment aux besoins et attentes des usagers (Boboc, 2017 ; Gilbert, 2005), entraînant leur obsolescence programmée (Saint-Denis, 2012 ; Vidal, 2013). Par ailleurs, la mobilité des TIC ouvre la voie vers de nouvelles pratiques « *favorisant le nomadisme, le travail à distance, le télétravail et la flexibilité organisationnelle* » (Lecocq *et al.*, 2012, p. 30). Le télétravail se développe au sein de l'organisation étudiée, dans les services du siège dans un premier temps, non pas pour les managers quel que soit leur niveau hiérarchique, mais uniquement pour les collaborateurs. Cet usage a fait l'objet de commentaires positifs comme négatifs de la part des managers de proximité. L'organisation des activités est apparue complexifiée des points de vue technique, réglementaire ainsi qu'entre personnels à distance et en présentiel. Dans cette continuité, une responsable d'une équipe de plus de dix collaborateurs explique, à propos d'une collaboratrice en télétravail, « *on a tendance, vu la taille de l'équipe, à l'oublier aussi un petit peu* » (MNG14 SF), allant dans le sens de l'isolement pouvant être ressenti par les

télétravailleurs, étant, de fait, physiquement absents de leur lieu de travail (Jouët, 1993 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2003). *A contrario*, d'autres responsables de service approuvent ce mode de réalisation des activités, y voyant une marque de reconnaissance et de confiance envers leurs collaborateurs à distance (Pontier, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2003, 2006), ainsi qu'une productivité accrue (Pontier, 2014). Par l'éloignement physique entre le télétravailleur et son manager de proximité, le télétravail « *participe d'une forme de travail distribuée* » (Ruiller *et al.*, 2017, p. 7). Certains managers de proximité ont affirmé que leur management reste identique, utilisant les moyens de communication à leur disposition pour contacter les télétravailleurs, entérinant l'importance des compétences communicationnelles du manager envers les salariés en situation de travail à distance (Taskin, 2003).

⇒ Accompagner les managers de proximité dans la gestion des télétravailleurs par le développement de compétences à la fois numériques et communicationnelles participera à son bon fonctionnement dans un climat de confiance. Le développement des TIC utilisables en mobilité transparait comme fortement contraint par les règles de sécurité des données, impliquant une réflexion conjointe de leurs évolutions entre concepteurs et utilisateurs de ces outils.

Tout comme le télétravail, la pratique du BYOD (*Bring Your Own Device*) est perçue facilitante ou contraignante selon les managers de proximité. L'immixtion dans la vie personnelle de la vie professionnelle a été évoquée par les managers, rejoignant le constat de nombreuses recherches (Durand, 2009 ; Felio et Carayol, 2014 ; Hamet et Michel, 2018 ; Lecocq *et al.*, 2012 ; Loup, 2016, Pontier, 2014). Les sollicitations incessantes permises par le BYOD, second aspect astreignant abordé par les managers de proximité, engendre selon Jauréguiberry « *un désir de déconnexion* » causé par « *trop de branchements, trop de connexions, trop d'interpellations, trop de simultanéité, trop de bruits et trop d'informations* » (2014, p. 21). Les managers de proximité rencontrés ont mis en avant la facilité de gestion de leurs mails en mobilité, voire de leur domicile avec le BYOD ainsi que leur « *joignabilité* » (Hassani, 2019, p. 95) accrue. Ce constat confirme les résultats de l'étude de Mignerat *et al.* (2019) concluant que le BYOD est majoritairement utilisé pour répondre aux mails et que l'intérêt de son usage réside principalement dans sa praticité et la disponibilité des informations. Enfin, les managers de proximité utilisant le BYOD apprécient d'avoir un téléphone unique, regroupant leurs contacts personnels et professionnels. Cette catégorie professionnelle paraît particulièrement encline à recourir à cette pratique (Lecocq *et al.*, 2012 ; Mignerat *et al.*, 2019), possiblement dans l'optique de limiter le nombre d'outils à transporter en mobilité (Lecocq *et al.*, 2012).

- ⇒ Les représentations composites de la pratique du BYOD par les managers de proximité associant des caractéristiques de l'excessivité hypermoderne à la recherche de gain de temps renforce l'importance de l'incorporation de la dimension temporelle au sein de leurs multiples compétences.

Les managers de proximité ont mentionné les *briefings* matinaux quotidiens comme une situation récurrente de management, accordant un temps d'échanges entre les membres de l'équipe. Ces courtes réunions sont d'ailleurs considérées par Mazeau (2011) comme une démonstration de compétences collectives. Au sein de l'organisation étudiée, les *briefings* peuvent se dérouler avec l'aide d'outils de communication, selon les pratiques choisies par le manager de proximité pour partager les informations et la répartition géographique de son équipe.

- ⇒ Outre des compétences collectives, le manager de proximité est de plus en plus amené à mettre en œuvre des compétences numériques à l'occasion des *briefings*, à travers l'usage de TIC. Cette constatation rappelle le besoin de prise en compte intégratif de l'ensemble des typologies de compétences du manager de proximité pour leur gestion à l'échelle organisationnelle.

Les compétences techniques et comportementales, individuelles comme collectives du manager de proximité hypermoderne ne s'avèrent pas toutes directement impactées par l'usage des TIC. En revanche, deux typologies de compétences, numériques et distribuées sont inéluctablement liées à leurs usages des TIC. Alors que les acteurs organisationnels, y compris les managers de proximité, recherchent davantage de réactivité (Lecocq *et al.*, 2012), nos résultats ambivalents rappellent le caractère paradoxal de l'environnement hypermoderne au sein duquel l'« *hypermédiatisation des données* » (Vidal, 2013, p. 38) contribue à rendre les usagers de TIC « *avides et en même temps saturés d'innovations techniques et communicationnelles* » (Vidal, 2013, p. 22).

En préambule à la conclusion de ce chapitre, le tableau 19 reprend les résultats méthodologiques et théoriques de notre recherche.

Résultats méthodologiques

- Des représentations plurielles par la rencontre de nombreux acteurs au sein d'une organisation exemplaire pour l'étude des compétences et des usages des TIC des managers de proximité hypermodernes
- L'utilisation de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) en concordance avec la dualité structurelle (Giddens, 1987a) favorisant l'expression de situations critiques liés au management comme aux usages des TIC par les managers de proximité interrogés
- La combinaison d'une analyse manuelle et d'un double codage informatisé associant une robuste compréhension du corpus à une analyse plus neutre

Résultats théoriques

- Une étude relative aux compétences peu étudiées d'un acteur organisationnel spécifique (Bichon et Desmarais, 2016)
- Des compétences techniques et comportementales individuelles et collectives, parfois affiliables au *leadership* et au *coaching* ainsi que des compétences numériques et distribuées, directement liées à l'usage des TIC
- La mise en évidence de l'imbrication des courants hypermoderne et du *slow management*
- Le manager de proximité hypermoderne : un acteur majeur du changement (Plane, 2008) paradoxalement peu intégré à sa gestion stratégique
- Des effets habilitants et contraignants, des techniques d'évitement ainsi que des usages inattendus mis en exergue par la dualité structurelle (Giddens, 1987a)

Tableau 19. Les résultats théoriques et méthodologiques de notre recherche

Le sixième et dernier chapitre de notre travail doctoral s'attache à proposer des préconisations managériales déduites des résultats de notre étude empirique.

Conclusion du chapitre 5

LA DISCUSSION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Section 1

Des résultats appuyés par des méthodes et des représentations plurielles

Notre recherche interprétativiste réalisée dans le cadre d'une chaire universitaire a mobilisé de nombreuses méthodes. Réaliser une étude empruntant à la méthode prospective associée à l'abduction a permis de répondre aux attentes académiques et managériales.

S'agissant d'une étude de cas unique typique quant à l'inclusion des TIC au sein du secteur bancaire, une recherche-action exploratoire qualitative a ouvert la voie vers des résultats diversifiés, laissant entrevoir l'intrication des phénomènes étudiés que sont les compétences et les usages des TIC des managers de proximité.

La validité de notre recherche a été poursuivie par l'usage de plusieurs méthodes et techniques complémentaires, laissant une place importante aux perceptions des managers de proximité, sujet de notre recherche tout en favorisant une solide compréhension du contexte organisationnel, nécessaire à la fiabilité de l'analyse.

Une méthode mixte a été appliquée au traitement des données collectées sur le terrain de recherche. Une primo-analyse manuelle a précédé un double codage informatisé des entretiens semi-directifs avec les managers de proximité, produisant des résultats riches et révélateurs de la complexité de leurs compétences et usages des TIC.

Section 2

Les compétences du manager de proximité hypermoderne et ses usages des Technologies de l'Information et de la Communication

Le caractère hypermoderne de l'environnement de l'organisation étudiée est apparu dans l'ensemble des entretiens menés avec les managers de proximité. Ces derniers ont également évoqué des éléments se rapprochant du *slow management*, venant compenser l'urgence et l'immédiateté, notamment induites par l'usage des TIC.

Les managers de proximité actionnent différents styles de management selon les situations. Il a été mis en évidence qu'ils endossent tour à tour non seulement le rôle de manager, mais aussi celui de *coach* et de *leader*.

Il a été démontré que les compétences classiques, techniques et comportementales, individuelles comme collectives restent importantes pour les managers de proximité. Les compétences numériques et distribuées, liées à l'usage des TIC le deviennent également et sont parfois combinées aux compétences plus classiques.

La dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) a permis de dévoiler l'affordance des usages des TIC par les managers de proximité ainsi que leurs perceptions, parfois divergentes, des outils et pratiques numériques facilitant et contraignant l'exercice de leurs fonctions.

CHAPITRE 6

DES RÉSULTATS OUVRANT

VERS DES APPORTS MANAGÉRIAUX

Les praticiens attendent de la recherche en gestion qu'elle traite de sujets d'actualité et qu'elle procure de nouvelles idées par une action prospective ainsi que des propositions de solutions afin de résoudre des problèmes complexes (Soparnot *et al.*, 2018)²⁹. Notre recherche, portant sur les compétences du manager de proximité hypermoderne et sur les effets des TIC sur ces compétences, nous souhaitons proposer non seulement des avancées théoriques mais aussi des préconisations actionnables (Argyris, 1993), c'est-à-dire réalisables, par l'organisation étudiée. La compétence est considérée « *comme une combinaison de ressources en situation* », or « *les recherches récentes montrent que cette combinaison de ressources doit se penser et se pratiquer à plusieurs niveaux* » (Defélix et Picq, 2013, p. 48). Aussi, nous proposons une discussion des résultats et des recommandations relativement à quatre axes organisationnels : les ressources humaines, la communication interne, la formation ainsi que la stratégie. Par ailleurs, les usagers de TIC nourrissent des aspirations dans chacun des outils proposés par son organisation (Hatchuel et Weil, 1992 ; Mallard, 2012), ce qui peut engendrer satisfaction ou mécontentement. Afin d'apporter une réponse aux attentes relevées lors de nos entretiens semi-directifs avec les managers de proximité, une partie des préconisations est exclusivement dédiée aux usages des TIC. Le manager de proximité, en tant que « courroie de transmission » (Duséhu, 2017), remplissant à la fois des missions opérationnelles et gestionnaires (Balas-Ezzemzami, 2006) représente, de fait, une catégorie professionnelle particulièrement touchée par les multiples injonctions de son environnement professionnel que nous avons qualifié d'hypermoderne (Aubert, 1992 ; Rhéaume, 2006).

La première section de ce dernier chapitre propose des préconisations en matière de ressources humaines et de communication interne. La seconde section présente des actions reliées à la

²⁹ Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2018). Comment rendre la recherche en gestion utile aux managers ?. *The conversation*, en ligne. Consulté à : <https://theconversation.com/comment-rendre-la-recherche-en-gestion-utile-aux-managers-98355>

formation des managers de proximité ainsi qu'à la stratégie organisationnelle. Ces préconisations sont déduites de la discussion de nos résultats au regard des théories mobilisées.

Section 1. Des propositions favorisant l'intégration des compétences du manager de proximité hypermoderne

Le développement et la reconnaissance des compétences inhérentes aux managers de proximité doivent être accompagnés par la Direction des Ressources Humaines de l'organisation, y compris dans l'optique d'inclure concrètement les usages des TIC au sein de ces compétences (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Jauréguiberry, 2014 ; Lecocq *et al.*, 2012). Assortir une communication interne afin d'accompagner les évolutions attendues, en matière de compétences comme d'usages des outils numériques, ouvre la voie vers une intégration facilitée de ces transformations par leur meilleure compréhension (Dietrich, 2005 ; Reydet, 2019). Nous présentons tout d'abord les apports et recommandations en matière de ressources humaines (1.1) avant de proposer des actions de communication interne qui en découlent (1.2). Chaque préconisation est présentée sous le même format : un rappel de nos résultats, la préconisation et son ou ses objectif(s).

1.1 Recommandations liées à la gestion des ressources humaines

L'importance grandissante des compétences comportementales pour les managers de proximité (Theurelle-Stein et Barth, 2017) a été corroborée par les résultats de notre recherche. L'inclusion des managers de proximité dans la construction des outils RH qui les concernent peut faciliter l'acquisition et le développement de ces compétences (1.1.1). La co-construction appliquée également à la création des TIC favoriserait leur usage par les managers de proximité en limitant les situations critiques tout en encourageant la formalisation de ces usages au sein des compétences de cette catégorie professionnelle (1.1.2).

1.1.1 La reconnaissance des compétences du manager de proximité hypermoderne

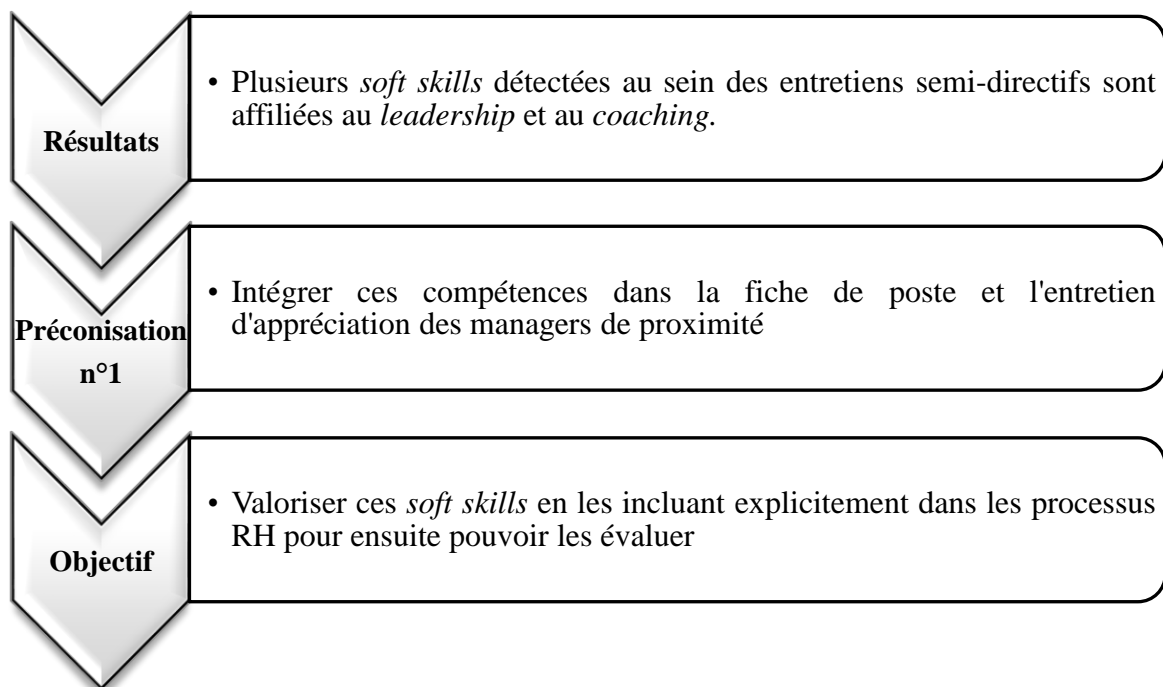
Quatre préconisations en rapport avec la gestion des ressources humaines vont être présentées.

L'imbrication du *leadership* et du *coaching* avec les *soft skills* que les managers de proximité mobilisent a été mise en évidence par les résultats de notre étude empirique. Les compétences, relevées dans la littérature comme appartenant au *leadership* et décelées au sein de notre terrain de recherche sont :

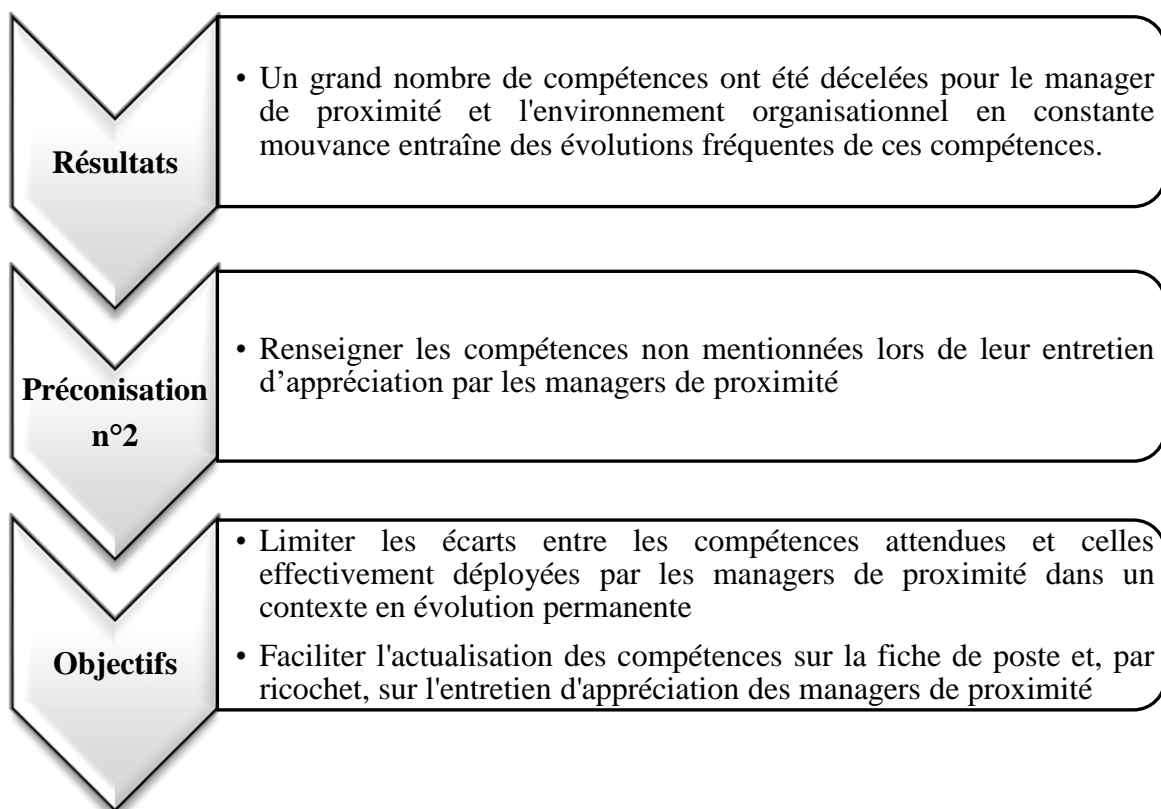
- motiver ses collaborateurs (Algahtani, 2014 ; Hersey et Blanchard, 1969, 1977 ; Kotter, 2001) ;
- être enthousiaste (Chédru et Le Méhauté, 2009 ; Dejoux, 2017) ;
- se remettre en question (Plane, 2016b).

Être franc est une compétence comportementale rattachée au *coaching* (Dejoux, 2017), le style de management sportif relevé chez certains managers de proximité rencontrés également (Bayad et Persson, 2005 ; Cloët et Saint Aubert, 2006).

Faire confiance ainsi qu'accompagner la montée en compétences des collaborateurs sont, dans la littérature, tantôt reliées au *coaching* (Boyatzis, 1982 ; Plane, 2016a), tantôt au *leadership* (Chédru et Le Méhauté, 2009 ; Dejoux, 2017 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Petit, 2012 ; Vernazobres, 2016).

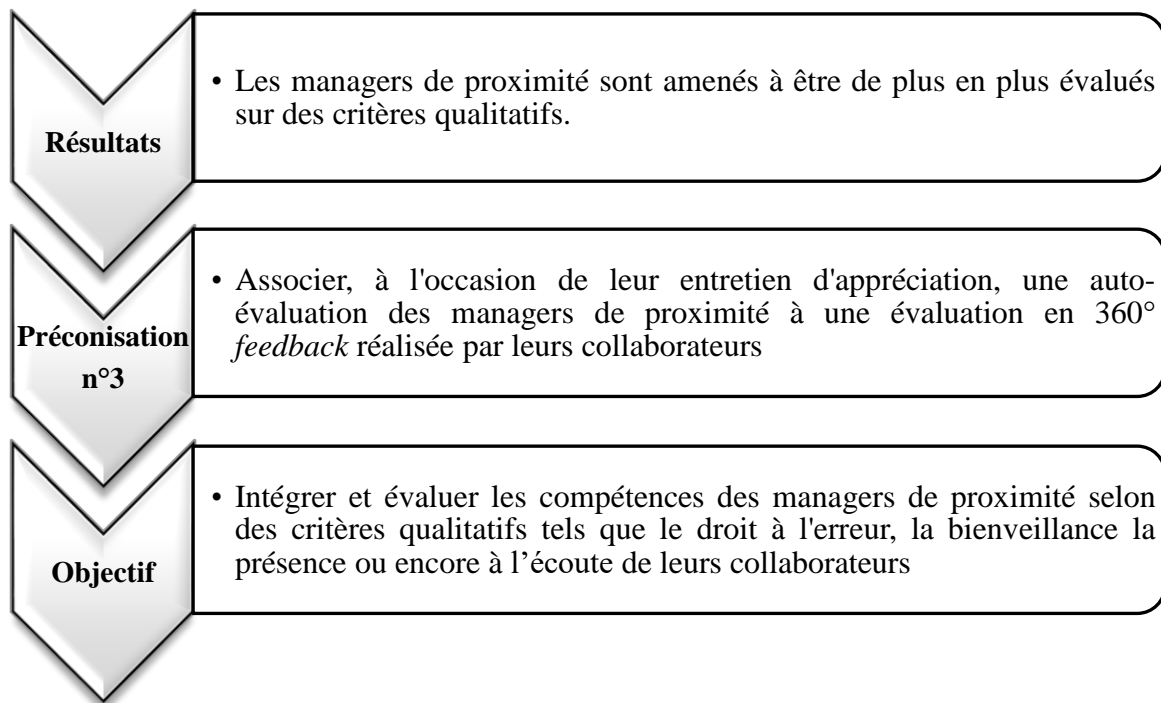


La pluralité de compétences que mettent en œuvre les managers de proximité les rend complexes à délimiter. Pourtant, « *l'instrumentation de l'appréciation des compétences se doit d'être simple pour pouvoir être mise en place* » (Estellat, 2003, p. 121). Or, la prospective des métiers se montre plus réactive que la GPEC pour la détermination des compétences (Boyer et Scouarnec, 2008 ; Delobbe *et al.*, 2014) et valorise la co-construction avec les acteurs impliqués (Delobbe *et al.*, 2014 ; Grimand, 2012). Une mise à jour de ces compétences effectuée conjointement entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines faciliteraient leur intégration et leur valorisation au sein des processus RH.



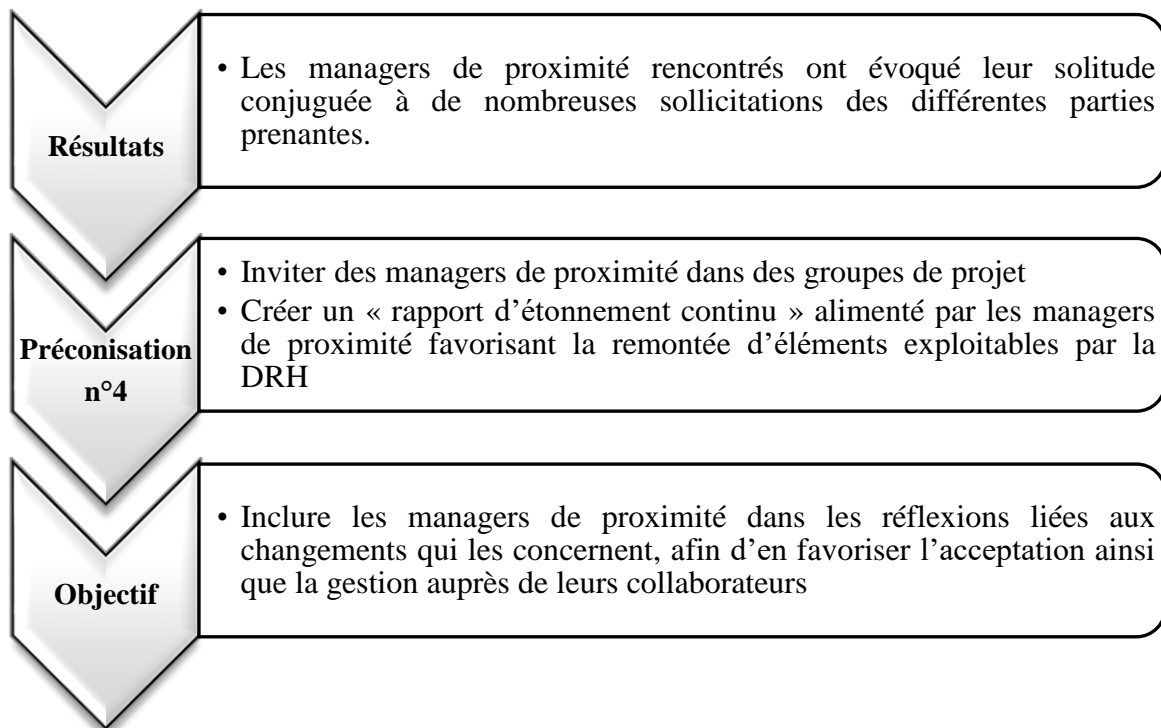
La pratique du 360° *feedback*, correspondant à l'appréciation d'un manager notamment par ses collaborateurs, peut être actionnée individuellement ou collectivement (Cloët et Saint Aubert, 2006). Cette méthode, déjà utilisée à titre individuel par certains managers de proximité interviewés, leur permet effectivement d'améliorer leurs compétences en acceptant les retours de leurs collaborateurs. Il s'agit également d'une méthode promouvant l'écoute des collaborateurs, compétence comportementale individuelle que nous avons rattachée à l'animation d'équipe. Se rapprochant du *slow management* par la primauté qu'elle octroie à des repères qualitatifs (Glée et Mispelblom Beyer, 2012) plébiscités par les managers de proximité,

la méthode du 360° *feedback* renforce la proximité entre le manager et les membres de son équipe (Louvier-Clerc et Mendez, 2018). Employé à un niveau collectif auprès de l'ensemble des managers de proximité de l'organisation, le 360° *feedback* permettrait d'évaluer et de développer des compétences comportementales « *désormais jugées fondamentales par leur environnement professionnel* » (Cloët et Saint Aubert, 2006, p. 143). Par ailleurs, le croisement d'une auto-évaluation du manager de proximité sur ses propres compétences avec l'évaluation par la méthode du 360° *feedback* offrirait une comparaison entre les perceptions de cet acteur organisationnel et celles de ses collaborateurs pouvant servir de base à l'entretien d'appréciation annuel.



Au sein d'un contexte hypermoderne, les managers de proximité rencontrés ont fait état d'un sentiment de solitude face aux multiples attentes auxquelles ils doivent répondre (Aubert, 1992 ; Rhéaume, 2006), émanant du *top management*, des collaborateurs comme des clients. Ainsi que l'exposent Bichon et Desmarais, les managers de proximité se trouvent « *dans une forte position d'isolement : non seulement on exige beaucoup de l'individu, sommé d'agir avec compétences, mais de plus, son activité n'étant pas pensée en phase avec les stratégies et les politiques qu'il est censé porter, les appuis organisationnels nécessaires au plein exercice de son management peuvent faire défaut* » (2016, p. 93). Concomitamment, ces acteurs

organisationnels s'avèrent peu intégrés dans les processus de décisions relatifs aux changements organisationnels (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004 ; Colin *et al.*, 2009 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Vignal, 2012), alors que, d'une part, ils les vivent eux-mêmes et que, d'autre part, ils sont chargés de conduire cette gestion du changement auprès de leur équipe (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Martin, 2013). Le management du changement est apparu dans nos résultats comme une compétence comportementale individuelle des managers de proximité, rattachée au fait de donner du sens aux changements. En considérant que « *toutes les parties prenantes au changement doivent être capables d'exprimer leur opinion sur un changement éventuel, opinions qui doivent être prises en considération* » (Walsh et Renaud, 2010, p. 289), le changement imposé se transforme progressivement en changement participatif (Autissier et Vandangeon Derumez, 2007).



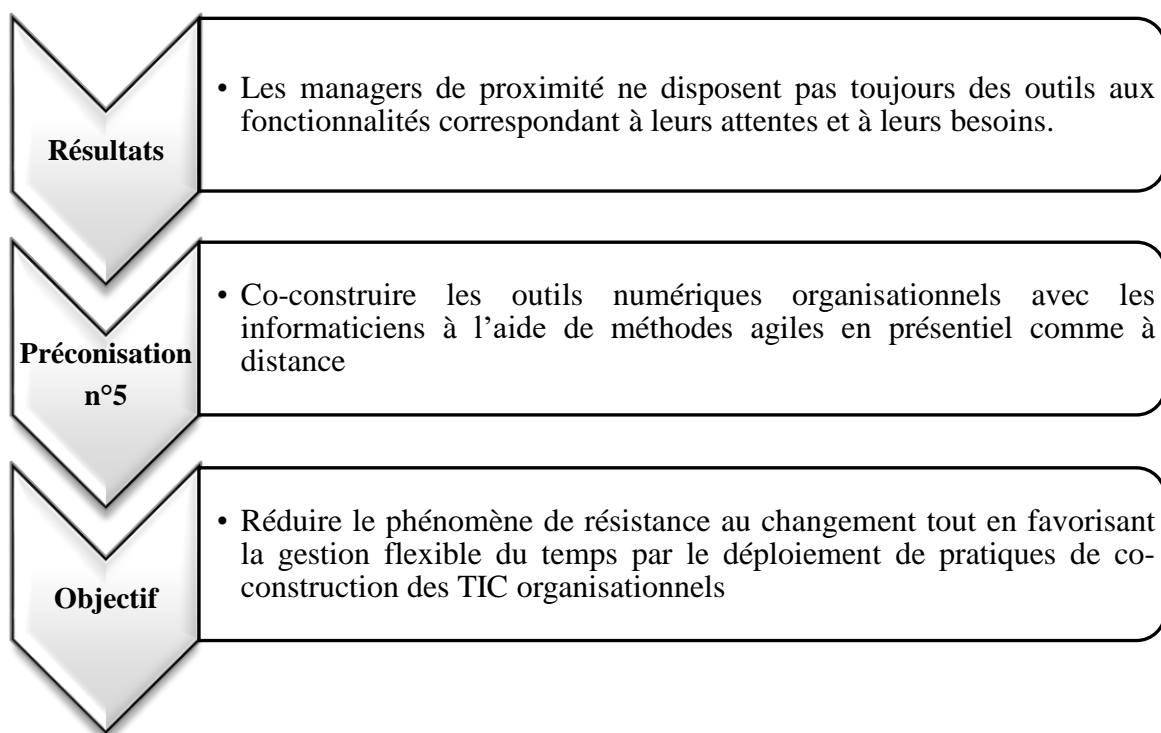
Nous venons d'exposer les préconisations ainsi que leurs objectifs issus des résultats de notre recherche, en lien avec la gestion des ressources humaines. Nous proposons maintenant des préconisations toujours dans ce domaine mais déduites, cette fois, des usages des TIC par les managers de proximité relevés lors de notre étude empirique.

1.1.2 La consolidation des usages des Technologies de l'Information et la Communication par le manager de proximité

Nous développons cinq préconisations rattachées aux usages des TIC des managers de proximité.

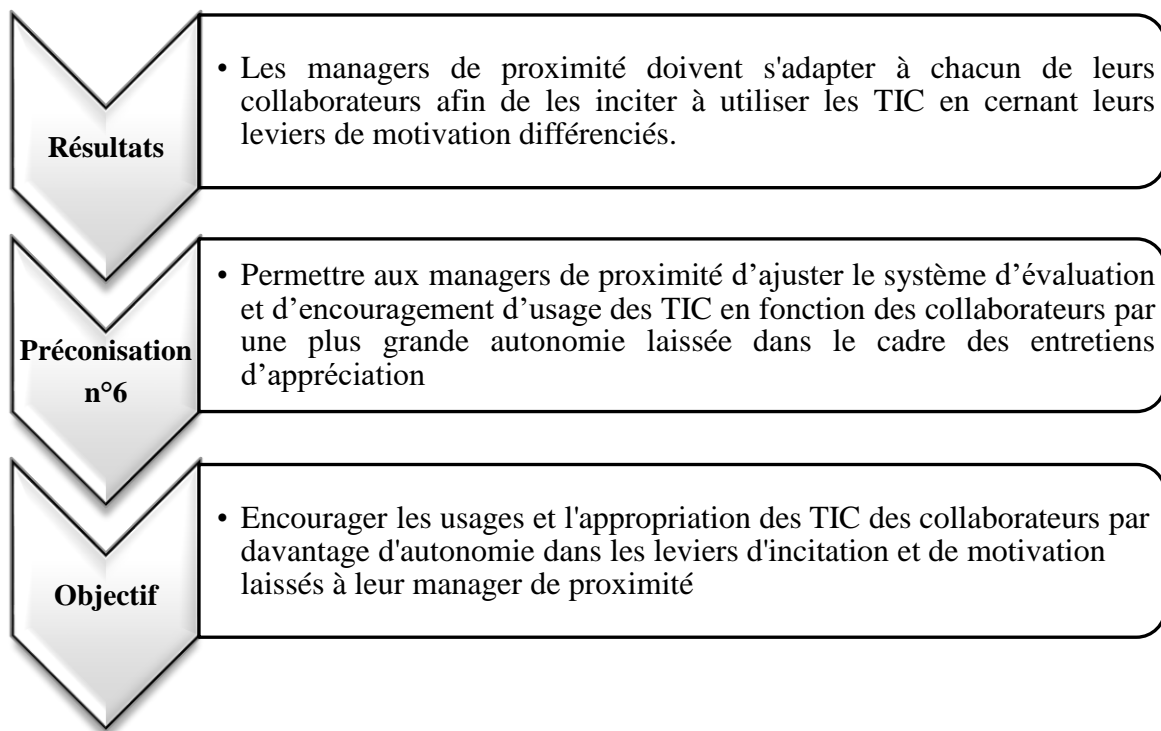
La gestion du changement se décline également à travers les usages, évolutifs et croissants, des TIC. Plusieurs managers de proximité ont précisé que les outils à leur disposition ne sont pas toujours conformes ni à leurs attentes ni à leurs besoins. Comme le rapporte ce responsable de service « *on est obligé d'aller chercher à droite à gauche et de faire des calculs [...] on est obligé de créer, de rassembler plusieurs éléments de plusieurs sources, de les arranger, de les travailler ensuite de les mettre dans l'outil de reporting* » (MNG20 SH). Ce constat rejoint celui d'Hatchuel et Weil (1992) qui rappellent la nécessité de « savoir-combiner » les compétences des informaticiens avec celles des usagers des TIC. Or, les managers de proximité, chargés de donner du sens à l'usage des TIC organisationnelles auprès de leurs équipes (Colin et Grasser, 2014), ne peuvent le faire qu'à condition d'être eux-mêmes convaincus de l'utilité de ces outils (Bonnet, 2012 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Jouët, 1993 ; Mallard, 2012). L'activation de ces compétences, à la fois collectives et numériques, se matérialise par une marge de manœuvre laissée aux acteurs (Bouillon, 2015), appelée *slack* organisationnel, pouvant se concrétiser par leur implication dans la construction des outils dont ils seront les usagers (Colin et Grasser, 2014). Le déploiement de méthodes agiles, telles que les *brainstorming* (Komi, 2019), le *scrum*, traduisible par fonctionnement mêlé (Autissier *et al.*, 2015), le *design thinking* (Brown, 2009), approche basée sur l'expérience alliant créativité, faisabilité et viabilité (Dejoux et Léon, 2018) en tenant compte des points de vue différents (Péché *et al.*, 2016) ou encore les *jam session*, groupes de travail à distance (Boutigny et Renault, 2013) permet, non seulement, de concilier les approches techniques aux attentes du terrain, mais aussi, de prévenir les mécanismes de résistance au changement par cette co-construction (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Dietrich, 2005 ; Komi, 2019). Ainsi que nous l'avons relevé lors de notre étude empirique, l'apparition de l'Intelligence Artificielle entraîne la nécessité pour le manager de proximité de créer encore davantage de sens autour de ces outils afin de contrer les résistances au changement, fréquemment liées aux peurs des collaborateurs de perdre des compétences voire leur emploi (Dejoux et Léon, 2018 ; Komi, 2019).

Par ailleurs, ces méthodes agiles intègrent la dimension temporelle, intrinsèque au management du changement (Soparnot, 2004, 2009). En effet, la gestion du changement dans un contexte hypermoderne consiste en « *un exercice intemporel puisque le passé fait le présent ; le contexte fait l'action. L'un et l'autre se définissent et s'entraînent. Un pas conditionne l'autre. Le « temps » du changement s'en trouve modifié, il devient continu* » (Soparnot, 2009, p. 120). Néanmoins, aux temps d'action succèdent des phases plus stables, propices à la préparation des prochains changements (Soparnot, 2004). On peut voir dans cette complémentarité l'imbrication de l'hypermodernité et du *slow management* repérée au sein de notre recherche.



Dans la continuité de la préconisation précédente, afin d'encourager l'usage des TIC, les managers de proximité doivent cerner les leviers de motivation, différenciés, des collaborateurs face à ces usages (Benedetto-Meyer, 2019 ; Dejoux, 2014). Pour ce faire, il est nécessaire qu'ils s'adaptent à chacun de leurs collaborateurs ainsi que nous l'avons relevé à travers les entretiens semi-directifs menés. Cette adaptation s'appuie sur la « *connaissance fine des logiques professionnelles de son équipe pour « faire passer » le message en intégrant ce qu'elle connaît des motivations, des aspirations et des leviers d'action de chacun* » (Benedetto-Meyer, 2019, p. 89). Comme l'a précisé un directeur d'agences à propos de ses collaborateurs : « *Aujourd'hui je les connais quasiment tous par cœur. Je sais, dans telle situation selon avec qui je suis, je*

peux me tromper après, bien sûr personne n'est infaillible, mais je pense savoir quels outils, quelles expressions je vais utiliser pour arriver à remobiliser ou à challenger un collaborateur » (MNG9 RH). Par cette proximité relationnelle, cette catégorie managériale s'avère plus apte à inciter ses collaborateurs à utiliser, et *in fine* à s'appropriier les TIC organisationnelles (Boboc, 2017).

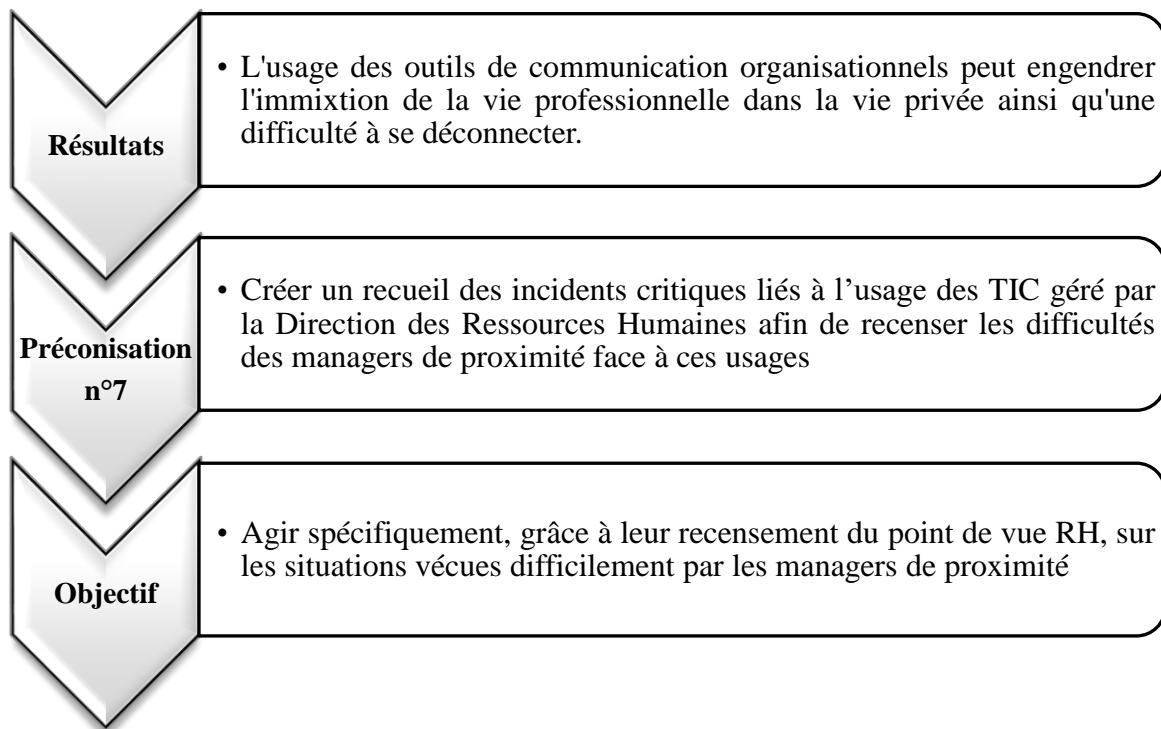


Une large part des activités des managers de proximité est associée à l'usage de TIC. Les outils de communication en particulier peuvent engendrer des pathologies non seulement liées à la surabondance d'informations telles que le workaholisme (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Lipovetsky et Charles, 2004), l'infobésité, ou encore l'infopollution (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Denervaud *et al.*, 2012 ; Khainnar, 2017 ; Lacombe, 2012) mais aussi à l'ininteruption de l'information sur les canaux de communication (Ertzscheid, 2014 ; Hamet et Michel, 2018 ; Jauréguiberry, 2014), rendant difficile la déconnexion (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Ruiller *et al.*, 2017). L'immixtion dans la vie personnelle de la vie professionnelle induite par les outils de communication organisationnels (voir notamment Durand, 2009 ; Lecocq *et al.*, 2012 ; Loup, 2016 ; Mignerat *et al.*, 2019 ; Saintive, 2000 ; Tronc, 2016) a effectivement été évoquée par les managers de proximité rencontrés. Cette intrusion a été principalement reliée aux pratiques favorisant la mobilité, telles que le BYOD. En effet, même si la pratique du BYOD apporte « *la productivité, la flexibilité* »

nécessaires aux organisations hypermodernes, il apparaît indispensable « *de s'attarder à leurs pratiques courantes vis-à-vis de la protection de la vie privée de leurs employés et à la confidentialité et la sécurité de leurs données corporatives et le bien-être des employés tout en assurant la sécurité de l'organisation* » (Mignerat *et al.*, 2019, pp. 10-11).

Les études relatives aux difficultés de déconnexion préconisent l'auto-régulation (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Jauréguiberry, 2014) en passant par « *une éducation aux usages* » (Boudokhane-Lima et Felio, 2015, p. 143). En effet, nous avons pu constater une disparité de perception de cette immixtion du travail au sein de la sphère privée par les managers de proximité : certains la redoutent alors que d'autres l'acceptent. Certains managers de proximité interviewés ont d'ailleurs clairement spécifié qu'ils n'attendaient pas de règles précises de l'organisation quant à la délimitation de leurs usages des TIC, comme l'illustrent ces propos d'un directeur d'agences : « *le fait qu'on ait une communication à outrance avec les réseaux sociaux, une communication qui s'accélère, je trouve que c'est normal que ça puisse empiéter un moment donné sur la vie privée. La seule chose c'est qu'un moment donné, il faut que je sache tirer le rideau. Et ça, ça m'appartient* » (MNG18 RH).

Ces résultats ambivalents appuient la pertinence de solutions souples, adaptées aux usages de chacun. Toutefois, la Direction des Ressources Humaines joue un rôle important dans cette auto-régulation (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Jauréguiberry, 2014 ; Lecocq *et al.*, 2012), les usagers de TIC devant malgré tout « *être accompagnés et guidés dans leur usage quotidien, afin de leur éviter une sur-sollicitation* » (Lecocq *et al.*, 2012, p. 30).



De par leurs responsabilités plurielles, les managers de proximité s'avèrent particulièrement marqués par le déploiement de compétences collectives, distribuées et numériques (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Largier *et al.*, 2008) à la fois pour eux-mêmes ainsi que pour inciter leurs collaborateurs à les développer également (citons entre autres Benedetto-Meyer et Klein, 2017 ; Dejoux, 2016 ; Lacombe, 2012 ; Montargot et Duyck, 2017 ; Perelman, 2012).

Lors de notre étude empirique, nous avons repéré cinq compétences numériques principales actionnées par le manager de proximité :

- maîtriser les TIC ;
- améliorer les procédures ;
- savoir chercher l'information ;
- gérer à distance ;
- partager l'information par les TIC.

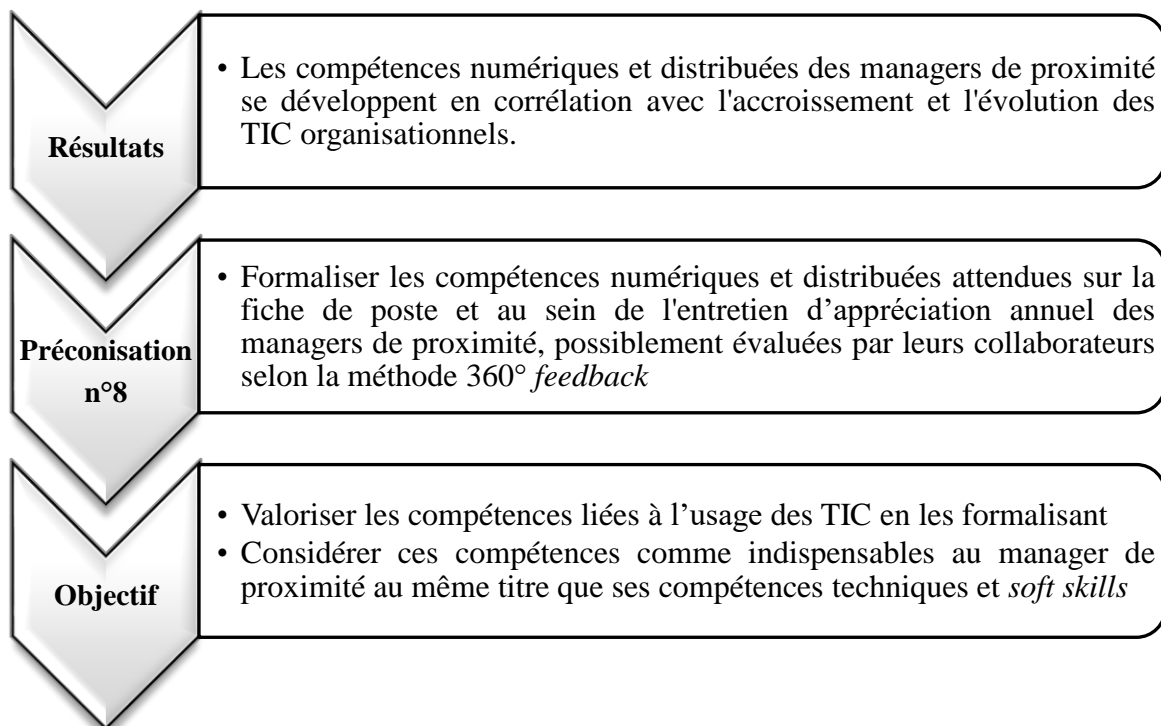
Deux compétences distribuées ont également émergé de nos entretiens semi-directifs avec les managers de proximité :

- diffuser l'information par les TIC collaboratifs ;
- mutualiser les informations par les TIC.

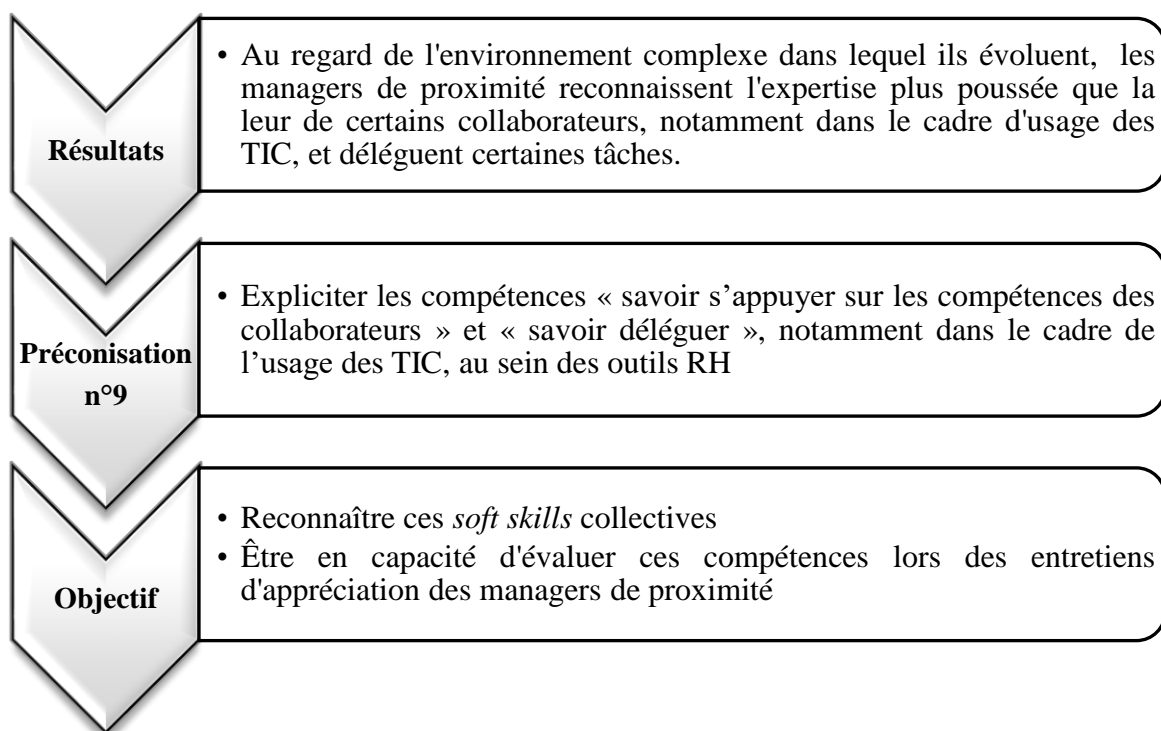
Ces typologies de compétences, liées à l'usage des TIC, sont tacites, c'est-à-dire qu'elles manquent de caractérisation objective (Cesar, 2011 ; Largier *et al.*, 2008 ; Nonaka et Takeuchi,

1995 ; Polanyi, 1962). Afin d’y remédier, Largier *et al.* préconisent d’inscrire « *cette gestion dans un horizon temporel plus lointain en articulation avec un parcours professionnel souhaité et valorisé par l’entreprise* » (2008, p. 19).

L’usage des RSE (Réseaux Sociaux d’Entreprise) requiert du temps, dans l’apprentissage comme dans l’utilisation régulière (voir notamment Abelin *et al.*, 2014 ; Agterberg *et al.*, 2010 ; Chauvet et Chollet, 2010 ; Mallard, 2012 ; Montargot et Duyck, 2017), ainsi que l’a fait remarquer cette responsable de service « *on se retrouve avec beaucoup de choses à lire dans une journée et ça prend du temps* » (MNG15 SF). Or, Montargot et Duyck rappellent que le manager de proximité parvient à « *mobiliser l’intelligence collective, par l’exemplarité et l’impulsion qu’il peut donner, en favorisant et participant aux échanges* », impliquant « *l’inclusion claire et officielle des tâches liées aux réseaux sociaux d’entreprise* » (2017, p. 105) sur sa fiche de poste. La messagerie électronique est soumise aux mêmes contraintes temporelles, pourtant, comme l’ont signifié les managers de proximité rencontrés, « *ce ne sont donc pas les qualités intrinsèques de l’outil qui améliorent ou détériorent la relation, mais plutôt l’usage que l’on en fait* » (Rupelle *et al.*, 2015, p. 177). Au sein de l’organisation étudiée, il existe des usages différenciés des TIC (Saintive, 2000) par les managers de proximité, il convient donc de leur laisser une certaine latitude (Montargot et Duyck, 2017 ; Rupelle *et al.*, 2015) tout en explicitant les attentes organisationnelles relatives à ces usages.



Au sein d'un environnement composite, que nous avons qualifié d'hypermoderne (Aubert, 2006 ; Bachelet et Françoise, 2014 ; Dalmas et Lima, 2016 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Marchesnay, 2004 ; Paradas, 2012 ; Plane, 2008), « *l'expertise* » proprement dite est relativement limitée » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 85). Les entretiens menés auprès des managers de proximité ont corroboré ce constat tout en montrant qu'ils compensent cette perte d'expertise par la sollicitation de leurs collaborateurs reconnus pour leur savoir-faire, notamment dans le cadre d'usages des TIC, voire en leur déléguant certaines tâches. Ces compétences comportementales collectives s'apparentent au courant du *slow management* (Vitari *et al.*, 2013) en mettant en exergue la capacité des managers de proximité à s'appuyer sur les compétences de leurs collaborateurs, comme l'illustre ce directeur d'agence : « *je pense aussi qu'un bon manager, c'est un manager qui interagit avec ses collaborateurs et qui peut apprendre de ses collaborateurs* » (MNG16 RH). Par ailleurs, ces compétences présentent un double intérêt puisqu'elles ont également pour effet de valoriser les collaborateurs.



Nous venons d'exposer cinq préconisations managériales en rapport avec les usages des TIC et les compétences qui en découlent pour le manager de proximité. Nous présentons désormais des préconisations tirées de nos résultats en lien avec la communication organisationnelle interne.

1.2 Préconisations en matière de communication interne

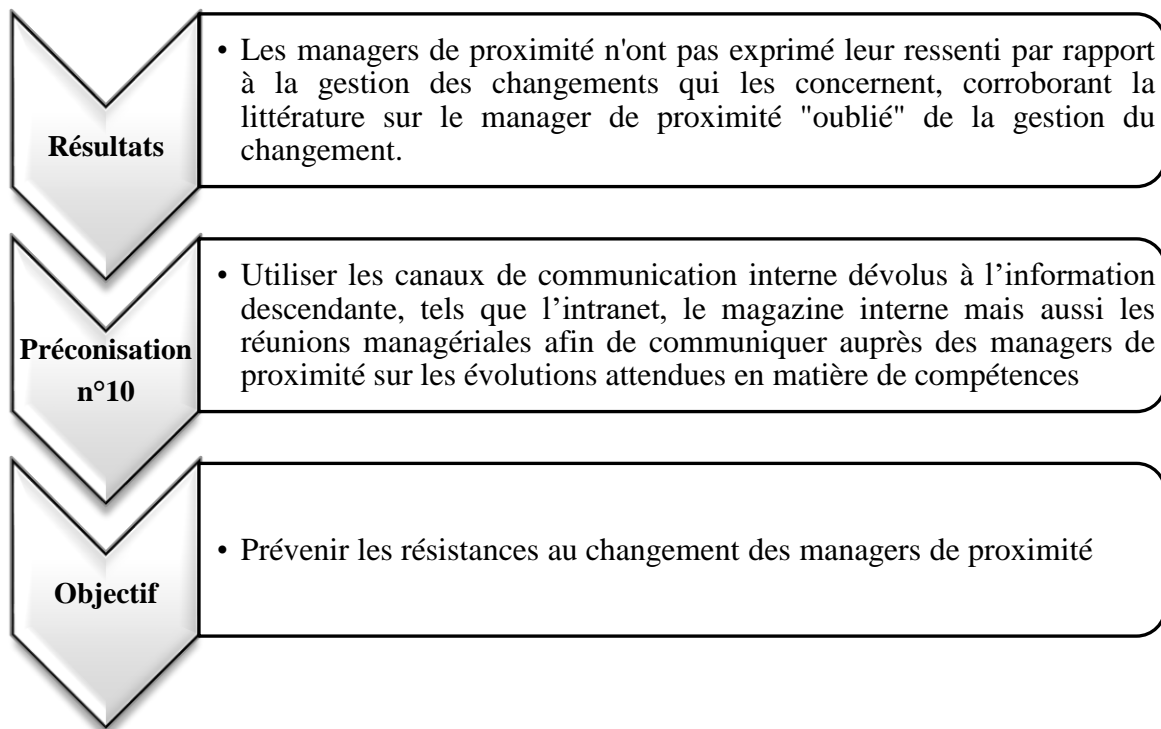
Au sein d'un environnement aux prises avec des changements perpétuels, le rôle de la communication interne est crucial. En effet, informer et consulter régulièrement les collaborateurs concernés, dans notre cas les managers de proximité, permet de limiter les résistances aux changements (Dietrich, 2005 ; Reydet, 2019). Nous énonçons tout d'abord des propositions d'actions de communication interne dédiées à faciliter le développement des compétences des managers de proximité hypermodernes (1.2.1) puis nous exposons des actes communicationnels destinés à améliorer les usages des TIC par ces mêmes acteurs (1.2.2).

1.2.1 La co-construction des transformations avec le manager de proximité hypermoderne

Trois recommandations managériales sont formulées en lien avec des actions de communication interne pouvant améliorer l'appréhension des transformations organisationnelles conjointement avec les managers de proximité.

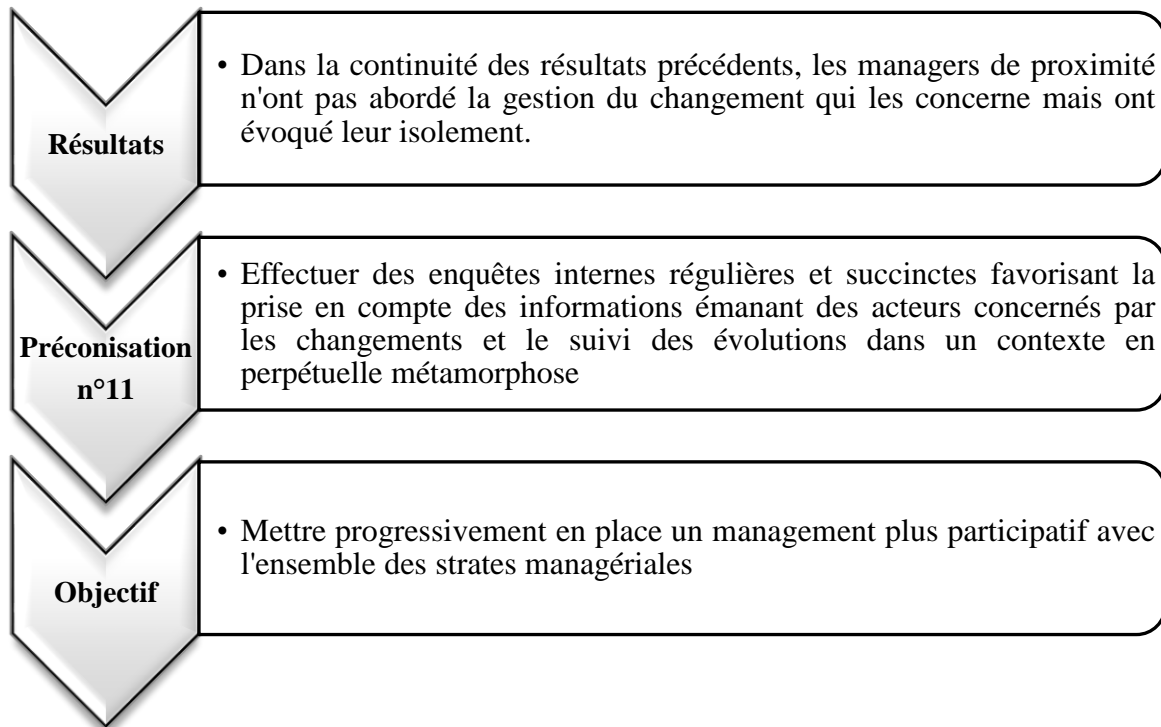
L'accompagnement des évolutions organisationnelles nécessite l'association de communications internes. En matière de développement des compétences, qu'elles soient individuelles (Retour, 2005), collectives (Dupuich, 2011 ; Largier *et al.*, 2008 ; Retour, 2005), numériques (Bouillon, 2015 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Sadin, 2016) ou distribuées (Boily et Pierre, 2006 ; Cavestro *et al.*, 2007 ; Largier *et al.*, 2008), le soutien de l'organisation se révèle primordial pour favoriser leur déploiement. La méthode du 360° *feedback* (Cloët et Saint Aubert, 2006), que nous avons proposée comme pratique d'appréciation des managers de proximité par leurs collaborateurs, s'accorde avec l'inclusion de critères plus qualitatifs se rapportant aux compétences comportementales managériales. À l'exception de certains managers de proximité l'utilisant déjà spontanément, la méthode du 360° *feedback* bouleversera les usages liés à l'entretien annuel d'appréciation. Bien que « *la réussite de la mise en place d'un 360° est impactée par la communication précédant son introduction (clarté sur les finalités, la population cible envisagée mais aussi conseils prodigués sur la façon adéquate d'aborder l'outil)* » (Cloët et Saint Aubert, 2006, p. 156), la position organisationnelle particulière des managers de proximité conduit à occulter leur perception des changements (Autissier et

Vandangeon-Derumez, 2004 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Vignal, 2012). Plus globalement, selon Retour, « *les directeurs des ressources humaines doivent définir leur choix en la matière et la communiquer clairement aux salariés* » (2005, p. 191). Communiquer précisément sur les transformations à venir renforce l'acceptation par la compréhension des enjeux organisationnels et permet de prévenir le phénomène, naturel, de résistance au changement (Dietrich, 2005 ; Reydet, 2019).



Dans la continuité de la méthode prospective partiellement appliquée à notre recherche, il convient de consulter les acteurs organisationnels concernés par les transformations afin de les co-construire avec eux (Berger, 1964 ; Boyer et Scouarnec, 2008, 2009 ; Remy et Pichault, 2011 ; Thamain, 2009). Particulièrement adaptée aux environnements changeants (voir notamment Aurégan *et al.*, 2008 ; Bootz, 2012 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Noguera et Lartigau, 2009 ; Remy et Pichault, 2011 ; Thamain, 2009), la démarche de gestion prospective des métiers enjoint à « *mobiliser les acteurs à tous les niveaux de l'organisation autour d'une réflexion commune sur les enjeux futurs. Elle constitue ainsi une préparation collective aux changements souhaitables de l'environnement, de l'entreprise et de sa culture* » (Bootz, 2012, p. 42). En effet, par la mobilisation collective des acteurs organisationnels, cette méthode

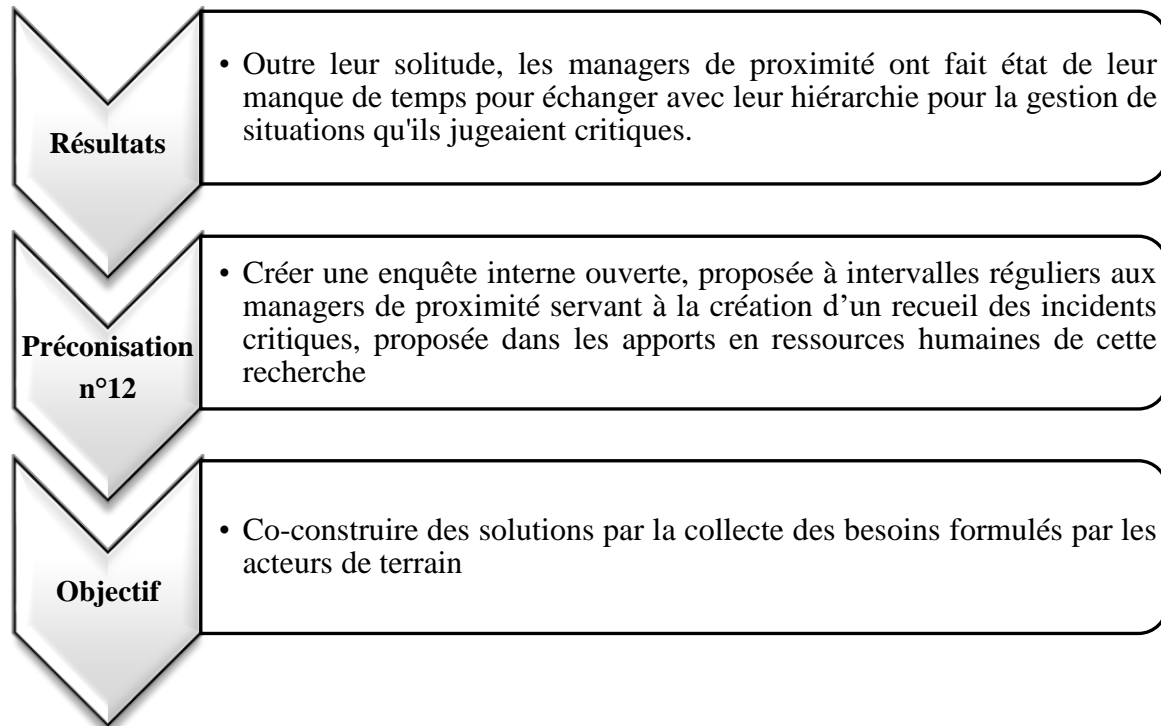
permet d'allier la réflexion à la prise de décision pour finalement aboutir à la mise en œuvre d'actions (Bootz, 2012). En offrant la possibilité de « *percevoir des signaux - parfois faibles - annonceurs de changement* » (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 118), intégrer les collaborateurs, dans notre cas les managers de proximité, dans la réflexion relative à leurs compétences (Thamain, 2009) facilite leur gestion organisationnelle (Remy et Pichault, 2011).



En complément, une autre enquête interne, entièrement ouverte cette fois afin de laisser les répondants s'exprimer librement (Gavard-Perret *et al.*, 2018a), ouvrirait la voie à la détection d'axes d'amélioration organisationnels attendus par les acteurs. Ainsi que le spécifient Gavard-Perret *et al.*, les questions ouvertes permettent de « *collecter des réactions, retours d'expériences* » (2018a, p. 94), en impliquant les acteurs dans l'initiation des changements (Komi, 2019).

Aussi, ce type de processus participatif doit être impulsé par l'organisation (Autissier et Vandangeon Derumez, 2007 ; Badets *et al.*, 2015 ; Oiry et Vignal, 2016). Le processus de *kaizen*, méthode japonaise d'amélioration, consiste en « *un repérage des représentations des différents acteurs* » en laissant s'exprimer « *les salariés sur le contenu de leur travail quotidien* » (Badets *et al.*, 2015, p. 20). Par la consultation des acteurs concernés, dans notre

cas les managers de proximité, cette méthode facilite la co-construction de solutions face à des situations critiques (Balas-Ezzemzami, 2006)



Nous avons développé des préconisations managériales utilisant des moyens de communication interne pour inclure davantage les managers de proximité dans les processus de transformations qui les concernent. Nous proposons à présent des préconisations, toujours appuyées par de la communication interne, afin de faciliter les usages des TIC de ces acteurs organisationnels.

1.2.2 La communication interne en appui de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication par le manager de proximité

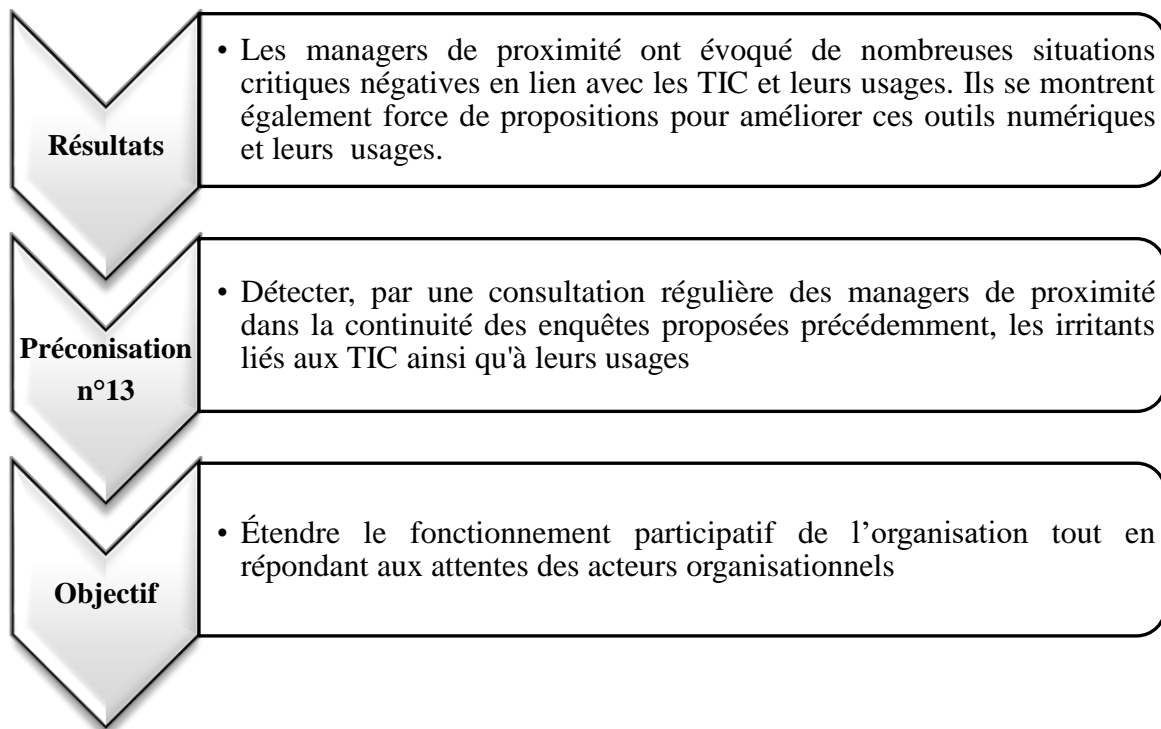
Nous exposons quatre préconisations permettant, à l'aide de ressources de communication interne, de stimuler les usages des TIC des managers de proximité.

Comme l'exprime Frugier, il est impossible de traiter de l'usage des TIC « sans évoquer les « irritants » qui l'accompagnent » (2017, p. 60). L'essor des TIC entraîne ainsi « l'inévitable gestion des irritants engendrés par le fait que l'informatique est en transformation continue,

que les logiciels nécessitent constamment des mises à niveau, que celles-ci soient le fruit d'une obsolescence programmée ou d'une réelle avancée technologique » (Saint-Denis, 2012, p. 23).

Les managers de proximité interrogés ont effectivement évoqué plusieurs facteurs irritants relativement à l'usage des outils organisationnels, de gestion comme de communication. Certains managers de proximité ont suggéré la simplification des outils de pilotage, à l'image de ce responsable du siège expliquant qu' « *aujourd'hui notre système d'information, il est extrêmement dense, il est très fourni, trop, on sait plus où trouver les choses. [...] j'ai l'impression qu'on a un empilage de beaucoup d'applications qui ne se parlent pas entre elles et ça manque un peu de cohérence tout ça et du coup, la navigation est quand même compliquée* » (MNG7 SH). D'autres ont relevé l'obsolescence de quelques-uns des outils de communication clients, à l'instar de l'outil d'envoi de mail, quand d'autres encore ont pointé du doigt des usages qu'ils estiment éloignés de leur cœur de métier, ainsi que l'exprime ce directeur d'agences à propos du réseau social interne : « *c'est une super idée, après on reçoit des trucs en permanence. Ça commence un peu à m'agacer parce que je n'ai pas que ça à faire. [...] j'aimerais bien que ce soit un outil d'informations, d'accompagnement éventuellement, mais bon, quand ça a été la bonne année, je ne vous dis pas les photos, les trucs, les machins, c'est rigolo sur Facebook mais là je suis au boulot* » (MNG 9 RH).

Ces quelques *verbatim* illustrent la richesse des informations lors de la consultation des acteurs du terrain, permettant non seulement de détecter les irritants mais aussi de bénéficier de leurs propositions afin d'y remédier.

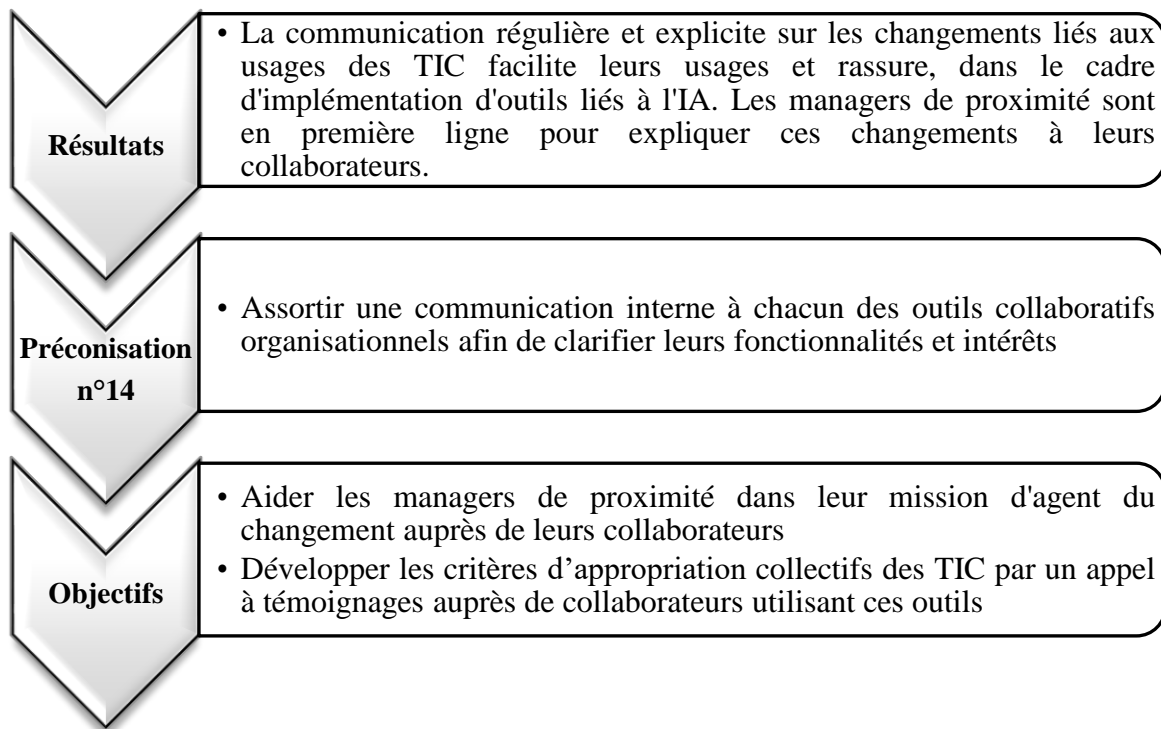


Afin d'encourager les usages des TIC, il faudrait reprendre la communication sur les outils à disposition, parfois peu utilisés par les acteurs organisationnels. À titre d'exemple, un manager de proximité nous a exposé avoir régulièrement communiqué auprès de son équipe lors de l'implémentation d'un robot au sein du service dans l'optique de faciliter l'intégration de cet outil, novateur au sein de l'organisation bancaire étudiée. Cette communication claire et régulière a circonscrit les craintes des collaborateurs de perdre tout ou partie de leur mission organisationnelle au profit de l'intégration de cette Intelligence Artificielle. En effet, les résistances au changement « *reposent souvent sur la perception par l'individu d'une perte potentielle du fait de ce changement* » (Bottega, 2008, p. 26). Communiquer précisément sur les objectifs des changements clarifie les rôles de chacun, ainsi que conclut Komi à l'issue d'une étude portant sur les résistances au changement suite à l'intégration d'IA, « *la méconnaissance est porteuse d'une peur de l'inconnu, l'acteur étant plus enclin à ne pas s'engager dans le processus. C'est un facteur de résistance et la connaissance par les parties prenantes de l'objet ressort de notre analyse comme une étape du processus de changement, tout autant que comme un facteur de réussite ou d'échec* » (2019, p. 45).

Cette illustration confirme que les managers de proximité, en leur qualité de responsable hiérarchique direct de collaborateurs, apparaissent comme des transmetteurs organisationnels primordiaux (Loubès, 1997). Toutefois, lorsque les changements concernent la majorité ou la

totalité des acteurs organisationnels, la communication effectuée par les managers de proximité auprès de leur équipe doit être renforcée par une campagne d'informations interne, à l'échelle de l'organisation. Cette communication interne ouvrira la voie vers la prise en compte des critères collectifs d'appropriation des TIC, définis par Boboc (2017) comme étant, d'une part, la mise en valeur des intérêts à utiliser les TIC et, d'autre part, leurs usages par des acteurs organisationnels occupant la même fonction organisationnelle. Ainsi, le recours à l'assistant virtuel interne semble assez peu systématique malgré ses atouts, comme l'exprime ce responsable de service, « *c'est un outil qui existe, si on n'en fait pas la promotion, il va disparaître. Et ça nous éviterait de répondre à ce type de questions, complètement inutiles, ça nous fait perdre du temps, pendant qu'on décroche là, on ne décroche pas à un client qui nous appelle ou on ne décroche pas pour une agence qui a vraiment une question importante* » (MNG20 RH).

Ces outils numériques collaboratifs, engendrant l'émergence de compétences distribuées, représentent « *le support des coordinations en réseau qui se développent au sein des entreprises* » (Boboc, 2017, p. 5). Or, les outils collaboratifs et les compétences distribuées qui en découlent sont récents, ce qui explique que la recherche comme les usages organisationnels soient encore peu explorés (Boboc, 2017). Cette auteure constate que « *ces outils collaboratifs semblent donc contribuer à l'assouplissement des « rigidités opérationnelles », mais pas vraiment à la mise en place de nouvelles formes de travail stabilisées* » appelant à « *un accompagnement organisationnel, permettant de rendre moins frontale la confrontation entre le caractère informel des échanges que recherchent les acteurs dans une visée d'entraide et les processus, voire les indicateurs de gestion déjà en place* » (Boboc, 2017, p. 10).

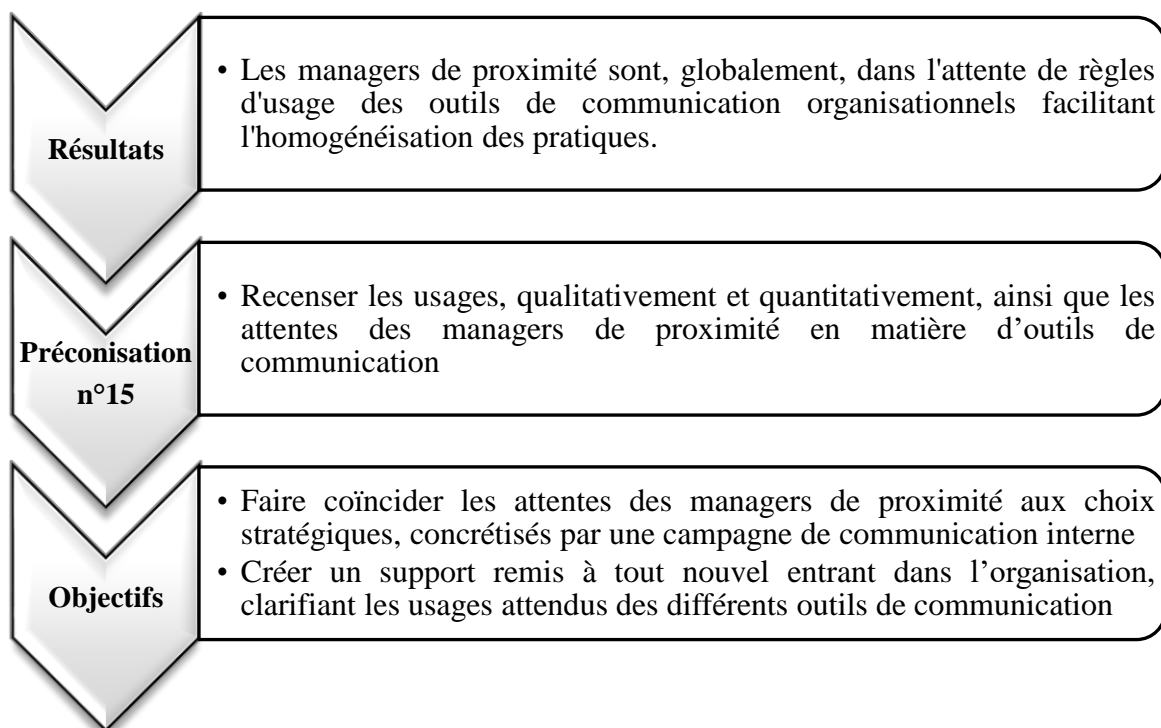


Notre entretien avec le Directeur de la Communication de l'organisation nous a permis de prendre connaissance d'un travail en cours sur la définition des usages des canaux de communication internes appropriés en fonction de la teneur de la demande. La plupart des managers de proximité rencontrés ont d'ailleurs évoqué ce besoin d'homogénéisation d'usages des TIC. Les attentes des managers de proximité se concentrent principalement sur les usages des mails, au regard de la volumétrie des courriers électroniques qu'ils doivent gérer ainsi que sur l'usage du réseau social interne et l'articulation entre ces deux outils. Ainsi que l'a fait remarquer un directeur d'agence, « *il y a des informations qu'avant on avait par mail et qui sont mises sur [le réseau social interne] donc on doit suivre deux outils* » (MNG16 RH). Conformément aux résultats de Boukef Charki et Kalika lors de leur étude relative à l'effet millefeuille, phénomène de superposition d'usages d'outils de communication organisationnels, l'usage croissant de la messagerie électronique « *ne permet pas de remettre en cause le recours aux appels téléphonique* » (2006, p. 10). En lien avec ce constat, les propos de ce responsable de service valident la nécessité de délimiter les usages selon les différents outils de communication à disposition : « *on envoie des mails alors qu'un simple coup de fil aurait pu arranger les choses. Envoyer un mail [...] en copie à tout le monde. On découvre le truc alors qu'il n'y a rien derrière, il n'y a pas de problématique particulière, et un coup de fil, ça aurait été fluide* » (MNG20 SH). Par ailleurs, dans le cadre du travail à distance, il apparaît opportun de privilégier la visioconférence à l'envoi de mail (Boukef Charki et Kalika, 2006),

l'outil de visioconférence étant unanimement plébiscité par les managers de proximité interviewés.

L'outil de *tchat* a été rarement évoqué par les managers de proximité, pourtant, l'organisation souhaite prioriser l'usage de cet outil par rapport au mail. Cette modification attendue dans les comportements d'usages des TIC nécessite également une communication formelle afin d'éviter l'effet millefeuille (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Kalika *et al.*, 2007). Relativement à la volumétrie de mails, selon Limayem *et al.*, « *les gestionnaires voulant évaluer l'usage d'une messagerie doivent, autant que possible, utiliser des mesures objectives d'utilisation* » (1997, p. 66), permettant dans un second temps, la mise en place d'actions de régulation interne.

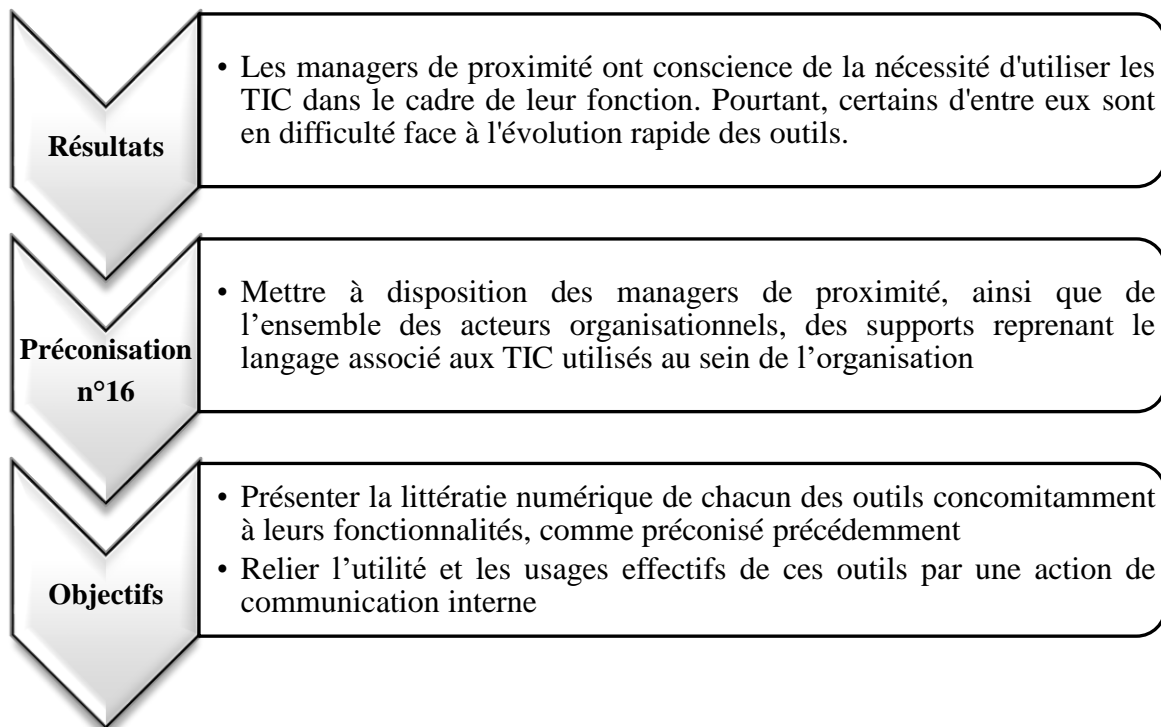
Même si l'usage du réseau social interne a été reconnu facilitant notamment dans le partage d'informations (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Autissier *et al.*, 2015 ; Baret *et al.*, 2006 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Mansour *et al.*, 2014 ; Dagenais, 2019), son utilisation chronophage ainsi que les usages différenciés des collaborateurs ont été cités par la majeure partie des managers de proximité rencontrés. Alors que l'autorégulation semble privilégiée pour d'autres usages de TIC, les managers de proximité se sont montrés dans l'attente de règles fixées par l'organisation concernant le réseau social interne.



Les usages des TIC ont porté l'apparition de compétences numériques et distribuées et, avec elles, de nouvelles façons de travailler souvent plus collaboratives. Ces évolutions sont parfois

vécues comme des bouleversements et nécessitent l'attention de l'organisation, comme l'évoque ce directeur d'agences : « *la banque a fait un tel travail sur l'évolution de notre métier à travers le digital, le numérique, l'organisation, la structuration, l'animation et caetera, que je crois qu'aujourd'hui, elle devrait peut-être envisager une formation de quarante-huit heures ou un audit auprès des managers ou les deux, pour s'assurer que certains ne sont pas trop en décalage voire en difficulté par rapport à ce monde qui, encore une fois, est bouleversé, qui évolue à une vitesse grand V* » (MNG9 RH). L'un des managers de proximité rencontrés a d'ailleurs reconnu qu' « *il y en a des comme moi qui sont complètement largués, je n'ai pas peur de dire que je suis largué* » (MNG13 RH).

Afin d'apprendre à travailler avec les TIC, il s'avère indispensable de comprendre le langage, désigné par des termes comme novlangue (Diet, 2009) ou littératie numérique (Dejoux, 2017 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Doueïhi, 2011), qui y est associé (Jouët, 1993 ; Retour, 2005). Le manager de proximité, à travers ses fonctions organisationnelles, à fois gestionnaire et opérationnelle, doit maîtriser ce langage pour ses activités comme pour l'exercice de ses responsabilités managériales (Bocquet et Brossard, 2008). L'appropriation de ce langage spécifique à l'usage des TIC concourt à l'épanouissement d'une culture organisationnelle du numérique, favorisant ces usages (Doueïhi, 2011 ; Dejoux, 2016).



Après avoir proposé des préconisations managériales relatives à la communication interne, nous exposons d'autres préconisations en lien cette fois avec le parcours de formation interne des managers de proximité.

Section 2. Des recommandations facilitant l'appropriation de compétences par le manager de proximité hypermoderne

Au sein d'un contexte organisationnel hypermoderne, les changements intrinsèques appellent à un soutien perpétuel au développement des compétences des acteurs organisationnels. Cet appui se matérialise tant par de la formation que par des décisions stratégiques contribuant à l'acquisition de ces compétences. En effet, « *dès lors que la compétence devient un élément déterminant de la performance, il devient essentiel de mieux manager la formation* ». ³⁰ Les managers de proximité rencontrés ont exprimé de nombreux souhaits liés à la formation, notamment suite à des situations qu'ils ont considérées difficiles en matière de management comme d'usages des TIC, or, « *les incidents critiques sont aussi des opportunités de développement de compétences* » (Durat, 2014, p. 58). À travers ses décisions stratégiques, le *top management* occupe une place majeure dans l'appropriation des multiples compétences des managers de proximité (Boily et Pierre, 2006 ; Cavestro *et al.*, 2007 ; Largier *et al.*, 2008). Nous présentons la discussion des résultats de notre recherche permettant la formulation de préconisations en matière de formation (2.1) puis de stratégie (2.2).

2.1 Préconisations de formations aux compétences attendues en hypermodernité

La formation représente un outil central au profit de l'acquisition et du développement de compétences, d'autant plus dans un environnement hypermoderne. Nous proposons tout d'abord des recommandations en faveur des multiples compétences attendues pour les managers de proximité (2.1.1) avant de nous focaliser sur les compétences affiliées aux usages ainsi qu'à l'appropriation des TIC (2.1.2).

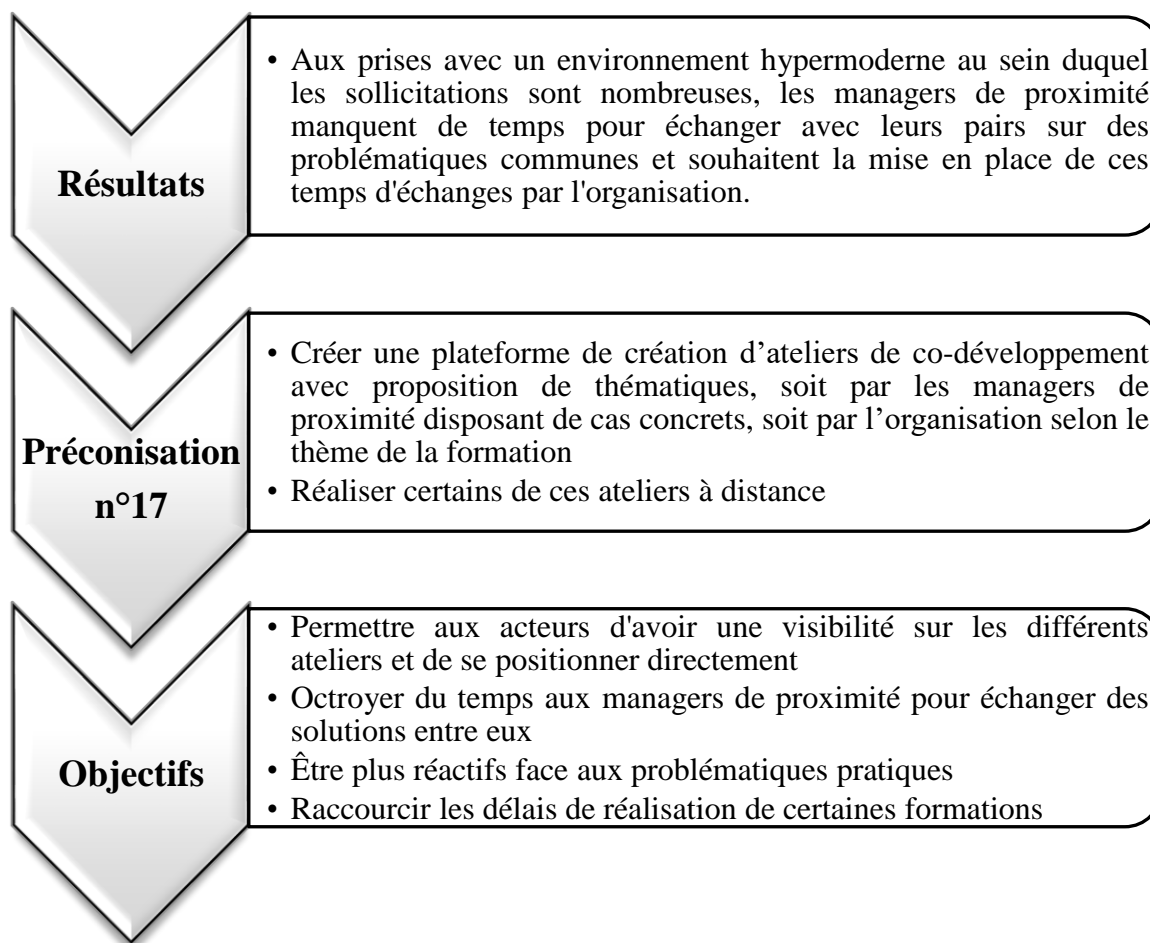
³⁰ Chassard, Y., & Bouruet, C., *op. cit.*, p. 42.

2.1.1 La formation comme outil de développement de compétences plurielles pour le manager de proximité hypermoderne

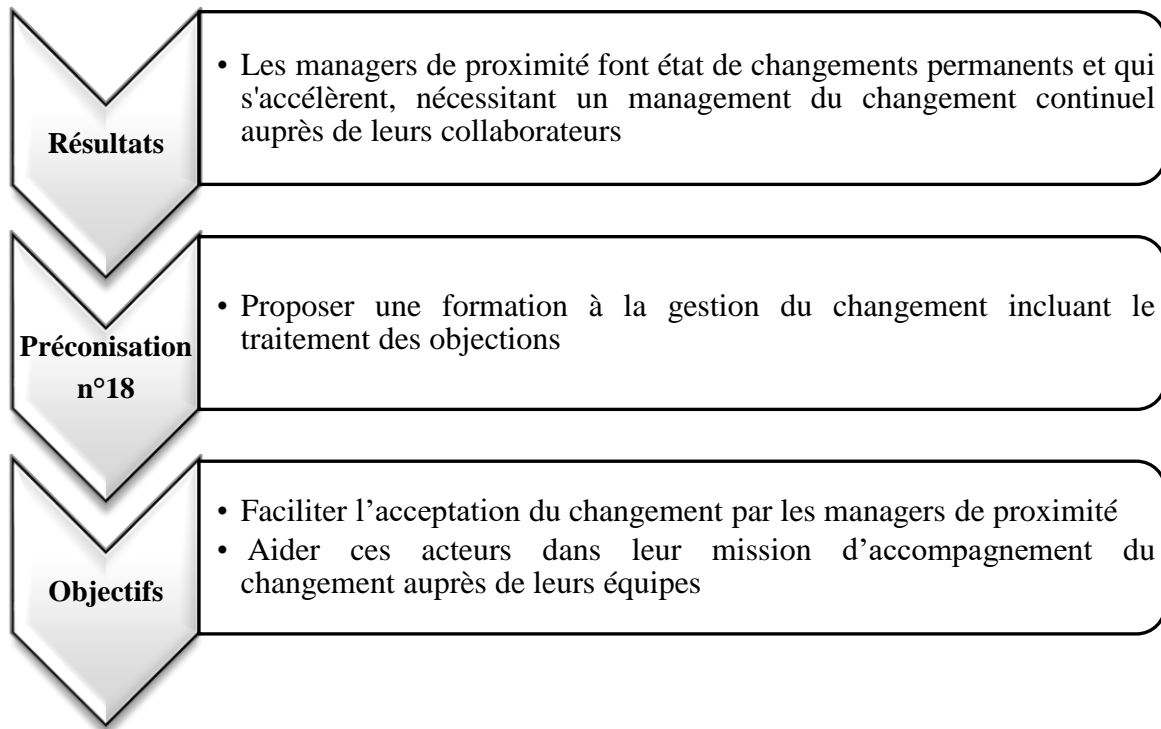
Cinq préconisations d'adaptation de la formation des managers de proximité, déduites des résultats de notre étude empirique, sont proposées.

Dans la lignée de nombreuses études relatives aux compétences managériales (Payre et Scouarnec, 2015 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017 ; Vernazobres, 2008), *a fortiori* concernant les managers de proximité (Cloët et Saint Aubert, 2006), nos résultats ont mis en évidence l'importance croissante des compétences comportementales, également désignées par les termes anglophones de *soft skills*. Toutefois, « *la difficulté de leur définition et de leur évaluation font l'objet d'un consensus* » et « *la question du développement de ces compétences fait débat* » (Theurelle-Stein et Barth, 2017, p. 140). Ainsi, même si les compétences comportementales semblent ardues à acquérir (Theurelle-Stein et Barth, 2017), « *la complexité environnementale actuelle* » nécessite, pour les managers de proximité, l'acquisition de « *compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnées, le management de conflit et le leadership* » (Barth et Géniaux, 2010, p. 331). Afin de développer ces compétences, ces auteures conseillent l'emploi de jeux de simulation de gestion (Barth et Géniaux, 2010). La quasi-totalité des managers de proximité rencontrés ont manifesté le souhait de mettre en place des temps d'échanges entre pairs. Cette pratique devra être impulsée par l'organisation car, dans le même temps, ces acteurs organisationnels ont fait état du manque de temps pour échanger avec leurs pairs, nécessitant un cadrage organisationnel avec un temps spécifiquement dédié. Cette pratique, sous la forme d'ateliers de co-développement, était auparavant réalisée au sein de l'organisation et devrait l'être à nouveau, suivant les informations recueillies auprès de la Directrice des Ressources Humaines en fin de recherche. Relativement à leur étude portant sur des managers de proximité, Bichon et Desmarais ont également relevé qu'ils « *expriment un besoin de collectif par le souhait de partager entre eux des problèmes et des solutions, d'avoir des occasions d'élaborer en commun* » (2016, p. 103). Les multiples compétences comportementales telles que l'animation d'équipe (Reydet, 2019), la bienveillance (Boyer et Equilbey, 2013), la création de sens (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Weick, 1995), la confiance (Lipovetsky et Charles 2004 ; Hamel, 2007 ; Tronc, 2016), l'adaptabilité (Dupuich, 2011 ; Nizet, 2007 ; Rupelle *et al.*, 2015), l'exemplarité (Bootz, 2013 ; Durand, 2006 ; Louvrier-Clerc et Mendez, 2018) ou encore l'accompagnement de la montée en compétences

des collaborateurs (Bichon et Desmarais, 2016 ; Drucker, 1954 ; Mintzberg, 1973) pourraient être travaillées en commun lors de ces ateliers. Ce dispositif, s'apparentant à de la formation et favorisant le partage de compétences, « *suppose coopération donc d'accepter de désapprendre, d'abandonner ses représentations pour adopter les représentations d'autres acteurs en présence ou une représentation collective au groupe* » (Barth et Géniaux, 2010, p. 338). Ainsi, l'organisation pourrait aussi se saisir de ce mode de fonctionnement pour organiser des formations pratiques, basées sur l'échange d'expériences entre pairs. Par exemple, un atelier de co-développement dédié à la méthode d'évaluation en 360° *feedback* (Cloët et Saint Aubert, 2006) pourrait favoriser son acceptation par la présentation de managers de proximité utilisant déjà cette méthode. Ils expliciteraient leur propre mise en œuvre de cette pratique, ses bénéfices tout en répondant aux interrogations de leurs collègues. La gestion de conflits, évoqués par plusieurs managers de proximité en tant que situation de management difficile, pourrait également être traitée dans le cadre de ces ateliers de co-développement.

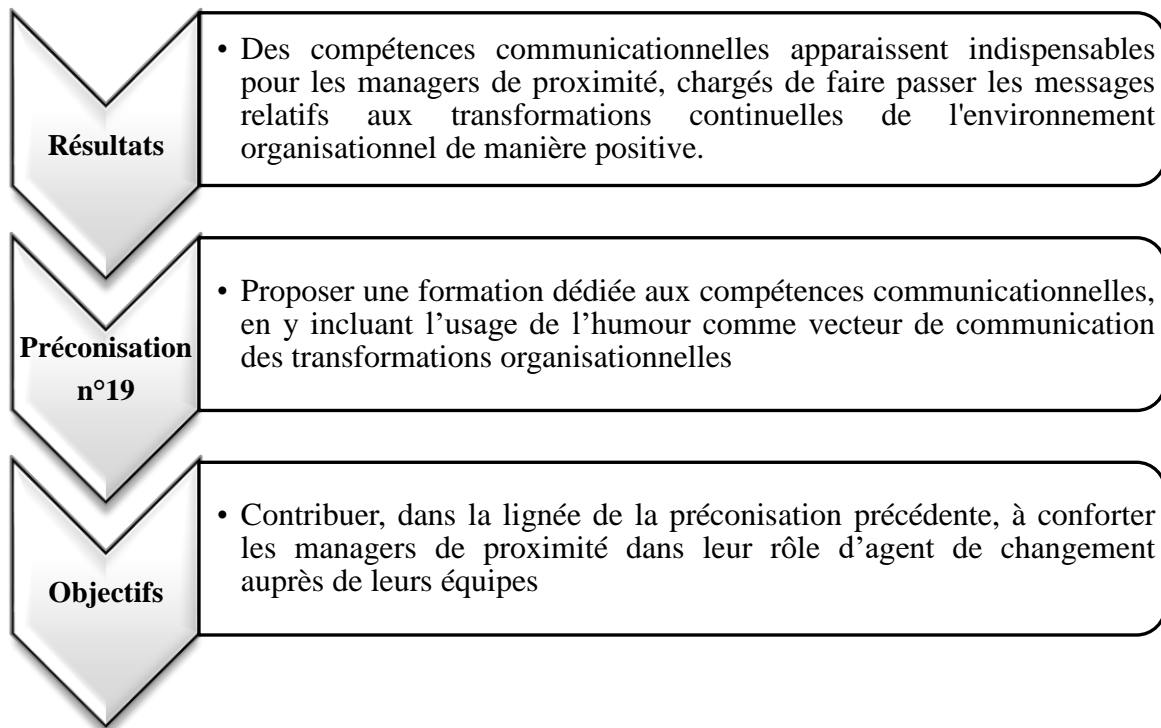


Nos résultats ont mis en exergue l'évolution nécessaire vers un management du changement plus participatif. Les managers de proximité, à travers leur positionnement organisationnel spécifique, expriment le « *besoin d'outils qui les aident à gérer les tensions et contradictions qu'ils vivent eux-mêmes dans ce processus de changement* » (Oiry et Vignal, 2016, p. 70). Il est ressorti des entretiens menés auprès des managers de proximité que la difficulté provient de la permanence des changements (Aubert, 2006 ; Autissier *et al.*, 2015 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Plane, 2016a ; Ulrich *et al.*, 1997), comme l'exprime ce directeur d'agence : « *vous n'arrivez jamais à lever la tête du guidon. Ça c'est compliqué* » (MNG13 RH). Or, concernant le management du changement, Oiry et Vignal, remarquent que « *les tensions sont si fortes qu'elles peuvent se traduire par une dégradation de la santé des salariés et des pertes économiques pour l'entreprise* » (2016, p. 71) et nécessitent un travail sur l'ensemble des lignes hiérarchiques. Ce constat entre en concordance avec les propos de ce responsable du siège dévoilant qu' « *on a l'impression qu'il est un peu écartelé ce manager qui est au milieu et c'est le cas, c'est mon cas aussi. Il y a deux, trois étages de managers qui sont un peu écartelés. Donc attention, ça c'est un vrai point d'amélioration pour l'entreprise. C'est qu'il faut être très prudent sur le niveau d'exigence qu'on met aux managers intermédiaires parce que sinon on peut faire casser l'élastique. Et si on fait casser l'élastique, eh bien ce n'est pas très bon pour l'entreprise* » (MNG7 SH). Afin de réussir la conduite du changement, l'organisation doit s'efforcer de « *rendre le comportement du manager plus positif à l'égard du changement* » (Vignal, 2012, p. 12). Ce positionnement est partagé par les managers de proximité de l'organisation, à l'image de ce directeur d'agence affirmant que « *dans le rôle du management aujourd'hui, ce qui est important, c'est d'arriver toujours en briefing, même quand ce n'est pas toujours évident, avec le sourire et la patate* » (MNG19 RH). Encourager et accompagner les managers de proximité à agir positivement, avec enthousiasme, renforcera non seulement la gestion du changement organisationnel mais aussi leurs qualités de *leadership* (Chédru et Le Méhauté, 2009 ; Dejoux, 2017).

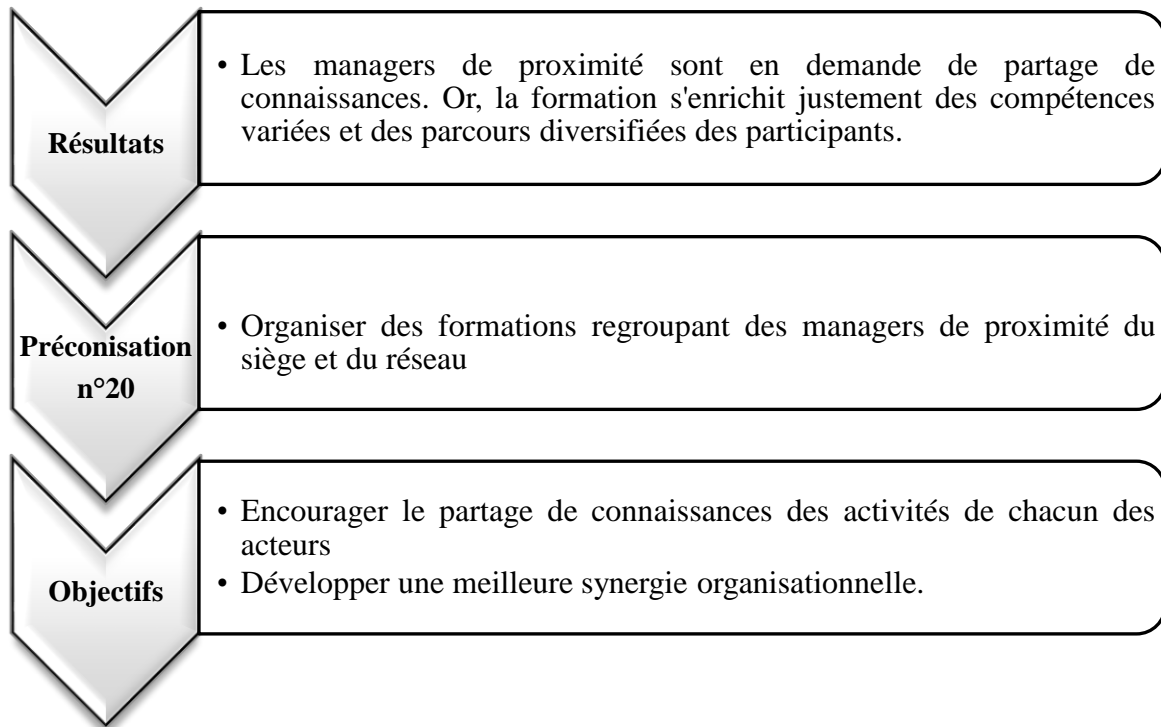


Au sein d'un environnement hypermoderne aux changements perpétuels (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Bachelet et Françoise, 2014 ; Balogun et Johnson, 2005 ; Colin *et al.*, 2013 ; Oiry et Vignal, 2016), l'on assiste à « *l'accroissement de l'intensité communicationnelle du travail qui se développe notamment par des situations peu routinières et qui incorporent une part élevée d'ambiguïté, qui se traduit par des divergences de représentation des acteurs* » (Bichon et Desmarais, 2016, p. 107). Subséquemment, les compétences communicationnelles occupent une part importante de l'activités des managers de proximité (Diridollou, 1995), considérés comme les principaux vecteurs du changement organisationnel (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Colin *et al.*, 2009 ; Vignal, 2012). Un des directeurs d'agence interviewés a d'ailleurs déclaré qu' « *un manager c'est un bon communicant [...], il faut qu'il le soit parce qu'il y a des messages à faire passer et un bon manager qui communique bien, je pense qu'il a des atouts* » (MNG12 RH). Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, « *afin de transformer les managers pour qu'ils deviennent des transformateurs eux-mêmes* », il convient non seulement d' « *éliminer les comportements négatifs* » mais aussi d'« *insuffler un état d'esprit positif* » (Dejoux, 2016, p. 119-120). L'utilisation de l'humour comme outil de management présente de nombreux avantages : la prise en compte des facteurs émotionnels intrinsèques aux processus de changements organisationnels, la réduction des résistances au changement ainsi que le développement de relations de confiance (Bottega, 2008). Par le rapprochement qu'elle autorise entre managers et

collaborateurs, l'utilisation de l'humour pour expliciter le changement apparaît, en tout premier lieu, adaptée aux managers de proximité (Bottega, 2008). Toutefois, l'humour, en tant que « *mode d'expression bien particulier* » (Bottega, 2008, p. 29) induit « *de la part de l'initiateur de réelles compétences de communication* » (Bottega, 2008, p. 31).

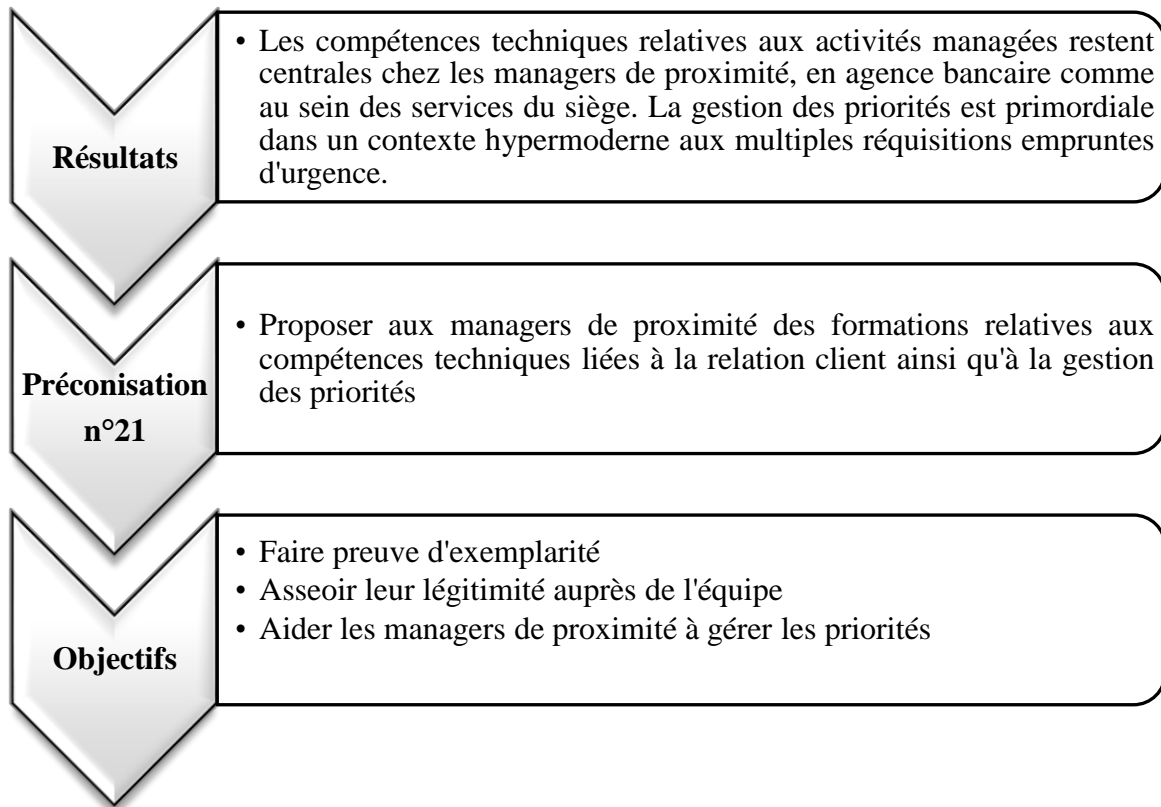


Le souhait d'amélioration de la synergie entre services du siège et réseau d'agences de l'organisation étudiée a été fréquemment évoqué par les managers de proximité rencontrés. Outre des dispositifs de type « *Vis ma vie* », favorisant « *la transversalité* », « *l'interconnaissance* » ainsi que « *les échanges interindividuels* » (Benedetto-Meyer et Kein, 2017, p. 32), pratiqués au sein de l'organisation étudiée, la formation constitue un axe de partage d'informations privilégié. Une responsable de service a d'ailleurs suggéré de regrouper, dans le cadre des formations, des managers de proximité ayant « *des âges différents, qui ont des capacités d'équipes différentes, des compétences différentes, qui sont du réseau ou du siège et tout cet imbroglio fait que ça crée une dynamique au sein d'un groupe* » (MNG15 SF). Considérant que « *la collaboration au travail doit se nourrir d'une connaissance interindividuelle* » (Benedetto-Meyer et Kein, 2017, p. 33), il apparaît opportun de généraliser ce genre de pratiques, chaque fois que le thème de la formation le permet.



Les résultats de notre étude empirique auprès de managers de proximité ont corroboré la prégnance des compétences techniques concernant cette catégorie professionnelle (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Balas-Ezzemzami, 2006 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Katz, 1974). Même s'il n'est pas attendu des managers de proximité qu'ils soient experts des domaines d'activité qu'ils encadrent, certains d'entre eux souhaitent l'intégration de formations techniques, comme ce directeur d'agence rappelant qu' *« on reste des producteurs, les managers dans le réseau, [...] s'il [le manager] ne pratique pas, il a des difficultés à insuffler après la dynamique auprès de ses équipes »* (MNG16 RH) et ce responsable de service précisant qu' *« on doit être à la fois technique, on est quand même le référent même si la tendance actuelle voudrait qu'on ne le soit pas [...] c'est très difficile d'enlever cette partie technique qui nous donne une certaine légitimité aussi auprès des collaborateurs »* (MNG20 SH). Conjointement à l'exemplarité et la légitimité des managers de proximité (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Bootz, 2013 ; Durand, 2006), une responsable de service a d'ailleurs exprimé comme situation de management difficile : *« quand on devient manager d'une équipe, notamment quand on n'a pas forcément les compétences techniques sur le domaine d'activité sur lequel on est »* (MNG14 SF). Une autre situation jugée comme critique par les managers de proximité et centrale réside dans la hiérarchisation des priorités, au sein d'un environnement hypermoderne dans lequel l'urgence est la norme (Aubert, 2006). Des

formations aux compétences techniques ressortent donc comme utiles à l’accomplissement des missions dévolues aux managers de proximité.



Après avoir exposé des préconisations de formations liées aux compétences techniques et comportementales des managers de proximité, nous proposons des recommandations afin de les aider dans l’appropriation de compétences numériques et distribuées.

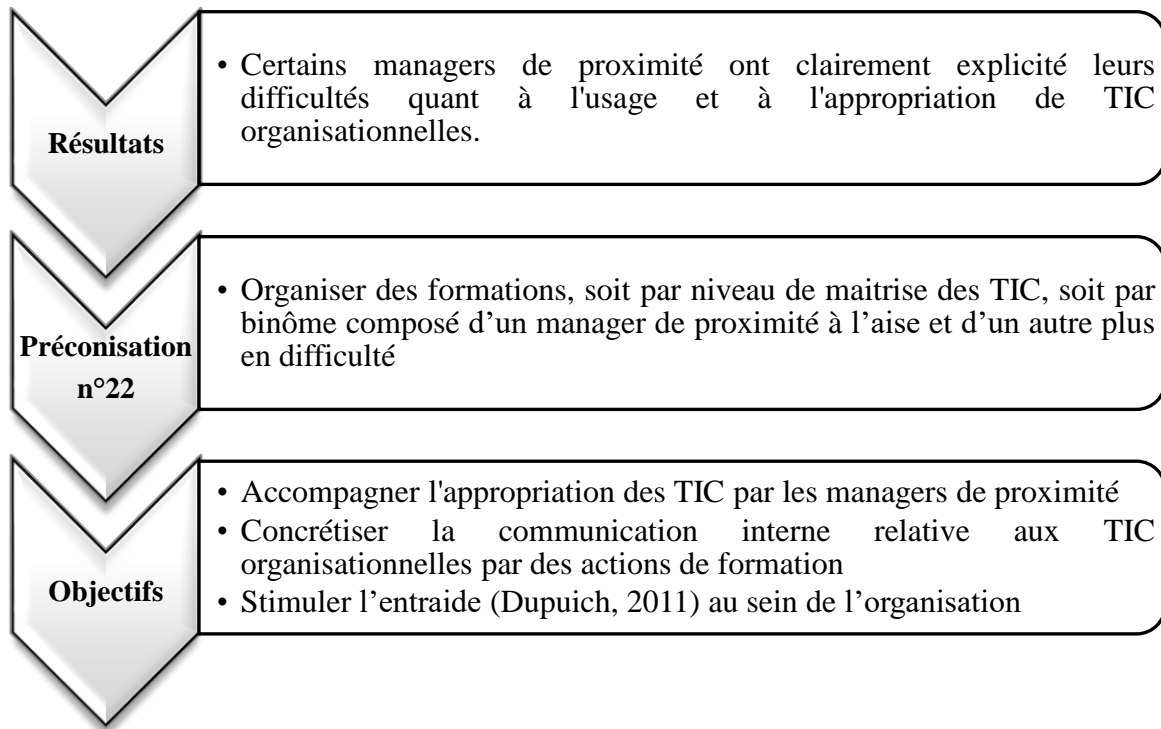
2.1.2 Les usages numériques du manager de proximité encouragés par la formation interne

Quatre préconisations relatives à la formation des managers de proximité, en lien avec leurs usages des TIC comme des pratiques managériales à distance, sont énoncées.

Bien que les usages des TIC soient désormais directement liés aux activités professionnelles, dans l’organisation étudiée comme au sein de bon nombre d’autres organisations, ces usages ne sont pas innés pour l’ensemble des collaborateurs. Pourtant, Villesèque-Dubus et *al.* rapportent qu’il s’avère nécessaire « *que les acteurs fassent preuve d’une certaine maîtrise technique de*

l'outil permettant alors de l'intégrer dans ses pratiques régulières » (2018, p. 85). Cette maîtrise s'acquiert notamment par des formations organisationnelles adaptées aux besoins des managers de proximité (Bichon et Desmarais, 2016 ; Boyer et Scouarnec, 2008). Cependant, l'accélération hypermoderne constitue « *un facteur de sélection. Loin de supprimer les écarts entre les individus ou entre les groupes, elle tend à les accroître. Il en va ici du progrès technique et social comme d'une course sportive. Lorsque le « train » est lent, le peloton reste groupé. Quand l'allure devient plus rapide, les qualités individuelles se manifestent, le groupe se fractionne et les meilleurs prennent sur les autres une avance qu'ils ne cessent d'augmenter. Le progrès n'a donc point pour résultat d'égaliser les chances : il donne des avantages à tous, mais il en donne surtout à ceux qui sont déjà les mieux pourvus. L'égalité ne peut donc pas venir ici d'un jeu automatique des acteurs en cause, mais de la mise en œuvre de mesures spéciales de rattrapage* » (Berger, 1964, p. 264). Illustrant ce constat, un directeur d'agence en difficulté quant à l'usage des TIC a déploré que « *comme au quotidien on a plein de choses à faire, à mon avis, le fossé se creuse. Et on va laisser sur le bord de la route un certain nombre de personnes dont on aurait besoin et dont on aura besoin, c'est ça qui me fait un peu peur* » (MNG13 RH).

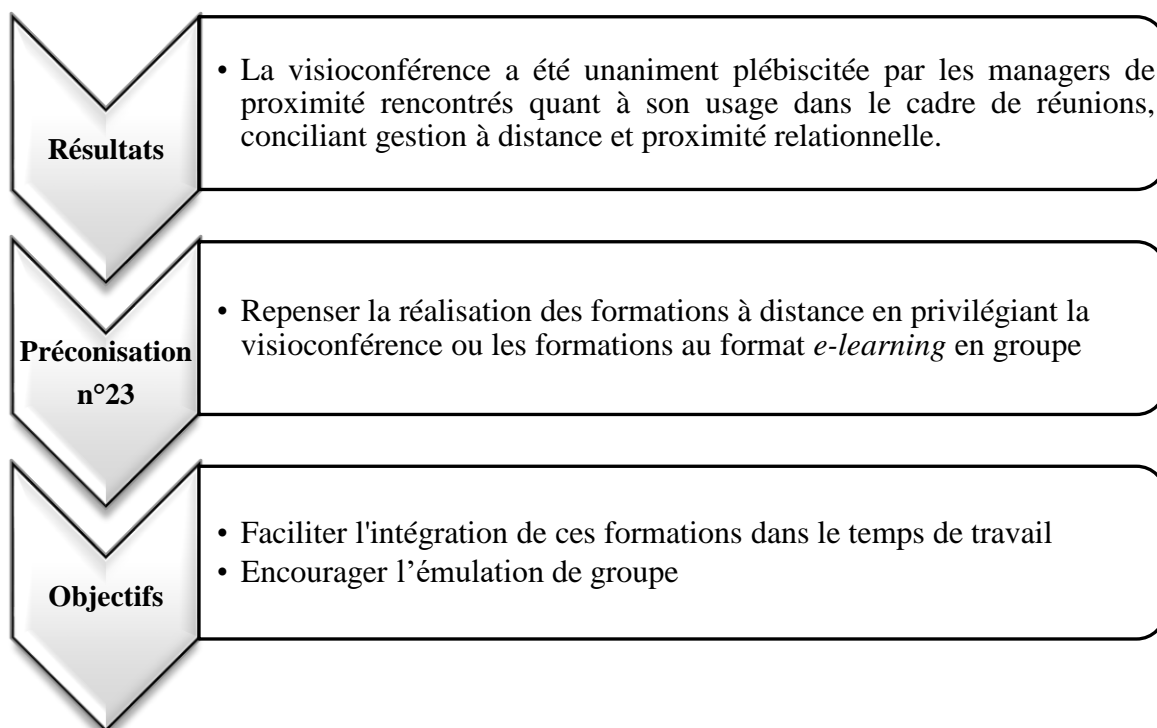
Le *reverse mentoring* ou tutorat inversé, est une pratique organisationnelle qui consiste à mobiliser un collaborateur pour en former un autre. Habituellement étudiée et appliquée sous l'angle des échanges intergénérationnels prévoyant la formation d'un collaborateur plus expérimenté par un autre plus jeune, cette pratique de formation s'avère souvent mobilisée pour l'usage des TIC (Barabel *et al.*, 2013 ; Carponcin, 2018 ; Frimousse et Peretti, 2016 ; Meyronin, 2014). Le *reverse mentoring* pourrait aussi être opérationnalisé selon le niveau de maîtrise des TIC par les acteurs organisationnels, précédemment déterminés lors d'un diagnostic interne au sein de l'organisation étudiée. Alors que « *l'appropriation des outils par une courte formation est généralement jugée comme suffisante. [...] le plus grand nombre des dysfonctionnements sont liés à un déficit d'apprentissage par les utilisateurs* » (Bonnet, 2012, pp. 124-125), démontrant l'intérêt, en concordance avec les propos des managers de proximité en difficulté, de combiner des formations régulières à distance et en présentiel dévolues aux usages des TIC, y compris pour les outils collaboratifs (Lacombe, 2012 ; Montargot et Duyck, 2017).



La visioconférence a été unanimement plébiscitée par les managers de proximité rencontrés. Non évoquée par nos interlocuteurs, la formation à distance par l'intermédiaire de la visioconférence est, *a contrario*, souvent abordée dans la littérature (Ait-Daoud *et al.*, 2010 ; Gerbaix *et al.*, 2011 ; Rodhain, 2008 ; Silva et Ben Ali, 2010). Elle y est reconnue pour les nombreux avantages qu'elle procure, tels la réactivité de la mise en place, lors d'évolutions réglementaires comme c'est le cas au sein de notre terrain de recherche, les économies d'échelle ainsi que la meilleure gestion du temps entre formation et temps de travail par la réduction des déplacements (Gerbaix *et al.*, 2011). Ainsi, suite à leur étude portant sur l'utilisation de la visioconférence dans la réalisation de formation à distance, la classe virtuelle est apparue comme la solution optimale « *tant au plan financier, que pour l'apprenant, l'organisation des formations ou l'intégration dans les projets de formation à distance* » (Gerbaix *et al.*, 2011, p. 220). Le principal écueil se situe au plan technique, relativement à la qualité du réseau informatique, impliquant la mise en place d'une assistance technique (Gerbaix *et al.*, 2011) afin d'éviter que ce mode de fonctionnement ne fasse partie des irritants.

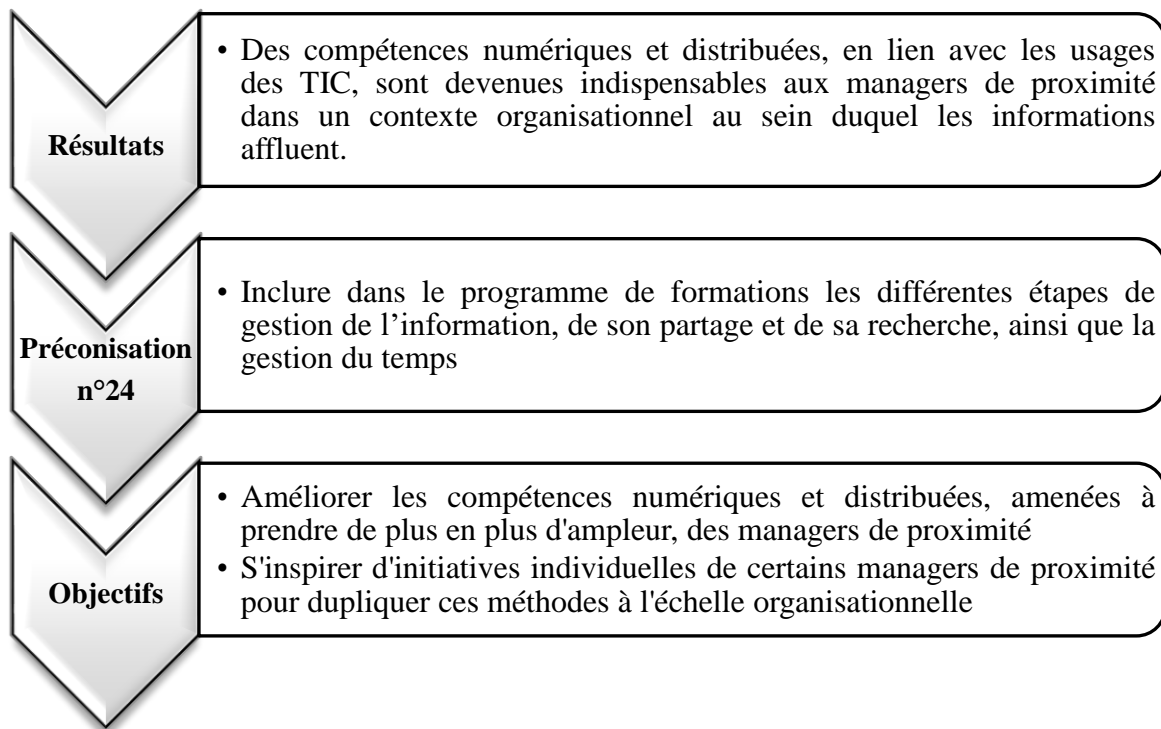
Par ailleurs, « *à l'ère du numérique et du collaboratif, pour être efficace, il faut privilégier le séquentiel : le temps des emails, le temps des réunions, le temps informel et le temps de la réflexion* » (Dejoux et Léon, 2018, p. 161). Or, les managers de proximité ont fait état du grand nombre de formations en *e-learning* à réaliser et de la difficulté à les effectuer dans le temps de

travail. Une directrice d'agence a émis l'idée de réaliser ces formations à distance en groupe : « si on se met tous en salle de réunion et qu'on a la possibilité de faire tous ensemble cette formation, de manière collégiale [...] on avancerait tous ensemble sur cette formation donc du coup on serait sûrs qu'on le ferait tous en même temps et que tous, on l'a faite. Si on a des points particuliers qu'on ne comprend pas, on peut partager ensemble » tout en précisant que ce type d'organisation offrirait la possibilité : « qu'on n'ait pas nos mails qui remontent, qu'on n'ait pas tout ce système qui nous perturbe » (MNG5 RF).

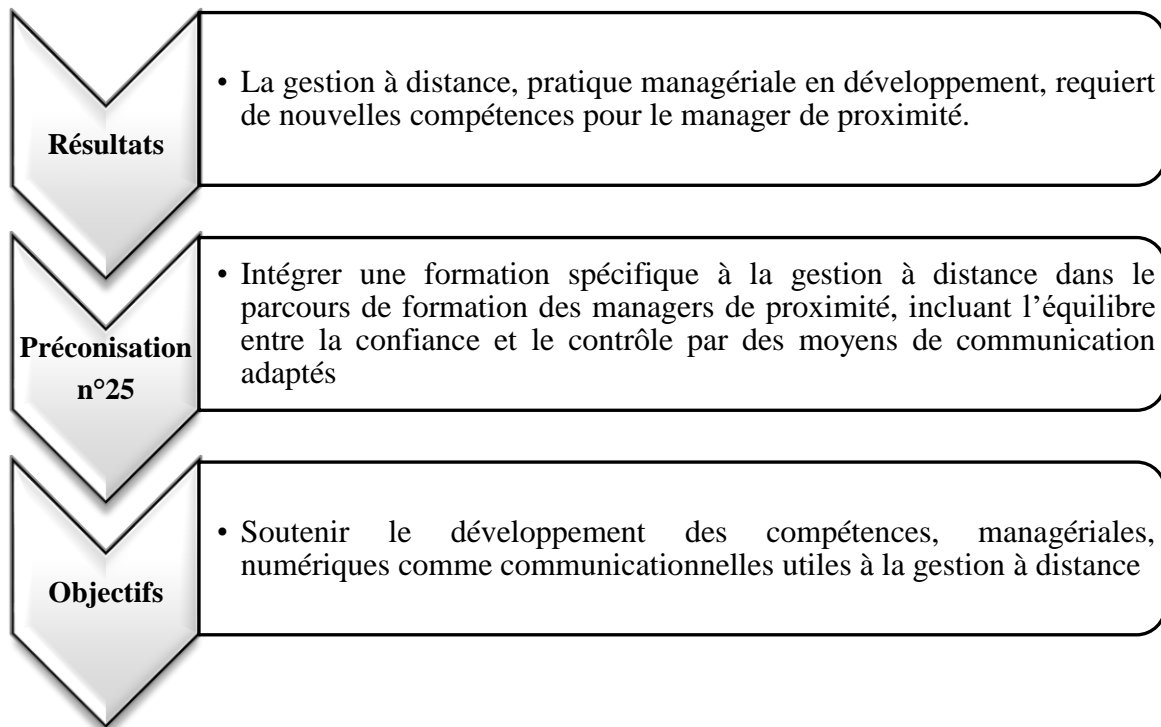


La gestion de l'information (Lacombe, 2012 ; Dejoux, 2018 ; Dejoux et Léon 2018) regroupe des compétences numériques et distribuées. Selon Dejoux et Léon, « la curation, la granularisation, la valorisation et le partage représentent les compétences numériques du manager » (2018, p. 32). La curation, correspondant à « un processus qualitatif de filtrage de l'information qui implique une sélection et une organisation » (Dejoux et Léon 2018, p. 32) ainsi que la granulation, consistant à donner du sens à l'information, peuvent s'apparenter au bricolage (Balas-Ezzemzami, 2006 ; Ciborra, 1996 ; Colin et Grasser, 2014 ; Godelier, 1996 ; Lévi-Strauss, 1962). Ces compétences numériques managériales ont été identifiées chez les managers de proximité, relativement à l'amélioration des procédures par la simplification de la communication des données contenues dans les outils de gestion organisationnels. La

valorisation consiste à transmettre des informations à l'aide d'un vocabulaire basique (Dejoux et Léon, 2018 ; Martineau, 2015), tel le système qu'ont élaboré et nous ont présenté un responsable de service ainsi qu'une directrice d'agence lors de nos entretiens. À l'aide de codes couleur sur un outil de gestion reprenant les objectifs de chacun de leurs collaborateurs, ces managers de proximité sont en mesure de leur indiquer s'ils atteignent les résultats attendus. Partager l'information a été reconnu comme une compétence numérique et distribuée centrale par les managers de proximité, à l'image de ce directeur d'agence affirmant : *« on est vraiment dans une société d'information, on fait un métier d'information très important donc je pense qu'il faut qu'on soit efficace et efficient là-dessus pour des questions d'exemplarité, pour plein de choses et pour aussi avoir la bonne information, au bon moment, au bon endroit »* (MNG16 RH). Ainsi, *« savoir partager, à bon escient, devient une compétence stratégique, à l'ère de la civilisation numérique »* (Dejoux et Léon, 2018, p. 39). Certains outils de gestion collaboratifs tels que les *workflow* (Averseng et Janicot, 2010 ; Comtet, 2012) et de communication comme le réseau social interne facilitent la diffusion, le partage et la mutualisation d'informations, à condition d'une utilisation appropriée (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baret *et al.*, 2006 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Lacombe, 2012 ; Mansour *et al.*, 2014 ; Montargot et Duyck, 2017). Une autre compétence numérique a émergé de nos entretiens auprès des managers de proximité, celle de savoir chercher l'information puisque, ainsi que l'exprime un responsable du siège : *« aujourd'hui notre système d'information, il est extrêmement dense, il est très fourni, trop, on ne sait plus où trouver les choses »* (MNG7 SH). Fréquemment étudiée à l'aune de la surcharge informationnelle, induite par la multiplication des TIC (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Felio et Carayol, 2014 ; Kalika *et al.*, 2007), elle apparaît directement liée aux dimensions temporelles d'urgence et d'instantanéité (Isaac *et al.*, 2007), révélatrices de l'hypermodernité (Aubert, 2006).



Accélérés par l'usage des TIC ainsi que des phénomènes sociétaux (Dejoux et Léon, 2018), le télétravail (Metzger et Cléach, 2004 ; Rey et Sitnikoff, 2006) comme le travail nomade (Aguilera *et al.*, 2016 ; Rey et Sitnikoff, 2006) nécessitent de renforcer l'implication des acteurs organisationnels (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002 ; Thévenet, 2002). Or, cette implication passe par l'établissement d'une relation de confiance entre l'organisation et le télétravailleur dont le manager de proximité représente le premier maillon (Giddens, 1994 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Rupelle *et al.*, 2015). Nos résultats ont mis en évidence le besoin de créer un climat de confiance, induisant pour le manager de proximité de trouver l'équilibre entre contrôle du travail et développement de l'épanouissement des collaborateurs (Estellat, 2003 ; Pontier, 2014). Cet équilibre passe par l'accentuation du management de proximité (Thévenet, 2002) par la création de routines organisationnelles (Boyer et Equilbey, 2013 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Ruiller *et al.*, 2017), à l'image de l'usage de la visioconférence pour les réunions à distance comme l'expose cette responsable de service : « *on active nos caméras [...]. C'est comme si on était ensemble* » (MNG15 SF). Outre l'instauration d'un climat de confiance entre ses collaborateurs à distance et le manager de proximité, ses compétences communicationnelles priment (Dejoux et Léon, 2018 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2003). Pour les managers de proximité, le management à distance engendre à la fois un changement « *de posture managérial et d'usage des outils de communication pour « conserver le lien » et entretenir le sentiment de proximité* » (Ruiller *et al.*, 2017, p. 21).



Nous avons proposé des recommandations en matière de formation à destination des managers de proximité. Nous développons maintenant, toujours en déduction de nos résultats empiriques relatifs aux compétences et aux usages des TIC de ces acteurs, des préconisations reliées à la stratégie organisationnelle.

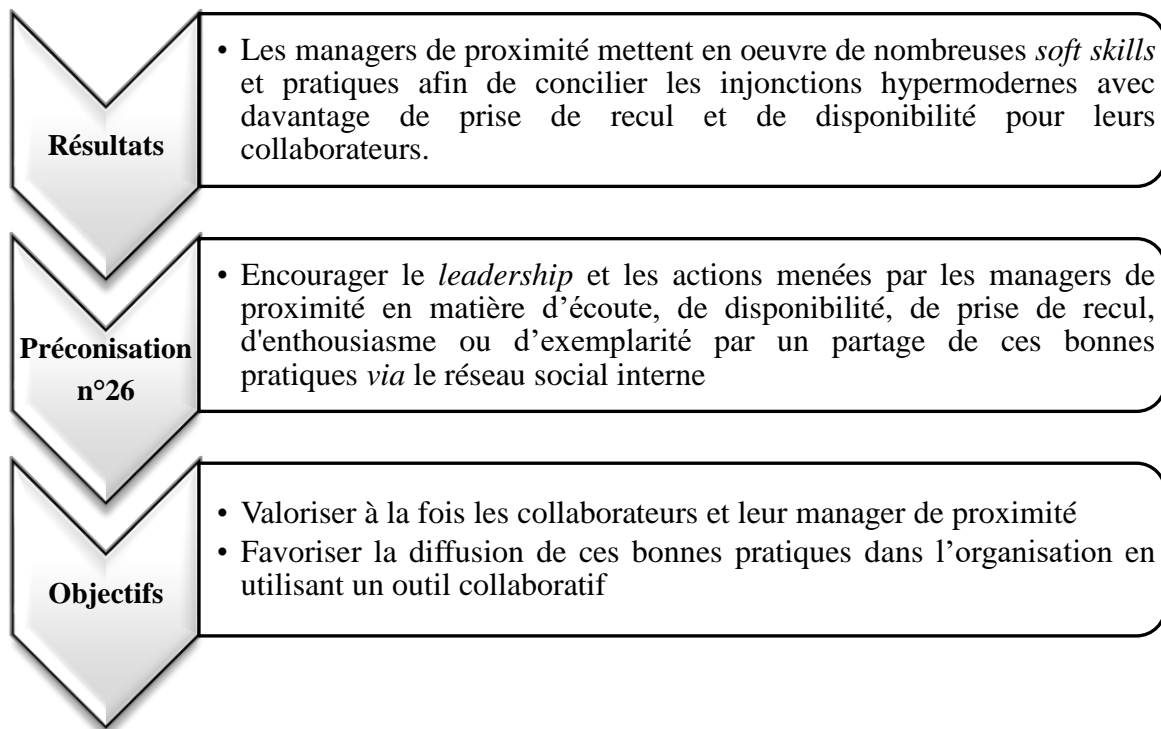
2.2 Propositions stratégiques soutenant la mise en œuvre des compétences du manager de proximité entre contexte hypermoderne et *slow management*

Les transformations organisationnelles impulsées par l'organisation doivent être appuyées par le *top management*. Ainsi, bonnes pratiques et réussites doivent être mises en avant afin d'inciter à leur généralisation. Suite aux résultats de notre recherche, nous suggérons des actions contribuant, d'une part, à la valorisation des multiples compétences des managers de proximité hypermodernes (2.2.1) puis, d'autre part, à la coordination des usages des TIC par ces acteurs organisationnels (2.2.2).

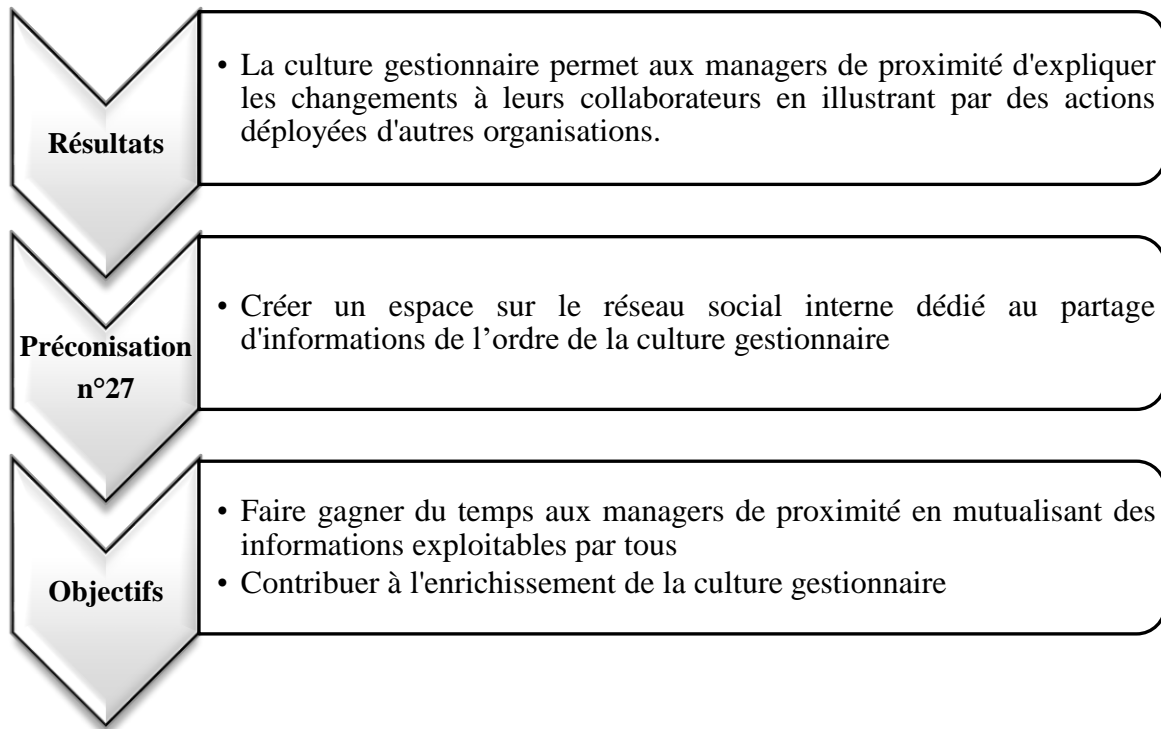
2.2.1 Les contributions à la mise en valeur des compétences du manager de proximité

Trois préconisations sont proposées, participant à valoriser, du point de vue de la stratégie organisationnelle, les compétences mises en œuvre par le manager de proximité au sein d'un environnement complexe.

Notre étude empirique a révélé que des caractéristiques hypermodernes et du *slow management* s'imbriquent et créent un environnement au sein duquel urgence, immédiateté, recherche d'épanouissement professionnel et prise de recul cohabitent. En effet, les clients attendent de la part de l'organisation de la « réactivité, ils veulent que ce soit rapide » (MNG11 SF) voire même « un résultat tout de suite » (MNG18 RH), impliquant la mise en œuvre de modes de fonctionnement internes permettant de satisfaire ces attentes. Toutefois, en réponse à l'hyper adaptabilité (Hamel, 2007), la flexibilité (Lipovetsky et Charles, 2004) et l'hyper-réactivité (Rhéaume, 2006), apparaît le besoin de prendre le temps puisque comme le précise Roche, « la ressource qui, aujourd'hui, manque le plus dans l'entreprise, celle donc qui a le plus de valeur, c'est le temps » que les managers doivent « apprendre à perdre » (Roche, 2011, p. 47) afin de démontrer à leurs collaborateurs leur importance pour l'organisation. Cet état d'esprit s'est manifesté chez les managers de proximité rencontrés, à l'image de ce directeur d'agences affirmant : « si j'envoie un mail sans appeler, c'est que c'est juste une constatation que je fais, ce n'est pas un acte de management pour moi. L'acte de management, pour moi, il doit être oral maintenant » (MNG18 RH) ou cette responsable de service expliquant : « ma porte est toujours ouverte, je suis là pour les collaborateurs » (MNG17 SF). D'autres compétences affiliées au *slow management* telles que valoriser les collaborateurs en s'appuyant sur leurs compétences, accorder le droit à l'erreur (Vitari *et al.*, 2013) ou encore l'exemplarité (Louvrier-Clerc et Mendez, 2018), se contruisant sur le long terme, engagent les organisations à valoriser le *leadership* de leurs managers (Bachelet et Françoise, 2014 ; Roche, 2011), les différents styles managériaux qu'ils adoptent en fonction des situations (Dejoux et Léon, 2018 ; Déry, 2007) ainsi que la coexistence de l'hypermodernité et du courant *slow* (Tapia, 2012). Le manager de proximité, en tant que « milieu de terrain », poursuit l'objectif non seulement d'« éliminer les comportements négatifs » mais aussi d'« insuffler un état d'esprit positif » (Dejoux, 2016, p. 120) au sein de son équipe.

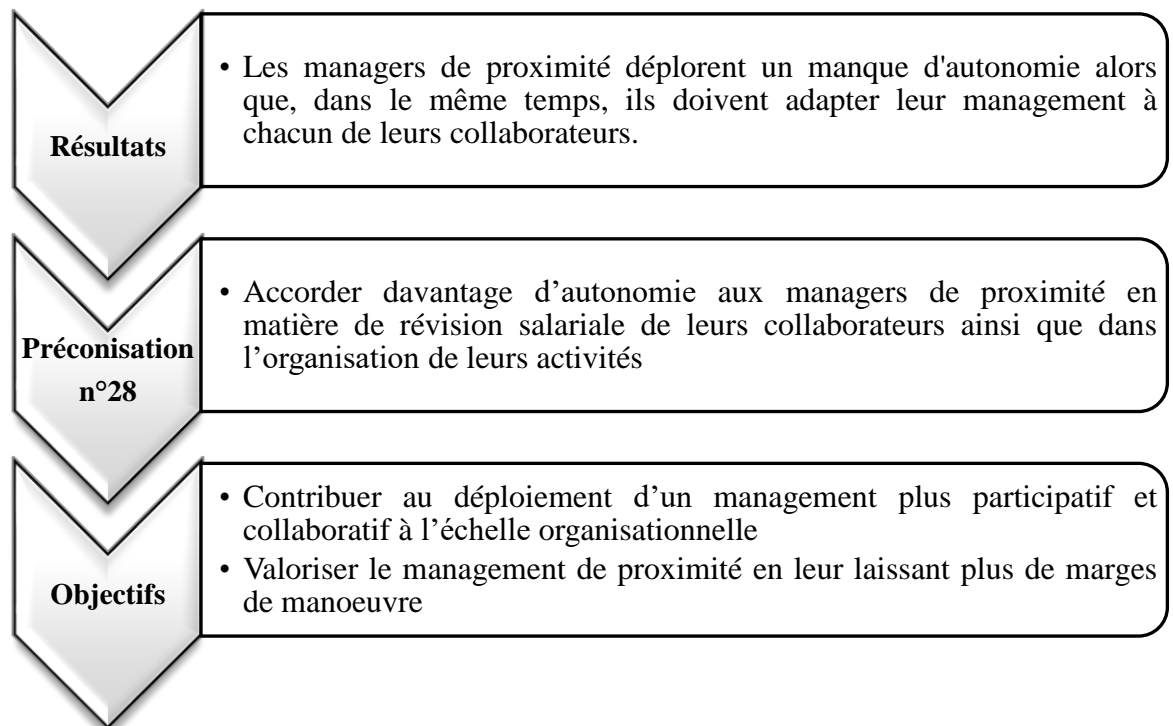


La culture gestionnaire s'avère désormais « *nécessaire à la créativité et à la gestion de situations exigeant de plus en plus de compétences globales* » (Boyer et Scourarnec, 2008, p. 115). Cette ouverture vers les pratiques extérieures à l'organisation a effectivement été abordée par plusieurs managers de proximité, à l'image de cette responsable de service affirmant : « *c'est important de se projeter de voir aussi à l'extérieur de la banque ce qui se fait, ce qui se passe* » (MNG14 SF). Une autre responsable de service a utilisé cette culture dans l'optique d'expliquer les changements au sein de l'organisation à ses collaborateurs. Cela passe par : « *leur communiquer un peu tout ce qui se faisait en dehors, nous on fait du petit changement, ce qui a été fait de manière beaucoup plus extrême ailleurs, [...] leur montrer qu'effectivement non seulement l'entreprise fait des choses bien mais elle les fait aussi comme ça, pas parce que c'est sorti de la tête d'un DG ou d'un président, mais c'est fait comme ça parce qu'on est aussi dans un mouvement, en fait, général* » (MNG11 SF). Selon Dejoux, il s'agit d'une « *valeur ajoutée* » par laquelle le manager « *irriguera l'interne de nouvelles ressources, de créativité et de connexions utiles* » (2016, p. 118). Pour qu'elle soit efficace, cette culture gestionnaire doit se diffuser au sein de toutes les strates managériales, à commencer donc par le manager de proximité.



Les managers de proximité, en première ligne (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Diridollou, 1995) avec les collaborateurs, doivent faire preuve de *leadership* afin de les motiver (Algahtani, 2014 ; Kotter, 2001 ; Mintzberg, 2001 ; Petit, 2012). Détecter les facteurs de motivation différenciés (Dejoux, 2014, 2017) afin de s'adapter à chacun de ses collaborateurs en constitue le point de départ. Cette adaptation s'explique par l'importance de motiver durablement son équipe dans un environnement hypermoderne extrêmement fluctuant (Plane, 2008) ainsi que par des attentes générationnelles (Dalmas et Lima, 2016 ; Le Boterf, 2008 ; Perelman, 2012), comme l'exprime ce directeur d'agences, « *les attentes des nouvelles générations, la manière de consommer son métier j'allais dire, elle a largement évolué [...] c'est vraiment, le manager, un véritable chef d'orchestre aujourd'hui. Chaque fausse note peut être redoutable en termes de conséquences* » (MNG9 RH). Dans cette continuité, le manager « chef d'orchestre » (Dejoux et Léon, 2018 ; Plane, 2016a) apprend à « *savoir-combiner* » (Pastré, 1999, p. 112) avec les personnalités et attentes de chacun. L'évolution vers un management davantage participatif (Boyer et Equilbey, 2013 ; Dejoux, 2017 ; Gélinier, 1968 ; Largier *et al.*, 2008) et collaboratif (Dejoux et Léon, 2018 ; Lacombe, 2012 ; Perelman, 2012 ; Pillon et Vatin, 2003 ; Reydet, 2019) engage l'organisation à adopter « *un mode de sociabilité libéré, collaboratif et flexible* » (Dalmas et Lima, 2016, p. 157). Au sein de ce modèle organisationnel, le manager devient alors un « *leader collaboratif* », un « *intrapreneur* » (Dejoux, 2016, pp. 117-118), et même un « *co-trapreneur* » dont la valeur ajoutée réside

dans sa capacité d'entreprendre avec un collectif et de transformer les usages » (Dejoux, 2016, p. 120). Ces attentes engendrent la nécessité d'une grande autonomie laissée aux managers (Dalmas et Lima, 2016). Or, « *les encadrants de proximité se trouvent donc dans une position ambivalente : parmi l'ensemble de la ligne hiérarchique, ce sont eux qui disposent des marges de manœuvre les moins étendues* » (Martin, 2013, p. 7). Ce constat a été posé par plusieurs managers de proximité interviewés, comme l'exprime ce directeur d'agence : « *un manager qui ne peut pas exprimer sa créativité, prendre des initiatives d'un point de vue même d'activité commerciale peut se sentir bridé et donc derrière, peut avoir des difficultés aussi à fédérer tout le monde s'il n'applique que l'organisation commerciale qu'imposent quelque part la banque et le réseau* » (MNG16 RH). Outre le manque de latitude dans l'organisation des activités (Martin, 2013), l'absence d'autonomie sur les révisions salariales et de visibilité relative aux niveaux de salaire requis ont été relevées. À ce sujet, Dejoux (2017) précise qu'un système de rémunération simple, précis et accessible contribue tant à la motivation des collaborateurs qu'à l'objectivation de la reconnaissance de leurs managers de proximité.



Après avoir proposé des recommandations contribuant à la valorisation des compétences des managers de proximité par des décisions stratégiques, nous exposons des préconisations visant à homogénéiser les usages des TIC de ces acteurs.

2.2.2 L'harmonisation des usages des Technologies de l'Information et de la Communication par le manager de proximité

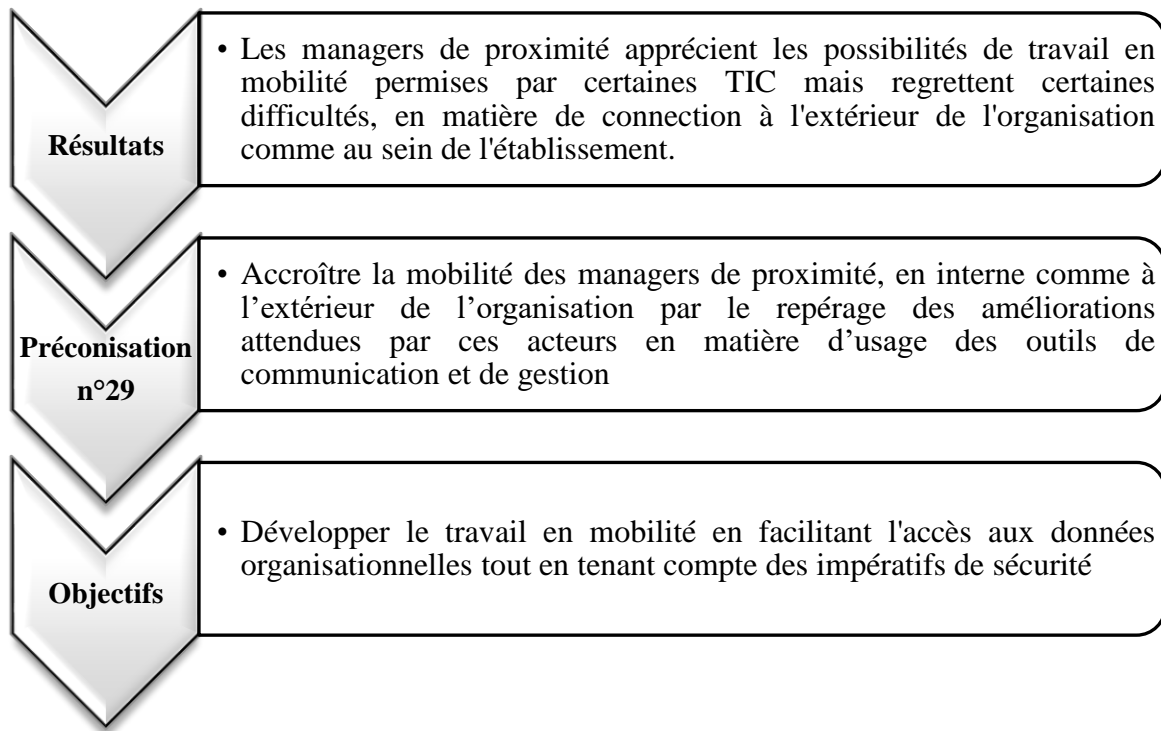
Trois préconisations portant sur la coordination des usages de TIC sont maintenant présentées.

Les outils de communication allouent la possibilité de davantage de mobilité pour leurs usagers (Lecocq *et al.*, 2012). La tablette a été reconnue par les managers de proximité interrogés comme particulièrement facilitatrice en matière d'accès aux informations organisationnelles en mobilité. Toutefois, certains usages restent contraints par la nécessité de limitation des risques de piratage de données (Baillette *et al.*, 2018 ; Bello Garba *et al.*, 2015 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2015 ; Lecocq *et al.*, 2012), comme l'usage des outils en wifi en dehors des locaux de l'organisation, ainsi que l'explique cette responsable de service, « *la mobilité c'est de pouvoir se servir de son PC portable n'importe où, en wifi, avec une token³¹. Il ne s'agit pas d'ouvrir, d'ouvrir, d'ouvrir. J'ai déjà la token, je veux juste qu'on ouvre le poste, ça me permettrait de pouvoir éventuellement faire des [visioconférences] quand je suis à Paris* » (MNG15 SF). Au sein des locaux de l'organisation également, certains managers de proximité ont émis le besoin d'améliorer la mobilité, tel que l'expose cette responsable de service, « *on est hyper figé avec nos outils alors, quand on change de poste, il faut se réhabiliter à plein de trucs voilà donc on perd un temps fou* » (MNG14 SF).

Alors que certains managers de proximité apprécient la joignabilité (Hassani, 2019) procurée par la pratique du BYOD sur leur *smartphone*, d'autres déplorent l'impossibilité de répondre aux mails lorsque la boîte est pleine. Or, le traitement des mails a été reconnu comme l'usage principal du BYOD (Mignerat *et al.*, 2019). Développer la mobilité étant l'une des priorités évoquées lors de l'entretien avec la Directrice de la Transformation digitale et de l'expérience collaborateurs du groupe, la détection de ces attentes permettra d'enrichir les pratiques des managers de proximité. Une attention doit être également portée sur l'ergonomie des outils, tant relativement à la réduction de la taille des écrans des appareils de communication (Lacombe, 2012 ; Dejoux et Léon, 2018) qu'à la facilité d'utilisation des outils de gestion (Brillet *et al.*,

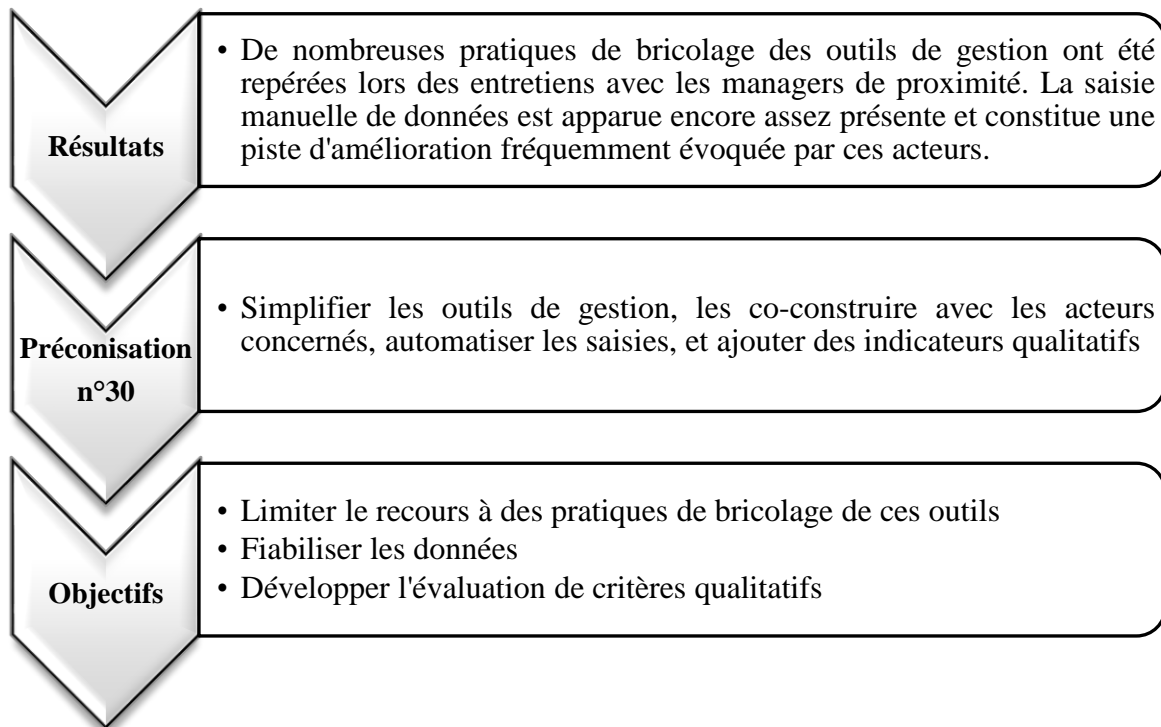
³¹ Une clé USB token permet l'authentification forte de l'identité de son possesseur à un outil numérique en mobilité. Voir : Belguechi, R., Le-goff, T., Cherrier, E., & Rosenberger, C. (2011). Etude de la robustesse d'un système de biométrie révocable. In *Conférence sur la sécurité des architectures réseaux et des systèmes d'information (SAR SSL). La Rochelle, France*. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Christophe_Rosenberger/publication/257365246_Etude_de_la_robustesse_d'un_systeme_de_biometrie_revocable/links/00b7d5353a6e2e2c82000000.pdf

2010 ; Martineau, 2015).



Les managers de proximité rencontrés ont fait état du grand nombre d'outils de gestion à utiliser, à l'image de cette directrice d'agence déclarant que, malgré leur utilité, *« ce qu'on peut regretter c'est la multiplication des informations »* (MNG3 RF), rappelant le foisonnement de ces outils (Mazars Chapelon, 2010). Afin de pallier cette surabondance ainsi que l'urgence hypermoderne, les managers de proximité simplifient et valorisent les données qui s'y trouvent (Dejoux et Léon, 2018) par des procédés de bricolage (Abel et Beaujolin-Bellet, 2014 ; Balas-Ezzemzami, 2006 ; Ciborra, 1996 ; Colin et Grasser, 2014 ; Frau-Meigs, 2019 ; Godelier, 1996 ; Lévi-Strauss, 1962). Cette compétence numérique, prégnante chez les managers de proximité, permet également *« de compléter un mode opératoire qui laisse subsister des doutes »* (Martin, 2013, p. 14) avec des informations incomplètes (Martineau, 2015). La saisie manuelle d'informations a été fréquemment évoquée comme point d'amélioration attendu par des managers de proximité, recherchant davantage d'automatisation (Durand, 2009) dans le traitement des données. Même si *« les outils de gestion capturent plus aisément les aspects quantitatifs de l'activité que ses aspects qualitatifs, dynamiques et processuels »* (Martineau, 2015, p. 52), des indicateurs qualitatifs ont fait leur apparition dans les outils de suivi de l'activité commerciale. Bien que ce directeur d'agence perçoive favorablement cette

évolution, il rapporte que « *ça a été un peu déroutant au début [...], ça nous a amenés à suivre notre activité commerciale d'une manière plus qualitative qu'avant* » (MNG16 RH). En proposant des outils de gestion ouverts, il est possible, d'une part, de contextualiser les données (Martineau, 2017) et, d'autre part, d'inclure les acteurs concernés à la réflexion des indicateurs adaptés facilitant, de fait, leur acceptation (Martineau, 2015). Dans le prolongement de nos préconisations en ressources humaines, enjoignant notamment à inclure plus d'indicateurs qualitatifs à l'entretien d'appréciation des managers de proximité, les choix de l'organisation s'avèrent déterminants puisque les sélections des outils « *vont rendre possibles et aider les changements de comportement* » (Lacombe, 2012, p. 136).



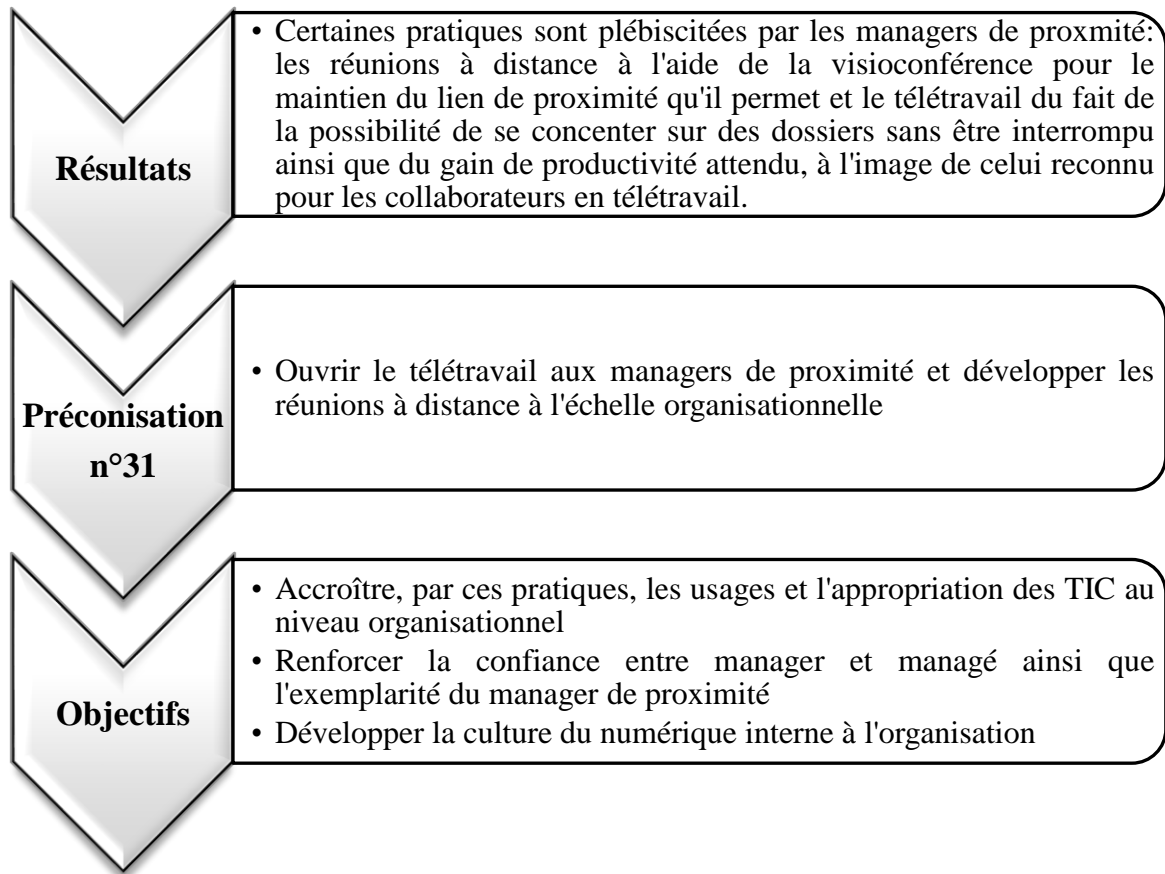
Les managers de proximité interrogés à propos de la gestion de leurs collaborateurs en télétravail ont unanimement reconnu le gain de productivité procuré par cette forme de réalisation du travail, que de nombreuses études entérinent (Dejoux et Léon, 2018 ; Pontier, 2014). Ainsi, il en ressort que « *travailler à distance un ou deux jours par semaine a un effet positif sur la productivité, sans nuire à l'engagement du salarié au sein de l'entreprise* » (Dejoux et Léon, 2018, p. 115). Or, la plupart des managers de proximité rencontrés ont mis en exergue des situations lors desquelles le télétravail développerait leur productivité. À titre d'exemple, ce directeur d'agence affirme : « *j'ai une porte vitrée, au rez-de-chaussée, [...] ils*

[les clients] ont tendance à venir là, taper à la porte et s'il voit que je suis seul, ils rentrent. Et si j'étais chez moi, je ne serais pas dérangé comme ça. Et sur mes dossiers où je dois me concentrer pour faire un commentaire et caetera, ça me permettrait d'envoyer plus rapidement les dossiers » (MNG12 RH). Les propos d'un autre directeur d'agence abondent dans ce sens : « je pense que ce n'est pas antagoniste d'être dans le réseau et de ne pas être là un jour, même si on dit qu'on doit être là pour nos clients. Ce n'est pas mieux d'avoir un manager qui est obligé de s'enfermer deux après-midis ou deux matinées par semaine pour pouvoir faire tout ce qu'il a à faire en termes de contrôle, de reporting ou autre » (MNG16 RH). Des responsables de services du siège ont également plébiscité les bénéficiaires du télétravail pour leur propre activité en rappelant qu'ils ne sont pas toujours physiquement présents avec l'ensemble de leurs collaborateurs, soit du fait d'équipes présentes sur plusieurs sites géographiques, soit de leurs activités managériales à l'image de cette responsable de service affirmant qu'« il y a des jours, on est en réunion, il y a des jours on va à Perpignan parce qu'on a des réunions à Perpignan, ça n'empêche pas le service de fonctionner. On pourrait très bien faire du management à distance en étant en télétravail » (MNG11 SF).

Il est par ailleurs prouvé que la strate managériale, et *a fortiori* les managers de proximité (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007), joue un rôle important dans l'appropriation des TIC de ses collaborateurs, par, notamment, l'exemplarité dans l'usage de ces outils numériques (Mallard, 2012 ; Montargot et Duyck, 2017). Outre les gains économiques et l'attrait écologique qu'elle présente, l'usage de la visioconférence pour la réalisation de réunions à distance permet, nous l'avons relevé également dans nos résultats, d'entretenir un lien de proximité à distance (Le Goff-Pronost et Lethiais, 2008 ; Ruiller *et al.*, 2017). Dans la continuité de la proposition de généralisation du télétravail aux managers de proximité, la systématisation des réunions à distance en visioconférence, chaque fois que cela s'avère possible et plus pratique, démocratiserait ces usages de TIC au niveau organisationnel (Boboc, 2017). Cette pratique est d'ailleurs déjà utilisée par certains managers de proximité aux équipes dispersées géographiquement.

L'exemplarité, l'équité ainsi que la confiance sont des concepts étroitement liés (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2018 ; Ruiller *et al.*, 2017). La mise en œuvre d'un management à distance, engendre une nouvelle organisation des activités devant être soutenue par le *top management*. Comme l'expose Taskin, « l'enjeu de cette re-régulation est donc bien celui d'une flexibilité aux bénéfices partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme particulière d'organisation du travail, en re-contractualisant ses modalités d'exercice » (2006, p. 14). La formation aux TIC utilisés dans le cadre du management à distance, comme nous

l'avons préconisé, ainsi que l'équité d'équipement en outils numériques des managers de proximité comme des collaborateurs (Mallard, 2012) et des usages appropriés (Fernandez et Marraud, 2012) représentent des gages de succès de cette pratique.



Au total, trente-et-une préconisations managériales ont été formulées, relatives à la gestion des ressources humaines, à la communication interne, à la formation et à la stratégie organisationnelle. Avant de synthétiser les résultats, contributions, limites et perspectives de notre recherche au sein de la conclusion générale, le tableau 20 récapitule les préconisations managériales issues de notre étude empirique.

Apports managériaux : 31 préconisations actionnables

9 préconisations en ressources humaines

- 1) Intégrer le *leadership* et le *coaching* dans la fiche du poste et l'appréciation du manager de proximité.
- 2) Consulter les managers de proximité lors des processus de gestion du changement.
- 3) Co-construire la fiche de poste et l'actualisation de l'entretien d'appréciation avec les managers de proximité afin de limiter les écarts entre compétences attendues et celles effectivement déployées dans un contexte en évolution permanente.
- 4) Inclure la méthode 360° *feedback* couplée à une auto-évaluation dans l'entretien d'appréciation des managers de proximité ainsi que des indicateurs qualitatifs.
- 5) Co-construire les outils organisationnels avec les informaticiens à l'aide de méthodes agiles.
- 6) Assouplir l'évaluation et l'incitation aux usages des TIC par les managers de proximité lors des entretiens d'appréciation de leurs collaborateurs.
- 7) Créer un recueil d'incidents critiques recensant les situations vécues difficilement par les managers de proximité.
- 8) Formaliser les compétences numériques et distribuées sur la fiche de poste et l'entretien annuel appréciation.
- 9) Expliciter les compétences « savoir s'appuyer sur les compétences des collaborateurs » et « savoir déléguer », notamment dans le cadre de l'usage des TIC, au sein des outils RH.

7 préconisations liées à la communication interne

- 10) Communiquer en interne sur les transformations attendues en matière de compétences afin de se prémunir de résistances au changement.
- 11) Effectuer des enquêtes internes régulières et succinctes pour co-construire les transformations organisationnelles et le suivi des évolutions contextuelles.
- 12) Réaliser une enquête interne ouverte à intervalles réguliers dans l'optique de créer un recueil des incidents critiques engageant à la co-construction de solutions suite aux besoins formulés.
- 13) Détecter, par une consultation régulière, les irritants liés aux usages des TIC.
- 14) Informer sur les fonctionnalités et atouts des outils collaboratifs.
- 15) Recenser les usages et attentes des managers de proximité afin d'ajuster les choix stratégiques puis créer un support numérique clarifiant les usages attendus des différentes TIC.
- 16) Communiquer sur la littératie numérique conjointement aux fonctionnalités des TIC.

9 préconisations liées à la formation

- 17) Planifier des ateliers de co-développement en présentiel ou à distance, impulsés par les managers de proximité ou l'organisation sur une thématique ciblée.
- 18) Former à la gestion du changement et aux objections possibles.
- 19) Développer une formation dédiée aux compétences communicationnelles, en y incluant l'usage de l'humour.
- 20) Organiser des formations avec des managers de proximité du siège et du réseau afin d'encourager le partage de connaissances et une meilleure synergie organisationnelle.
- 21) Proposer des formations aux compétences techniques aux managers de proximité liées à la relation client et à la gestion des priorités.
- 22) Constituer des binômes de formation composés d'un manager de proximité à l'aise et d'un autre plus en difficulté relativement aux usages des TIC afin de développer la solidarité entre pairs.
- 23) Privilégier les formations en visioconférence ou sur support numérique en groupe pour faciliter leur intégration dans le temps de travail et l'émulation de groupe.
- 24) Mettre à disposition des managers de proximité des formations dédiées à la gestion de l'information et à la gestion du temps dans le but d'améliorer les compétences numériques et distribuées.
- 25) Développer une formation spécifique à la gestion à distance, incluant l'équilibre entre la confiance et le contrôle par des moyens de communication adaptés.

6 préconisations en lien avec la stratégie organisationnelle

- 26) Encourager le *leadership* et les actions des managers de proximité favorisant la valorisation des collaborateurs ainsi que le partage de ces pratiques sur le RSE pour faciliter leur diffusion.
- 27) Créer un espace dans le RSE sur lequel les managers de proximité partageraient des informations de culture gestionnaire.
- 28) Accorder plus d'autonomie aux managers de proximité en matière de révision salariale et d'organisation de leurs activités pour un management plus participatif à l'échelle organisationnelle.
- 29) Accroître la mobilité des managers de proximité par le repérage des améliorations attendues par ces acteurs en matière d'usage des outils de communication comme des outils de gestion.
- 30) Simplifier les outils de gestion, les co-construire avec les managers de proximité, automatiser les saisies et ajouter des indicateurs qualitatifs afin de limiter les pratiques de bricolage.
- 31) Ouvrir le télétravail aux managers de proximité et populariser les réunions à distance pour développer leurs usages des TIC et leur culture numérique organisationnelle.

Tableau 20. Les 31 préconisations managériales issues des résultats de notre recherche

Conclusion du chapitre 6	
DES RÉSULTATS OUVRANT VERS DES APPORTS MANAGÉRIAUX	
Section 1	
Des propositions favorisant l'intégration des compétences du manager de proximité hypermoderne	
<p>Nos résultats ont montré l'importance des compétences comportementales, du <i>leadership</i> et du <i>coaching</i> pour le manager de proximité hypermoderne, de leur inclusion dans la gestion du changement ainsi que de la co-construction des outils RH afin de les adapter aux compétences déployées.</p> <p>La formalisation des usages des TIC des managers de proximité, ainsi que des compétences numériques et distribuées qui en découlent, aidera à leur progression. La co-construction des TIC et le recensement des incidents critiques liés à leurs usages simplifieraient leur appropriation.</p>	<p>Communiquer sur les transformations organisationnelles et réaliser des enquêtes internes régulières auprès des managers de proximité permet de limiter la résistance au changement tout en restant en phase avec les attentes et besoins évolutifs du terrain.</p> <p>La détection des irritants liés à l'usage des TIC et la clarification des fonctionnalités, ainsi que de la littératie numérique associés à ces outils, favoriseront leur utilisation. Le recensement des usages et des attentes des managers de proximité facilitera l'harmonisation de ces besoins avec les décisions stratégiques de l'organisation.</p>
Section 2	
Des recommandations facilitant l'appropriation de compétences par le manager de proximité hypermoderne	
<p>Des formations et ateliers de co-développement, réunissant des managers de proximité du siège et du réseau d'agences, relatifs à la gestion du changement, aux compétences communicationnelles ainsi qu'aux compétences techniques, stimuleront leur mise en œuvre.</p> <p>La réalisation de formations dédiées aux compétences numériques et distribuées en présentiel ou en visioconférence engagera leur développement. Des binômes de managers de proximité pourraient être constitués en fonction de leur niveau, soutenant ainsi l'entraide entre les acteurs organisationnels les plus à l'aise avec l'usage des TIC et ceux plus en difficulté.</p>	<p>La valorisation du <i>leadership</i> des managers de proximité, leur culture managériale et leur autonomie décisionnelle contribueraient à l'émergence d'une gestion stratégique plus participative, concordant avec les courants du <i>slow management</i> et de l'hypermodernité décelés au sein de nos résultats empiriques.</p> <p>Généraliser la co-construction des outils de communication comme de gestion réduirait leur « bricolage ». Accroître la mobilité des managers de proximité, leur accorder la possibilité de télétravailler et réaliser les réunions en visioconférence chaque fois que cela est possible, développerait la culture du numérique organisationnelle par l'usage croissant des TIC.</p>

Conclusion de la partie 3

LA MISE EN PERSPECTIVE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Résumé de la partie 3

Les résultats de notre recherche ont été discutés, au regard des concepts, théories et méthodes mobilisés. Nos choix de méthodes comme celles qui ont été induites du fait du positionnement de la recherche au sein d'une chaire universitaire ont été argumentés. Les multiples entretiens, ouverts et semi-directifs, couplés à de fréquentes observations non participantes, ont abouti à la prise de connaissance des représentations variées des acteurs organisationnels quant aux compétences des managers de proximité et les usages des TIC. L'usage de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) a facilité la détection des effets habilitants et contraignants des TIC. L'association d'un traitement manuel des données et d'un double codage informatisé ont allié une fine compréhension du corpus à une analyse plus objective.

Les compétences mises en œuvre par les managers de proximité rencontrés, d'ordre technique et comportementale, individuelles comme collectives, numérique et distribuée ont été discutées au regard de celles relevées dans la littérature. Nous avons montré certaines spécificités du manager de proximité du fait de sa position hiérarchique organisationnelle en contact direct avec les collaborateurs. Les caractéristiques hypermodernes s'équilibrent avec d'autres attentes apparentées au *slow management*. L'étude des usages des TIC à travers la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) a mis en exergue des aspects habilitants et contraignants, parfois pour les mêmes outils numériques, démontrant la prégnance des représentations des acteurs. Des techniques d'évitement du mail ainsi que des usages inattendus des TIC par les managers de proximité hypermodernes ont été constatés.

Des apports managériaux ont émergé des résultats de notre recherche et ont été présentés selon quatre axes organisationnels : les ressources humaines, la communication interne, la formation et la stratégie, du point de vue des compétences des managers de proximité hypermodernes puis, plus précisément, relativement à leurs usages des TIC. Au total, 31 préconisations managériales ont été formulées.

Résultats de la partie 3

La figure 29 synthétise les résultats de notre recherche relative aux compétences du manager de proximité hypermoderne ainsi qu'aux incidences des usages des TIC sur ses compétences par le prisme de la dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a).

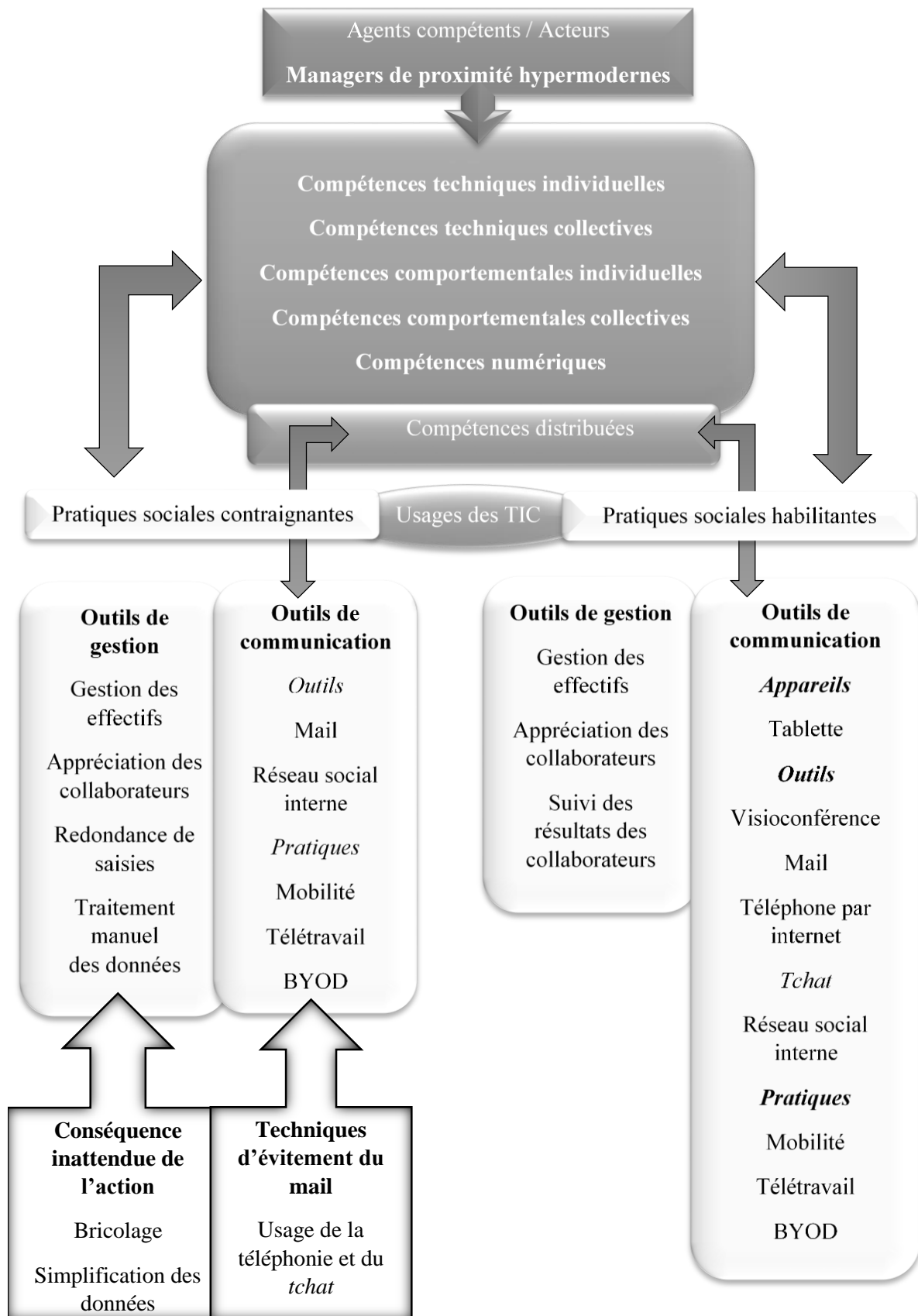


Figure 29. Les résultats de notre recherche à travers le prisme de la dualité structurelle

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion générale est scindée en quatre parties. Nous revenons tout d'abord sur notre problématique et les questions de recherche associées afin de synthétiser les éléments de réponse que notre recherche a apportés (1). Puis, nous exposons les différentes contributions de notre recherche (2), du point de vue théorique, méthodologique et managérial. Ensuite, nous précisons les limites de cette étude (3) avant de préciser les perspectives qu'elle ouvre (4).

1. Synthèse de la recherche

Notre recherche avait pour objet l'étude des compétences actionnées par le manager de proximité au sein d'un contexte de transformation numérique, que nous avons choisi de qualifier d'hypermoderne, ainsi que les effets des TIC sur ces compétences managériales.

Le tableau 21 reprend la problématique ainsi que les questions de recherche attachées à notre recherche doctorale et les éléments de réponse associés.

Problématique
<i>Dans un contexte de transformation numérique hypermoderne, quelles compétences met en œuvre le manager de proximité et quels sont les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur ces compétences ?</i>
<p>Développement des TIC au niveau sociétal comme organisationnel, scindées en outils de gestion et outils de l'information et de la communication.</p> <p>Complexification de l'environnement de travail et de l'activité, du fait des TIC.</p> <p>Persistance des compétences techniques, importance croissante des compétences comportementales individuelles et collectives et émergence de compétences liées à l'usage des TIC pour le manager de proximité hypermoderne.</p>
Question de recherche 1
<i>En quoi les TIC transforment-elles les compétences du manager de proximité ?</i>
<p>Apparition de compétences spécifiquement liées à l'usage des TIC.</p> <p>Perceptions différentes des TIC selon les managers de proximité entraînant des pratiques sociales différenciées, contraignantes comme habilitantes.</p> <p>Développement de techniques d'évitement d'usage du mail.</p> <p>Émergence de compétences numériques à partir de conséquence inattendues de l'action (création, simplification des outils de gestion).</p> <p>Ouverture vers d'autres compétences managériales comportementales (<i>leadership, coaching</i>).</p>
Question de recherche 2
<i>Comment l'hypermodernité impacte-t-elle les compétences du manager de proximité ?</i>
<p>Prédominance de l'urgence et de l'instantanéité par l'usage des TIC.</p> <p>Caractère excessif des TIC et de leurs usages entraînant des techniques d'évitement.</p> <p>Environnement organisationnel en constante mouvance : manager de proximité = agent du changement pour ses collaborateurs.</p> <p>Apparition d'un courant théorique, le <i>slow management</i>, contrebalançant les caractéristiques de l'hypermodernité.</p>

Tableau 21. Éléments de réponse à la problématique et aux questions de notre recherche

2. Contributions de la recherche

Notre recherche a abouti à des apports d'ordre méthodologiques, théoriques comme managériaux que nous allons résumer.

↳ Contributions méthodologiques

Notre étude exploratoire qualitative a ouvert la voie vers la meilleure connaissance d'un phénomène peu approfondi (Charreire Petit et Durieux, 2014) en l'étudiant en action (Giordano, 2003 ; Miles et Huberman, 1994). En effet, les compétences comme les usages des TIC s'étudient en action au sein de leur environnement (Aggeri et Labatut, 2010 ; Bachelet et Galey, 2012 ; Quéré, 1991), à plus forte raison dans un contexte fluctuant hypermoderne (Boyer et Scouarnec, 2008). L'étude de cas unique (Yin, 2014) effectuée a entraîné une fine connaissance du contexte, des modes de fonctionnement internes ainsi que du vocabulaire organisationnel (Le Boterf, 1994 ; Retour, 2005), appuyant notre positionnement interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Allard-Poesi et Maréchal, 2014 ; La Ville, 2000 ; Rioufreyt, 2016). L'étude de cas unique réalisée au sein de la Banque Populaire du Sud, à travers la recherche-action mise en œuvre, a donné lieu à la découverte de multiples représentations des acteurs relativement aux compétences qu'ils mobilisent ainsi qu'aux effets des TIC sur ses compétences. L'emploi de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) lors des entretiens semi-directifs auprès des managers de proximité, a dégagé l'explicitation de situations critiques servant la dualité structurelle (Giddens, 1987a) par l'illustration de pratiques sociales habilitantes et contraignantes liées à des actes de management comme aux usages des TIC. La méthode abductive, adaptée à un positionnement interprétativiste (Proulx, 2001), consistant en de fréquents allers-retours entre la théorie et les données récoltées sur le terrain de recherche (Habib et de Corbière, 2018 ; Mercuri Chapuis et Gauthier, 2018), a autorisé la conciliation des aspects théoriques avec les constats empiriques (Dietrich, 2005) évolutifs tout au long de notre travail doctoral. L'emprunt partiel à la méthode prospective a répondu à l'objectif d'actionnabilité de notre recherche (Argyris, 1993 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011) par la production de préconisations managériales. Ce travail doctoral au sein d'une chaire universitaire s'est co-construit avec des acteurs organisationnels diversifiés. Ainsi,

nous avons rencontré, d'une part, des membres du *top management* afin de cerner leurs attentes durant toute la durée de cette recherche et, d'autre part, les experts (Gavard-Perret *et al.*, 2018a ; Payre et Scouarnec, 2008 ; Proulx, 2001) s'apparentant aux sociologues experts de la théorie de la structuration de Giddens (1987a), c'est-à-dire les managers de proximité, révélant la pluralité des représentations de ces acteurs (Godet, 2007). Cette méthode a permis de dévoiler la richesse des perceptions des managers de proximité, analysées à l'aide d'un primo-codage manuel consolidé et complété par un double codage informatisé thématique et lexical. Cette méthode d'analyse mixte a contribué à la complémentarité entre une bonne connaissance de l'ensemble des données récoltées par le chercheur à une analyse plus objective (Degand et Bestgen, 2004 ; Delavigne, 2003 ; Paindorge *et al.*, 2015 ; Wanlin, 2007) des dires d'expert, concourant à la fiabilité et à la validité des résultats (Drucker-Godard *et al.*, 2014 ; Miles et Huberman, 1994).

↳ **Contributions théoriques**

Malgré son rôle majeur d'agent de changement organisationnel auprès de son équipe au sein d'un environnement hypermoderne (Plane, 2008), le manager de proximité est peu intégré dans la gestion du changement par le *top management* (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004 ; Oiry et Vignal, 2016 ; Vignal, 2012) et ses compétences restent peu étudiées (Bichon et Desmarais, 2016). Notre recherche a permis de corroborer la double responsabilité de cet acteur organisationnel hypermoderne, à la fois opérationnelle et managériale (voir notamment Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Balas-Ezzemzami, 2006 ; Bichon et Desmarais, 2016 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Katz, 1974). Ainsi, des compétences techniques, individuelles comme collectives restent indispensables à l'exercice de ses fonctions. Toutefois, les compétences comportementales, individuelles et également collectives, deviennent prépondérantes pour le manager de proximité (Delaye et Boudrandi, 2010 ; Dietrich, 2005). À travers l'usage de TIC, se développent des compétences numériques (citons notamment Boboc, 2017 ; Bouillon, 2015 ; Dejoux et Léon, 2018 ; Mocquet et Rouissi, 2017 ; Papi, 2012) et des compétences distribuées (voir entre autres Cesar, 2011 ; Defélix et Picq, 2013 ; Frau-Meigs, 2019 ; Langan-Fox *et al.*, 2001 ; Largier *et al.*, 2008). Ces deux dernières typologies de compétences managériales sont apparues récemment dans la littérature en sciences de gestion (Boboc, 2017 ; Bouillon, 2015 ; Defélix et Picq, 2013). Notre étude permet une meilleure

connaissance de ces compétences déployées par les managers de proximité. Les compétences distribuées, exclusivement reliées aux outils de communication, et numériques, s'avèrent nécessaire à l'exercice de leurs activités tant fonctionnelles que managériales. L'hypermodernité est apparue révélatrice des TIC par l'apologie de l'urgence et de l'instantanéité (Aubert, 2006) permises avec l'usage de ces outils. Toutefois, un autre courant théorique, équilibrant le caractère excessif de l'hypermodernité par davantage d'écoute, de prise de recul et d'attention portée aux aspects qualitatifs s'est révélé lors de l'étude sur notre terrain de recherche : le *slow management* (Glée et Mispelblom Beyer, 2012 ; Louvier-Clerc et Mendez, 2018 ; Roche, 2011). La dualité structurelle de la théorie de la structuration de Giddens (1987a) appliquée à notre recherche a mis en évidence des représentations contrastées des managers de proximité vis-à-vis des TIC. Ces pratiques sociales différenciées se montrent tantôt contraignantes tantôt facilitantes relativement aux mêmes outils, à l'image du réseau social interne et de certains outils de gestion comme aux mêmes pratiques telles que le BYOD ou la gestion à distance.

L'excessivité hypermoderne (Aubert, 2006 ; Lamrani, 2009 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Plane, 2008 ; Rhéaume, 2006) se retrouve à l'échelle organisationnelle engendrant un effet millefeuille à la fois pour les outils de communication (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Kalika *et al.*, 2007) comme de gestion ainsi qu'à travers leurs usages. Dans cette continuité, le grand nombre de mails provoque l'apparition de techniques d'évitement se traduisant par le repli vers d'autres outils que sont le téléphone et le *tchat*. Nos résultats ont également révélé cinq styles de management différents : participatif, collaboratif, directif, sportif et de type parent-enfant. Ces deux derniers styles sont particulièrement significatifs dans le sens où les managers de proximité femmes interrogées ont mis en avant des qualités maternantes tandis que seuls les hommes ont évoqué des qualités sportives, se rapprochant du *coaching*. Or, des compétences comportementales affiliées au *coaching*, contribuant au rapprochement du management et du *leadership* (Bayad et Persson, 2005 ; Cloët et Saint Aubert, 2006), sont apparues chez les managers de proximité rencontrés, confortant l'importance de leur développement au sein d'un contexte hypermoderne.

↳ Contributions managériales

Les contributions managériales de notre recherche consistent en des préconisations managériales actionnables (Argyris, 1993 ; Boyer et Scouarnec, 2008 ; Remy et Pichault, 2011),

autrement dit, utilisables par l'organisation étudiée. En effet, l'ensemble de la démarche méthodologique employée a généré des contacts réguliers avec différents acteurs organisationnels, permettant la prise en compte des évolutions et décisions organisationnelles dans la construction de nos recommandations. Nous avons également montré que l'usage des TIC est un phénomène complexe (Jouët, 1993) au sein duquel la position manichéenne composée de « technophiles », favorables aux TIC et de « technophobes » réfractaires (Gilbert, 2005) ne reflète pas la réalité vécue par les acteurs. Ainsi, les managers de proximité rencontrés apprécient l'usage de certains outils numériques mais en déprécient d'autres. Certains managers de proximité relèvent que ce sont les usages et non les outils eux-mêmes qui apparaissent contraignants. Seule la visioconférence a été unanimement jugée positivement par les managers de proximité. Les autres outils tels que le mail ou le *tchat*, et pratiques, à l'image du travail en mobilité ou du télétravail, ont fait l'objet de perceptions contrastées. Suite à notre étude empirique, le même constat peut être dressé quant aux processus de changement organisationnel. Les managers de proximité, à la fois destinataires et moteurs du changement auprès de leur équipe (Balas-Ezzemzami, 2006), « *ne peuvent être réduits à une vision idéologique antagoniste, « pour ou contre » le changement* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 117). Si les changements organisationnels paraissent acceptés par les managers de proximité interrogés, l'accélération de ces transformations, caractéristique hypermoderne (Aubert, 2006), est regrettée par ces acteurs. En découlent nos propositions de progression vers un changement plus participatif (Autissier et Vandangeon Derumez, 2007) intégrant les managers de proximité aux décisions stratégiques, inhérentes aux compétences comme aux TIC. *In fine*, trente-et-une préconisations actionnables ont été formulées, en matière de gestion des ressources humaines, de communication interne, de formation et de stratégie.

3. Limites de la recherche

Du point de vue théorique, le choix en faveur de la théorie de la structuration (Giddens, 1987a), théorie reconnue pour sa densité et sa complexité (Cazal, 2000 ; Groleau, 2000 ; Nizet, 2007) a nécessité de sélectionner les concepts mobilisables (Leclercq-Vandelannoitte, 2010). Dans le cas de notre recherche, nous avons opté pour la dualité structurelle, à même de rendre compte des aspects habilitants et contraignants des compétences et des usages des TIC par les managers de proximité, tout en délaissant, de fait, les autres concepts de la théorie de la structuration. La

technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) employée en complément de la dualité structurelle « *ne repose pas sur des faits observables mais sur l'expression et la représentation d'un vécu* » (Felio et Carayol, 2014, p. 232). Cette limite fait écho à la subjectivité non seulement de notre positionnement interprétativiste (citons notamment Allard-Poesi et Perret, 2003, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; David, 2001a ; Royer et Zarlowski, 2014), mais aussi de l'analyse manuelle des données qualitatives (Averseng, 2011 ; Degand et Bestgen, 2004 ; Paindorge *et al.*, 2015 ; Wanlin, 2007) ainsi qu'à la démarche participative de recherche-action (Plane, 2016a) prospective (Bootz, 2012) mise en œuvre.

Nos choix de critères discriminants, par jugement (Gavard-Perret *et al.*, 2018a), afin de caractériser les managers de proximité rencontrés, n'ont pas permis de dégager de spécificités. Ainsi, la pertinence des six critères prédéfinis, l'âge, le genre, le nombre d'années d'expérience managériale, l'affectation au siège ou en agence et le nombre de collaborateurs managés, a été différemment évaluée selon les analyses informatisées lexicale avec Alceste et thématique avec Nvivo. Ces discordances analytiques empêchent une plus grande finesse d'analyse des résultats de notre étude empirique auprès des managers de proximité. Une autre limite à l'usage du logiciel Nvivo, relevée dans la littérature, concorde avec celle de notre recherche : l'influence toujours prégnante du chercheur dans les choix de codage et les interprétations qui en découlent (Averseng, 2011 ; Krief et Zardet, 2013 ; Wanlin, 2007).

La généralisation de notre recherche apparaît difficile à de multiples égards. Tout d'abord, l'impossibilité de généraliser les résultats produits lors d'une étude de cas unique a été relevée par de nombreux auteurs (Hlady Rispal, 2002 ; Husser, 2013 ; La Ville, 2000 ; Wacheux, 1996). Or, cette condition était inhérente à notre recherche s'inscrivant au sein d'une chaire universitaire dont la Banque Populaire du Sud est le membre fondateur. L'étude de cas s'est donc déroulée exclusivement au sein de cette organisation bancaire régionale mutualiste.

La technique des incidents critiques (Flanagan, 1954), s'appuyant sur des situations vécues par des acteurs ainsi que sur leurs propres perceptions de ces situations, rend délicate la généralisation des résultats ainsi obtenus (Durat, 2014). Ensuite, la recherche-action correspondant à « *une réponse à une situation particulière, le contexte dans lequel elle surgit reste singulier* » (Catroux, 2002, p. 15). De surcroît, la recherche-action focalise sur l'analyse d'un groupe d'acteurs en particulier (David, 2001b), dans notre cas les managers de proximité, accentuant encore l'incapacité de généralisation des résultats, non seulement auprès d'autres catégories professionnelles de l'organisation étudiée, mais aussi à d'autres organisations.

Enfin, du point de vue théorique, la complexité de la théorie de la structuration ainsi que des sciences sociales, s'oppose à la généralisation (Giddens, 1987a). En effet, cet auteur affirme

qu'« *il ne peut y avoir de lois universelles en sciences sociales, non parce que les méthodes d'investigation et de validation sont en quelque sorte inadéquates, mais parce que les conditions causales contenues dans les généralisations relatives aux conduites sociales des agents sont instables par définition. En effet, elles varient en fonction de la connaissance même (ou des croyances) que les acteurs ont des circonstances de leur propre action* » (Giddens, 1987a, p. 43).

4. Perspectives de la recherche

S'agissant d'une étude portant sur les compétences et les usages des TIC des managers de proximité en constante évolution, les perspectives de recherches sont nombreuses. À des fins comparatives de notre recherche exploratoire, d'autres études prospectives (Boyer et Scouarnec, 2008) pourraient être menées au sein d'organisations présentant des caractéristiques hypermodernes à l'image de la recherche scientifique (Lamrani, 2009), la grande distribution (Andrieu *et al.*, 2004) ou encore du domaine médical (Porchon, 2019).

Se rapportant à l'usage des TIC, et en écho à la non émergence de critères discriminants lors de notre recherche, Perelman précise qu'« *il existe de grandes disparités entre les individus qui ne dépendent ni de l'âge ni des responsabilités professionnelles. Cette variabilité semble résulter d'une appétence individuelle pour les dispositifs techniques, notamment pour les objets communicationnels, ainsi que pour les habitudes et comportements relationnels* » (2012, p. 230). Ce constat rejoint celui de Mocquet et Rouissi (2017) relevant que certains managers font montre de compétences numériques liées à des usages de TIC à titre personnel. L'usage personnel des TIC est également considéré par Boboc (2017) comme l'un des critères d'appropriation individuelle des TIC, outre l'ancienneté et la fonction organisationnelle. Des questionnements relatifs aux usages personnels des TIC devraient donc être inclus au sein des recherches se rapportant aux usages des TIC dans le contexte organisationnel. Par ailleurs, même si les deux analyses informatisées n'ont pas déterminé le genre comme un critère discriminant, deux styles de management, le management sportif exclusivement évoqué par des hommes et le management de type parent-enfant uniquement abordé par des femmes laissent entrevoir des possibilités d'approches genrées du management de proximité, qui n'avaient pas été envisagées au démarrage de cette recherche.

Les compétences du manager de proximité restent peu étudiées (Bichon et Desmarais, 2016). Aussi, au-delà des contributions exploratoires de notre recherche, une multiplicité d’approfondissements peut être envisagée, relativement au *leadership*, au *coaching* comme aux compétences numériques et distribuées actionnées par cet acteur. L’intégration croissante d’Intelligence Artificielle au sein des organisations a engendré l’apparition d’un IA manager (Dejoux et Léon 2018) amenant progressivement un glissement de l’hypermodernité vers la cybermodernité au sein de laquelle « *le virtuel et le réel sont des régimes qui se superposent (transréalité) ; ils fonctionnent ensemble dans nos vies* » (Cespedes, 2018, p. 135). Les identités multiples et l’étiollement de l’identification à l’organisation (Lamrani, 2009) découlant de la complexification de l’environnement organisationnel impliquent de la part des managers de proximité la mise en place « *d’une relation de qualité* » (Nande, 2018, p. 396) avec leurs collaborateurs. Dans cette optique, « *un management bienveillant et humain, basé sur l’écoute réciproque, devient alors le prérequis fondamental pour atteindre un certain niveau de qualité de service* » (Dalla Pozza et Texier, 2017, p. 156). Le développement concomitant de compétences liées au *slow management*, pourrait être un élément de réponse à ces attentes multiformes auprès du management de proximité, puisque « *le slow management est l’outil le plus puissant pour travailler au bien-être des personnes, de surcroît, comme la cause à l’effet, il est un élément déterminant dans la performance durable des entreprises* » (Roche, 2011, p. 49). Ce mode de fonctionnement concourt à une gestion éthique, le « *bien-agir* » (Courrent, 2003, p. 140), de l’organisation. Dans cette continuité, pour les managers de proximité, l’atteinte de la « *bienformance* » (Sourisseau et Sourisseau, 2014, p. 11) conjuguant épanouissement et performance, passe par l’appui organisationnel dans la conciliation de compétences et d’usages de TIC dans un environnement oscillant entre urgence hypermoderne et temporisation nécessaire du *slow management*.

BIBLIOGRAPHIE

A

Abel, A., & Beaujolin-Bellet, R. (2014). Les managers intermédiaires, « acteurs des mobilités internes » ? Des bricolages révélateurs de tensions. *Revue de gestion des ressources humaines*, 92(2), 38-51. doi:10.3917/grhu.092.0038

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Franck_Aggeri/publication/254405408_La_gestion_au_prisme_de_ses_instruments_Une_analyse_genealogique_des_approches_theoriques_fondees_sur_les_instruments_de_gestion/links/5582c39108aeab1e466845d4/La-gestion-au-prisme-de-ses-instruments-Une-analyse-genealogique-des-approches-theoriques-fondees-sur-les-instruments-de-gestion.pdf

Agterberg, M., Van Den Hooff, B., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Keeping the wheels turning : The dynamics of managing networks of practice. *Journal of Management Studies*, 47(1), 85-108. Consulté à : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2009.00867.x>

Aguilera, A. & Lethiais, V. (2011). Transmission des connaissances dans les relations de coopération inter-entreprises : TIC versus face à face. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2, 269-293. doi:10.3917/reru.112.0269

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ?. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1, 245-266. doi:10.3917/reru.161.0245

Ait-Daoud, S., Laqueche, J., Bourdon, I., & Rodhain, F. (2010). Ecologie & Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) : une étude exploratoire sur les éco-TIC. *Management & Avenir*, 39(9), 307-325. doi:10.3917/mav.039.0307

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines.

Alaoui, A. (2010). Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. *La Revue des Sciences de Gestion*, 245-246(5), 81-89. doi:10.3917/rsg.245.0081

Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71-82. doi: 10.15640/jmpp.v2n3a4

Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire. In D.Golsorkhi. (Coord.). *La fabrique de la stratégie* (pp.27-47). Paris : Vuibert.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2003). Analyses de représentations et de discours. In R.-A. Thietart. (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp. 551-573). Paris : Dunod.

- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In R.-A. Thietart. (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp. 47-75). Paris : Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La Recherche-Action. In Y. Giordano. (Coord.). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (pp.85-132). Caen : EMS.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue française de gestion*, 154(1), 193-209. doi:10.3166/rfg.154.193-209
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thietart. (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp.14-46). Paris : Dunod.
- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations : Propositions pour limiter leur caractère toxique. *Revue française de gestion*, 270(1), 143-157. doi:10.3166/rfg.2017.00167
- Andrieu, F., Badot, O., & Macé, S. (2004). Hypermodernité et distribution : le cas du West Edmonton Mall. *Management & Avenir*, 2(2), 27-50. doi:10.3917/mav.002.0027
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77. Consulté à : https://pdfs.semanticscholar.org/04d5/387684ab24c90c684c364a08d24ec0ba9853.pdf?_ga=2.221723100.533293461.1572879248-1878438601.1572879248
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco, États-Unis : Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R., & Mc Lain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aubert, N. (1992). Le management « psychique ». *International Review of Community Development*, 27(67), 161–167. doi: 10.7202/1033863ar
- Aubert, N. (2003). *Le Culte de l'urgence*. Paris : Flammarion.
- Aubert, N. (2006). L'urgence, symptôme de l'hypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations. *Communication et organisation*, 29, en ligne. Consulté à : <http://communicationorganisation.revues.org/3365>
- Augé, M. (1992). *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris : Éditions du Seuil.
- Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T., & Tellier, A. (2008). Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie. *Management & Avenir*, 19(5), 91-113. doi:10.3917/mav.019.0091
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 37-44. doi:10.3917/qdm.152.0037

Autissier, D., & Le Goff, J. (2000). Dualité du structurel et dynamique sectorielle : application à la distribution des composants électroniques. In D. Autissier & F. Wacheux. (Dir.). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 181-204). Paris : L'Harmattan.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2004, juin). *Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements*. Acte de Colloque : 13^{ème} conférence de l'AIMS, Le Havre. Consulté à : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/509-comportements-et-roles-de-lencadrement-intermediaire-dans-les-projets-de-changement/download>

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 174(5), 115-130. doi:10.3166/rfg.174.115-130

Avenier, M.-J. (1989). Méthodes de terrain et recherche en management stratégique. *Économies et sociétés*, 14, 199-218.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2018). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert. (Dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^{ème} éd., pp. 5-52). Paris : Pearson.

Averseng, C. (2011). Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives. *Management & Avenir*, 41(1), 369-386. doi:10.3917/mav.041.0369

Averseng, C., & Janicot, C. (2010). Les vertus de la documentation des processus dans l'intégration des contraintes de normalisation : le cas d'une entité industrielle. *Systèmes d'information management*, 15(3), 93-117. doi:10.3917/sim.103.0093

B

Bachelet, C., & Françoise, D. (2014, juillet). *Pleine conscience, théorie-U : des pistes pour dépasser les contradictions de l'hyper-modernité ?*. Acte de Colloque GRT Leadership : Enjeux et mutations, Montpellier.

Bachelet, C., & Galey, B. (2012). Informatisation de la gestion des compétences : évaluation de la démarche dans une collectivité territoriale. In P.-M. Riccio & D. Bonnet. (Coords.). *TIC et innovation organisationnelle. Journées d'étude MTO'2011* (pp. 51-74). Paris : Presses des Mines.

Badets, P., Pilnière, V. & Merlo, C. (2015). *Kaizen* en contexte *Lean* : la santé des opérateurs mise à mal. *Projectics / Proyética / Projectique*, 13(1), 11-22. doi:10.3917/proj.013.0011

Baïdouri, A., & Bensebaa, F. (2013). Le réseau social numérique, entre perturbation et rationalisation. *La Revue des Sciences de Gestion*, 263-264(5), 99-105. doi:10.3917/rsg.263.0099

- Bailey, D.E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. doi: 10.1002/job.144
- Baillette, P., Barlette, Y., & Leclercq-Vandelannoitte, A. (2018). Bring your own device in organizations: Extending the reversed IT adoption logic to security paradoxes for CEOs and end users. *International Journal of Information Management*, 43, 76-84. Consulté à : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401218305966>
- Bailly, A.-F. (1998). *Les pratiques de gestion des carrières et des mobilités : une approche par la théorie de la structuration* (Thèse de Doctorat). Université Paris I, France.
- Balandier, G. (1988). *Le désordre*. Paris : Fayard.
- Balandier, G. (1994). *Le dédale : pour en finir avec le XX^e siècle*. Paris : Fayard.
- Balandier, G. (1997). *Conjugaisons*. Paris : Fayard.
- Balandier, G. (2005). *Le Grand Dérangement*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Balas-Ezzemzami, J. (2006). Former au management les cadres de proximité : pour et avec quel engagement éthique ?. *Empan*, 61(1), 62-68. doi:10.3917/empa.061.68
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes : the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601. Consulté à : <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/From%20Intended%20strategies%20to%20Unintended%20outcomes%20%20The%20impact%20of%20change%20recipient%20sense%20making.pdf>
- Barabel, M., Meier, O., & Teboul, T. (2013). *Les fondamentaux du management* (2^{ème} éd.). Paris : Dunod.
- Baret, C., Huault, I., & Picq, T. (2006). Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, 163(4), 93-106. doi:10.3166/rfg.163.93-106
- Bârgău, M. A. (2015). Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review*, 10(2), 181-188. Consulté à : http://www.rebe.rau.ro/REBE_10_2_2015.pdf#page=181
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative science quarterly*, 31(1), 78-108. Consulté à : https://www.jstor.org/stable/2392767?seq=1#page_scan_tab_contents
- Bart, D. (2011). L'analyse de données textuelles avec le logiciel ALCESTE. *Recherches en didactiques*, 12(2), 173-184. doi:10.3917/rdid.012.0173
- Barth, I., & Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. *Management & Avenir*, 36(6), 316-339. doi:10.3917/mav.036.0316

- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 228-229(9), 269-283. doi:10.3166/RFG.228-229.269-283
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, États-Unis : Free Press.
- Bass, B. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, États-Unis : Simon & Schuster.
- Basso, O. (2007). L'ambivalence du métier de manager. *L'Expansion Management Review*, 125(2), 92-101. doi:10.3917/emr.125.0092
- Batazzi-Alexis, C. (2002). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global. *Communication et organisation*, 22, en ligne. Consulté à : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2778>
- Baujard, C. (2012). Technologie organisationnelle et musées du futur : à la recherche d'un cadre managérial. In P.-M. Riccio & D. Bonnet. (Coords.). *TIC et innovation organisationnelle. Journées d'étude MTO'2011* (pp. 99-114). Paris : Presses des Mines.
- Baumard, P. (1996). *La prospective à l'usage du manager*. Paris : Éditions du Litec.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thietart (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp. 261-296). Paris : Dunod.
- Bayad, M., & Persson, S. (2005). Le coaching au service de la transformation managériale. *Revue internationale de psychosociologie*, xi(25), 63-91. doi:10.3917/rips.025.0063
- Beer, M., & Cannon, M.D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43(1), 3-21. Consulté à : <https://pdfs.semanticscholar.org/52b7/40937699a903ba49bc871067da26dec77d35.pdf>
- Beauchamps, M. (2009). L'accessibilité numérique : Transformer le risque de renforcement des inégalités numériques en opportunité. *Les Cahiers du numérique*, 5(1), 101-118. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-1-page-101.htm>
- Beaud, P. (2000). Brève histoire de la sociologie française des médias. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 18(100), 457-485. doi : <https://doi.org/10.3406/reso.2000.2234>
- Beauvallet, G., & Houy, T. (2009). L'adoption des pratiques de gestion lean : Cas des entreprises industrielles françaises. *Revue française de gestion*, 197(7), 83-106. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-83.htm>
- Beck, U. (2008). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité* (L. Bernardi, Trad.). Paris : Aubier. (Ouvrage original publié en 1986).
- Bellier, S. (1999). La compétence. In P. Carré & P. Caspar. (Éds.). *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 223-244). Paris : Dunod.
- Bellier, S. (2004). *Le savoir-être dans l'entreprise* (2^{ème} éd.). Paris : Vuibert.

- 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*, 65(1), 13-25. doi:10.3917/cips.065.0013
- Bello Garba, A., Armarego, J., & Murray, D. (2015). Bring your own device organizational information security and privacy. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10(3), 1279-1287. Repéré à : https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/25699/1/bring_your_own_device.pdf
- Ben Ammar-Mamlouk, Z., & Dhaouadi, N. (2007). E-formation et développement des compétences. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 173-182. doi:10.3917/rsg.226.0173
- Bender, A., Dejoux, C., & Wechtler, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73(3), 19-36. doi:10.3917/grhu.073.0019
- Benedetto-Meyer, M. (2019). Le travail d'une manager face à la « transformation numérique ». *Savoir/Agir*, 47(1), 87-95. doi:10.3917/sava.047.0087
- Benedetto-Meyer, M., & Klein, N. (2017). Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques. *Sociologies pratiques*, 34(1), 29-38. doi:10.3917/sopr.034.0029
- Benghozi, P.-J. (2000). Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 18(104), 31-57. Consulté à : https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_2000_num_18_104_2284#reso_0751-7971_2000_num_18_104_T1_0043_0000
- Berardi, F., & Neyrat, F. (2012). Média-activisme revisité. *Multitudes*, 51(4), 65-73. doi:10.3917/mult.051.0065
- Berger, G. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*. Paris : PUF.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Publication du CRG*, en ligne. Consulté à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information & management*, 16(1), 3-34. doi:10.3917/sim.111.000
- Bichon, A., & Desmarais, C. (2016). L'activité du manager en univers complexe : une approche par les rôles. In F. Noguera & J.-M. Plane. (Coords.). *Le leadership, recherches et pratiques* (pp.87-111). Paris: Vuibert.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, États-Unis : Gulf Publishing Co.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. In R.-A. Thietart (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp. 551-573). Paris : Dunod.

- Blanchet, A., & Gotman, A. (2001). *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Nathan université.
- Boboc, A. (2017). Numérique et travail : quelles influences ?. *Sociologies pratiques*, 34(1), 3-12. doi:10.3917/sopr.034.0003
- Bocquet, R., & Brossard, O. (2008). Adoption des TIC, proximité et diffusion localisée des connaissances. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 411-446. doi:10.3917/reru.083.0411
- Boily, L. & Pierre, P. (2006). Compétences et enjeux sociaux des organisations en réseau. *Sociologies pratiques*, 13(2), 139-145. doi:10.3917/sopr.013.0139.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2011). *L'esprit du capitalisme* (2^{ème} éd.). Paris : Gallimard.
- Bonnet, D. (2012). Contribution à l'émergence d'une théorie de l'impact des technologies de l'information et de la communication : essence socio-économique et concrétisation de l'impact. In P.-M. Riccio & D. Bonnet. (Coords.). *TIC et innovation organisationnelle. Journées d'étude MTO'2011* (pp. 115-130). Paris : Presses des Mines.
- Bonnet, R., & Bonnet, J. (2008). Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. *Communication et organisation*, 33, 85-106. doi: 10.4000/communicationorganisation.498
- Bootz, J. (2012). La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique. *Management & Avenir*, 53(3), 34-53. doi:10.3917/mav.053.0034
- Bootz, J. (2013). L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur. *Management & Avenir*, 63(5), 115-139. doi:10.3917/mav.063.0115
- Bordeaux, M.-C. (2014). Pour un réexamen de la notion d'usage : la dimension culturelle de l'expérience. *Lendemain-Etudes comparées sur la France*, 39(154/155), 76-100. Consulté à : https://alfea.hypotheses.org/files/2016/09/Bordeaux_2014-Lendemain-Pour-un-r%C3%A9examen-de-la-notion-dusage-mis-en-forme-14-sept-2014.pdf
- Bottega, C. (2008). L'humour est-il un outil de management ?. *Humanisme et Entreprise*, 288(3), 21-34. doi:10.3917/hume.288.0021
- Boubaker, B., & Said, K. (2011). Les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : le cas du groupe ACCOR. *Gestion 2000*, 28(6), 95-106. doi:10.3917/g2000.286.0095
- Bouchikhi, H. (1988). *Éléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles : cas de la structuration d'un champ micro-informatique à la RATP* (Thèse de doctorat). Université Paris 9, France.
- Bouchikhi, H. (1990). *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*. Paris : Économica.
- Boudokhane-Lima, F. & Felio, C. (2015). Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire. *Communication & Organisation*, 48(2), 139-150. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2015-2-page-139.htm>

- Bouillon, J.-L. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16/1(1), 89-103. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2015-1-page-89.htm>
- Boukef Charki, N., & Charki, M. (2008). L'e-mail : un moyen de contrôle ou de responsabilisation ?. *Systèmes d'information & management*, 13(4), 31-60. doi:10.3917/sim.084.0031
- Boukef Charki, N., & Kalika, M. (2006). La théorie du millefeuille, le rôle du contexte. *Systèmes d'Information et Management*, 11(4), 1-26. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Michel_Kalika3/publication/330168419_La_theorie_du_millefeuille_le_role_du_contexte/links/5c30aed3a6fdccd6b593e6c0/La-theorie-du-millefeuille-le-role-du-contexte.pdf
- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. *Relations industrielles*, 60(1), 3-28. Consulté à : <https://doi.org/10.7202/011537ar>
- Boutigny, E., & Renault, S. (2013). Le Jam : analyse et enjeux de l'outil *crowdsourcing* d'IBM : Le cas du Nekoé Jam. *Revue française de gestion*, 236(7), 49-66. doi:10.3166/RFG.236.49-66
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York, États-Unis : John Wiley & Sons.
- Boyer, L., & Equilbey, N. (2013). *Évolutions des organisations et du management*. Cormelles-le-Royal : Éditions EMS.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2005). La prospective des métiers. In L. Boyer & A. Scouarnec. (Coords.). *L'observatoire des métiers. Concepts et pratiques* (pp. 21-36). Colombelles : Éditions EMS.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2008). Des « possibles » environnementaux aux « possibles » organisationnels : quelle prospective des métiers de la Publicité et de la Communication ?. *Management & Avenir*, 15(1), 104-119. doi:10.3917/mav.015.0104
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009). De la prospective des métiers à la prospective des talents. In J.M. Peretti. (Dir.). *Tous talentueux. Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise* (pp. 87-92). Paris : Eyrolles.
- Brasseur, M. (2001, avril). Les styles de management sont-ils sexués ? L'apport de la typologie de Myers-Briggs. *Personnel*, 422, 1-15. Consulté à : http://www.adig.org/COURS/HMO/_LEVY/Feminisation%20Entreprise%20Architecture/management%20sexue.pdf
- Breton, P., & Proulx, S. (2012). *L'explosion de la communication* (4^{ème} éd.). Paris : La Découverte.
- Brillet, F., & Hulin, A. (2010). Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective. *Management & Avenir*, 36(6), 245-262. doi:10.3917/mav.036.0245

Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. *Management & Avenir*, 37(7), 240-262. doi:10.3917/mav.037.0240

Brown, T (2009). *Change by Design : How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York, États-Unis : HarperCollins.

Bryman, A. (1988). *Doing Research in Organizations*. London, Royaume-Uni : Routledge.

Brotcorne, P., & Valenduc, G. (2009). Les compétences numériques et les inégalités dans les usages d'internet : Comment réduire ces inégalités ? *Les Cahiers du numérique*, 5(1), 45-68. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-1-page-45.htm>

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, États-Unis : Harper and Row.

C

Caillé, A. (2016). Pouvoir, domination, charisme et leadership. *Revue du MAUSS*, 47(1), 305-319. doi:10.3917/rdm.047.0305

Callon, M. (1999). Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégage : la double stratégie de l'attachement et du détachement. *Sociologie du travail*, 41(1), 65-78. Consulté à : [https://doi.org/10.1016/S0038-0296\(99\)80005-3](https://doi.org/10.1016/S0038-0296(99)80005-3)

Callon, M., & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 13(2), 37-44. doi:10.3917/sopr.013.0037

Calvez, V. (2012). Leadership charismatique et impuissance de la gestion : crise et effondrement d'une PME. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 109(3), 23-33. doi:10.3917/geco.109.0023

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81-105. Consulté à : <http://dx.doi.org/10.1037/h0046016>

Caraguel, V. (2013). *Appropriation des technologies et apprentissage dans un environnement en e-learning : le rôle du tutorat en ligne* (Thèse de doctorat). Université d'Aix-Marseille, France.

Carponcin, X. (2018). Quels repères pour le manager dans la jungle numérique ? *Regards*, 53(1), 153-161. doi:10.3917/regar.053.0153

Catroux, M. (2002). Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité. Cahiers de l'Apliu*, 21(3), 8-20. Consulté à : <https://journals.openedition.org/apliut/4276>

Cavestro, W., Colin, T., & Grasser, B. (2007). La gestion des compétences à l'épreuve de la compétence collective. In W. Cavestro, C. Durieux & S. Monchatre. (Éds.). *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 15-30). Paris : Économica.

- Cazal, D. (2000). Réflexivité et organisations : critique et perspectives. In D. Autissier & F. Wacheux. (Dir.). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 227-257). Paris : L'Harmattan.
- Cazal, D., & Dietrich, A. (2003). Compétences et savoirs ? Quels concepts pour quelles instrumentations ? In A. Klarsfeld & E. Oiry. (Coords.). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques* (pp. 241-262). Paris : Vuibert.
- Cesar, M. (2011). Bilan organisationnel des compétences individuelles en fonction de leur criticité. *Le travail humain*, 74(3), 205-223. doi:10.3917/th.743.0205
- Cespedes, V. (2018). Le « Deep Curse » et l'égosystème. Matériaux pour une théorie de la cybermodernité. *Cliniques méditerranéennes*, 98(2), 131-151. doi:10.3917/cm.098.0131
- Chaabouni, A., & Ben Yahia, I. (2013). Application de la théorie de la structuration aux systèmes ERP : importance de la gestion des connaissances. *Recherches en Sciences de Gestion*, 96(3), 91-109. doi:10.3917/resg.096.0091
- Charles-Pauvers, B., & Commeiras, N. (2002). L'implication : le concept. In J.-P. Neveu & M. Thévenet, M. (Coords.). *L'implication au travail* (pp. 43-70). Paris : Vuibert.
- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.-A. Thietart. (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp.76-104). Paris : Dunod.
- Chauvet, V., & Chollet, B. (2010). Management et réseaux sociaux : Bilan et perspectives de recherche. *Revue française de gestion*, 202(3), 79-96. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-79.htm>
- Chédru, M., & Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *La Revue des Sciences de Gestion*, 239-240(5), 61-68. doi:10.3917/rsg.239.0061
- Chemin-Bouzir, C. (2011). Le management de proximité des services relationnels : entre management par les résultats et place laissée au bricolage et à l'expression du désir. *Management & Avenir*, 49(9), 172-191. doi:10.3917/mav.049.0172
- Chen, L., & Nath, R. (2005). Nomadic culture: cultural support for working anytime, anywhere. *Information Systems Management*, 22(4), 56-64. Consulté à : <https://search.proquest.com/openview/56ffed14876c18b09b2034b1cb07fc48/1?cbl=37620&pq-origsite=gscholar>
- Chevalier-Kuszla, C. (2010). Théorie de la structuration et Activity-Based-Management (ABM) : clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique. In D. Autissier & F. Wacheux. (Dir.). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 127-154). Paris : L'Harmattan.
- Chevallier, M. (2012). Naissance de l'Internet des objets. *Alternatives Économiques*, 315(7), 81-81. Consulté à : <https://www.cairn.info/magazine-alternatives-economiques-2012-7-page-81.htm>

- Ciborra, C. (1996, Décembre). Improvisation and information technology in organizations. Acte de Colloque : 17th ICIS (International Conference on Information Systems), Cleveland (États-Unis). Consulté à : <https://pdfs.semanticscholar.org/30db/a857b2b69e9b95527eb457440c01a065a094.pdf>
- Ciborra, C. U. (1999, Août). *Hospitality and IT*. Acte de Colloque : 22nd Information Systems Research Seminar in Scandinavia (IRIS 22), Enterprise Architectures for Virtual Organisations, Keuruu (Finlande). Consulté à : https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30841011/10.1.1.22.2034.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlanet_Internet.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191217%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191217T160812Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=29e476e0747feb94955b804e95db5e6c96b71bcbb1d1f52cea82e93866cd7392#page=193
- Clergeau, C., & Pihel, L. (2010). Systèmes d'information, contrôle des tâches et management des activités de service. Une analyse à partir de l'exemple des centres de relation client. *Systèmes d'information & management*, 15(3), 71-91. doi:10.3917/sim.103.0071
- Cloët, H., & Saint Aubert, H. (2006). Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité. *Revue internationale de psychosociologie*, xii(28), 129-163. doi:10.3917/rips.028.0129
- Cocula, F., & Frédy-Planchot, A. (2000). Freins et motivations liés au télétravail chez Électricité et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration. In D. Autissier & F. Wacheux. (Dir.). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 99-124). Paris : L'Harmattan.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi:10.2307/2393553
- Colin, T., & Grasser, B. (2014). Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective ? Le cas du Lean dans une entreprise de l'automobile. *@GRH*, 12(3), 75-102. doi:10.3917/grh.012.0075
- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2009). Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier. *Management & Avenir*, 25(5), 335-353. doi:10.3917/mav.025.0335
- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique : Le cas d'une entreprise de gestion du logement. *Revue française de gestion*, 233(4), 55-71. doi:10.3166/RFG.233.55-71
- Collard, D., Suquet, J.-B., & Raulet-Croset, N. (2015). La gestion paradoxale des compétences de service. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 130, 49-67. Consulté à : <https://journals.openedition.org/formationemploi/4410>
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, xiv(33), 203-223. doi:10.3917/rips.033.0203

- Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management international*, 13(4), 73–89. Consulté à : <https://doi.org/10.7202/038586ar>
- Comtet, I. (2010). L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe. *Communication & Organisation*, 38(2), 111-120. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2010-2-page-111.htm>
- Comtet, I. (2012). Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ?. *Communication & Organisation*, 42(2), 61-72. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2012-2-page-61.htm>
- Conger, J.A., & Kanungo, R.A. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. Consulté à : <http://www.jstor.org/stable/258069>
- Cooke, G.B., Chowhan, J., & Cooper, T. (2014). Relations industrielles / Industrial Relations, 69(3), 550-574. doi: 10.7202/1026758ar
- Coulet, J.-C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain*, 74(1), 1-30. doi:10.3917/th.741.0001
- Coulet, J.-C. (2014). Des caractéristiques de l'expertise au management des compétences individuelles et collectives. *Management & Avenir*, 67(1), 122-135. doi:10.3917/mav.067.0122
- Courrent, J. (2003). Éthique et petite entreprise. *Revue française de gestion*, 144(3), 139-152. doi:10.3166/rfg.144.139-152
- Cristol, D. (2010). Des compétences du responsable au responsable compétent. *Revue internationale de psychosociologie*, xvi(39), 337-360. doi:10.3917/rips.039.0337
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, États-Unis : Prentice-Hall.
- D**
- Dagenais, B. (2019). Quel est le véritable apport des médias sociaux en management ?. *Communication & management*, 16(2), 7-17. doi:10.3917/comma.162.0007
- Dalla Pozza, I., & Texier, L. (2017). Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance. *Gestion 2000*, 34(1), 141-156. doi:10.3917/g2000.341.0141
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90(8), 151-174. doi:10.3917/mav.090.0151
- Dalud-Vincent, M. (2011). Alceste comme outil de traitement d'entretiens semi-directifs : essai et critiques pour un usage en sociologie. *Langage et société*, 135(1), 9-28. doi:10.3917/ls.135.0009

- Dane, E. (2011). Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997-1018. doi.org/10.1177/0149206310367948
- Dauphin, F. (2012). Culture et pratiques numériques juvéniles : Quels usages pour quelles compétences ? *Questions Vives*, 7(17), en ligne. doi: 10.4000/questionsvives.988
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge : How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*, en ligne. Consulté à : https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know
- David, A. (1996, mai). *Structure et dynamique des innovations managériales*. Acte de Colloque : 5^{ème} Conférence de l'AIMS, Lille. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Albert_David2/publication/285767306_Structure_et_dynamique_des_innovations_manageriales/links/5948d465458515db1fd72000/Structure-et-dynamique-des-innovations-manageriales.pdf
- David, A. (2001a). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer. (Coords.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-213). Paris : Vuibert, collection FNEGE.
- David, A. (2001b). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer. (Coords.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 83-110). Paris : Vuibert, collection FNEGE.
- David, A. (2003). Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de gestion*, 39, 139-166. Consulté à : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/506-etudes-de-cas-et-generalisation-scientifique-en-sciences-de-gestion/download>
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2001). Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer. (Coords.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 1-6). Paris : Vuibert, collection FNEGE.
- Davis, B. D., & Muir, C. (2004). Learning Soft Skills at Work: An Interview with Annalee Luhman. *Business Communication Quarterly*, 67(1), 95-101. Consulté à : <https://doi.org/10.1177/1080569903261973>
- De Bruyne, P., Herman, J., & De Schoutheete, M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales : les pôles de la pratique méthodologique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Defélix, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, 4(2), 7-20. doi:10.3917/neg.004.0007
- Defélix, C., & Picq, T. (2013). De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@GRH*, 7(2), 41-66. doi:10.3917/grh.132.0041
- Defelix, C., Dubois, M., & Retour, D. (1997). GPEC : une gestion prévisionnelle en crise ?. In M. Tremblay & B. Sire. (Éds.). *GRH face à la crise : grh en crise ?* (pp. 83-99). Montréal, Canada : Presses HEC.

- Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. *@GRH*, *11*(2), 31-50. doi:10.3917/grh.142.0031
- Degand, L., & Bestgen, Y. (2004). Connecteurs et analyses de corpus : de l'analyse manuelle à l'analyse automatisée. In S. Porhiel & D. Klingler. (Éds.). *L'Unité texte* (pp. 49-73). Pleyben : Éditions Perspective.
- Dejoux, C. (2014). *Management et leadership*. Paris : Dunod.
- Dejoux, C. (2016). Du manager au leader startuper ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique. In F. Noguera & J.-M. Plane. (Coords.). *Le leadership, recherches et pratiques* (pp. 113- 120). Paris : Vuibert.
- Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer* (3ème éd.). Paris : Dunod.
- Dejoux, C., & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Montreuil : Pearson.
- Delavallée, E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager. *L'Expansion Management Review*, *123*(4), 12-17. doi:10.3917/emr.123.0012
- Delavigne, V. (2003). Alceste, un logiciel d'analyse textuelle. *Texto ! Textes et Cultures. Institut Ferdinand de Saussure*, en ligne. Consulté à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00924168/document>
- Delaye, R., & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, *32*(2), 254-269. doi:10.3917/mav.032.0254
- Delivré, F. (2013). *Le métier de coach* (3ème éd.). Paris : Eyrolles.
- Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations industrielles*, *69*(1), 28–59. doi : <https://doi.org/10.7202/1024206ar>
- Denervaud, I., Bouferrache, D., Thiollet, A. & Vallejo, J. (2012). Les nouveaux usages bousculent les stratégies IT. *L'Expansion Management Review*, *145*(2), 92-101. doi:10.3917/emr.145.0092
- Denis, J., & Assadi, H. (2005). Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?. In E. Kessous & J.-L. Metzger. (Dir.). *Le travail avec les technologies de l'information* (pp. 136-155). Paris : Lavoisier.
- Derrida, J. (1972). *Marges de la philosophie*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Déry, R. (2007). Le management : De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, *32*(3), 76-87. doi:10.3917/riges.323.0076
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory. *Organization science*, *5*(2), 121-147. Consulté à : <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121>

- Deschenaux, F., Bourdon, S., & Baribeau, C. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 45 p. Consulté à : <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/Cahiers%20pedagogiques/nvivo-2-0.pdf>
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations* (3^{ème} éd.). Cormelles-le-Royal : Éditions EMS.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174(5), 77-92. doi:10.3166/rfg.174.77-92
- De Terssac, G., & Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat & G. De Terssac. (Dir.). *Les Facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes* (pp. 111-139). Toulouse : Octares.
- De Vaujany, F.-X. (2001). *Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une contribution structurationniste* (Thèse de Doctorat). Université Jean Moulin, Lyon 3, France.
- De Vaujany, F.-X. (2003). Les figures de la gestion du changement sociotechnique. *Sociologie du travail*, 45(4), 515-536. Consulté à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00644422/document>
- De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126. doi:10.3917/mav.009.0109
- De Vaujany, F.-X. (2011). Du retour de la matérialité dans l'étude des organisations : une réflexion sur la conférence EGOS 2011. *Le Libellio d'ÆGIS*, 7(4), 19-25. Consulté à : <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2015/10/vol.-7-n%C2%B04-pages-19-%C3%A0-25-de-Vaujany-X.-2011-Du-retour-de-la-mat%C3%A9rialit%C3%A9...-Dossier-G%C3%B6teborg-Egos-2011.pdf>
- Diet, E. (2009). Management, discours de l'emprise, idéologie et désubjectivation. *Connexions*, 91(1), 65-83. doi:10.3917/cnx.091.0065
- Dietrich, A. (2005). La compétence ou la fabrication du management. In P. Gilbert, F. Guérin & F. Pigeyre. (Coords.). *Organisation et comportements* (pp. 245-270). Paris : Dunod.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196-206. doi:10.3917/mav.021.0196
- Diridollou, B. (1995). *L'encadrement de proximité*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Doueïhi, M. (2011). Un humanisme numérique. *Communication & langages*, 167(1), 3-15. doi:10.4074/S033615001101101X
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, États-Unis : Harper & Row.
- Drucker, P. (1999). *L'avenir du management selon Drucker* (J. Fontaine, Trad.). Paris : Éditions Village Mondial. (Ouvrage original publié en 1999).

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thietart. (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp. 297-331). Paris : Dunod.

Dugué, E. (1994). La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail*, 3, 273-292. Consulté à : https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1994_num_36_3_2175

Dulude, G. (2015). Le gestionnaire-leader. *Gestion*, 40(2), 70-73. doi:10.3917/riges.402.0070

Duplaà Hemer, C., & Rascol-Boutard, S. (2018, juin). *Les compétences du manager pour une gouvernance hypermoderne*. Acte de Colloque : Colloque International Corhis, La gouvernance dans tous ses états !, Montpellier, en cours de publication aux Éditions EMS.

Dupuich, F. (2011). L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion 2000*, 28(2), 107-125. doi:10.3917/g2000.282.0107

Durand, G. (1996). *Science de l'homme et tradition* (Rééd.). Paris : Albin Michel.

Durand, J. (2009). Le travail collaboratif : des illusions à d'éventuels possibles. *Marché et organisations*, 10(3), 15-28. doi:10.3917/maorg.010.0015

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160(1), 261-292. doi:10.3166/rfg.160.261-292

Durat, L. (2014). Les expériences d'incidents critiques, des ressources pour le développement des compétences ?. *Activités*, 11(11-2). doi:10.4000/activites.1062

Duséhu, B. (2017). *Le manager de proximité. Le management opérationnel au cœur de la performance de l'entreprise* (4^{ème} éd.). Le Mans : Gereso Édition.

E

Ellul, J. (1988). *Le bluff technologique*. Paris : Hachette.

Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, 14(1), 133-156. Consulté à : <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13639080020028747?needAccess=true>

Ertzscheid, O. (2014). L'homme synchronisé. *Médium*, 41(4), 157-168. doi:10.3917/mediu.041.0157

Estellat, N. (2003). L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux. In A. Klarsfeld & E. Oiry. (Coords.). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques* (pp. 107-128). Paris : Vuibert.

F

Falcoz, C. (2003). *Bonjour les managers, adieu les cadres*. Paris : Éditions d'Organisation.

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007, juin). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. XVI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique de l'AIMS, Montréal, Canada. Consulté à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00821448/document>

- Faria (de), D. (2017). Un management de proximité au service des projets et des hommes. *Empan*, 107(3), 105-109. doi:10.3917/empa.107.0105
- Felio, C., & Carayol, V. (2014). Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres. In B. Vacher, C. Le Moëne & A. Kiyindou. (Coords.). *Communication et débat public. Les réseaux numériques au cœur de la démocratie ?* (pp. 229-237). Paris : L'Harmattan, Communication et civilisation.
- Feng, M., & Kalika, M. (2019, mai). *Les stratégies d'adaptation à la disposition du manager de proximité dans la gestion du techno-stress : une perspective interactionnelle*. Acte de Colloque : 24^{ème} Conférence de l'AIM, Nantes. Consulté à : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02112795/document>
- Fernandez, V., & Marraud, L. (2012). Usage des téléphones portables et pratiques de la mobilité : L'analyse de « journaux de bord » de salariés mobiles. *Revue française de gestion*, 226(7), 137-149. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-7-page-137.htm>
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, États-Unis : Stanford University Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. doi.org/10.1037/h0061470
- Forthomme, P., & Bekhoucha, S. (2009). Mes équipes travaillent sur trois continents.... *L'Expansion Management Review*, 133(2), 122-129. doi:10.3917/emr.133.0122
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.
- Foucault, M., Barthes, R., & Derrida, J. (Dirs.). (1968). *Théorie d'Ensemble*. Paris : Éditions du Seuil.
- Frau-Meigs, D. (2019). Créativité, éducation aux médias et à l'information, translittératie : vers des humanités numériques. *Quaderni*, 98(1), 87-105. Consulté à : <https://www-cairn-info.ezproxy.univ-perp.fr/revue-quaderni-2019-1-page-87.htm>
- Freyssenet, M. (1994). Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail. *Sociologie du travail*, 36(36), 105-122. Consulté à : https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1994_hos_36_1_2152
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2016). Regards croisés. *Question(s) de management*, 13(2), 101-118. doi:10.3917/qdm.162.0101
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25(3), 99-129. doi:10.3917/qdm.193.0099
- Frugier, D. (2017). « Croyez-vous aux Zuber Zaccompagnants ? ». *Entreprendre & Innover*, 35(4), 59-65. doi:10.3917/entin.035.0059

G

- Gaulejac (de), V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.

- Gaulejac (de), V., & Hanique, F. (2019). La subjectivité en dérouté dans les organisations paradoxantes. *Cliniques méditerranéennes*, 99(1), 43-53. doi:10.3917/cm.099.0043
- Gauttier, S. (2017). Vers une « entreprise augmentée » : De nouveaux challenges pour la recherche en management et systèmes d'information. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, 120, en ligne. Consulté à : <http://terminal.revues.org/1626>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M., Ray, D., & Trendel, O. (2018a). Collecter les données par l'enquête. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert. (Dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^{ème} éd., pp. 85-138). Paris : Pearson.
- Gavard-Perret, M.-L., Helme-Guizon, A., & Blanc-Provent, S. (2018b). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^{ème} éd., pp. 241-274). Paris : Pearson.
- Gélinier, O. (1968). *Direction participative par objectifs*. Puteaux : Éditions Hommes et Techniques.
- Gendron, B. (2015). *Mindful management & capital émotionnel*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck supérieur.
- Geoffron, P. (2017). Comment transition numérique et transition écologique s'interconnectent-elles ?. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 87(3), 17-19. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement-2017-3-page-17.htm>
- Gerbaix, S., Fallery, B., & Ologeanu, R. (2011). Choisir la visioconférence pour la formation professionnelle ? L'analyse stratégique des décideurs. *Management & Avenir*, 45(5), 207-222. doi:10.3917/mav.045.0207
- Gibson, J. J. (1977). The Theory of Affordances. In R. Shaw & J. Bransford. (Éds.). *Perceiving, Acting and Knowing* (pp. 67-82). Hillsdale, États-Unis : Lawrence Erlbaum Associates. Consulté à : https://monoskop.org/images/2/2c/Gibson_James_J_1977_The_Theory_of_Affordances.pdf
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. Berkeley, États-Unis : University of California Press.
- Giddens, A. (1987a). *La constitution de la société* (M. Audet, Trad.). Paris : Presses Universitaires de France. (Ouvrage original publié en 1984).
- Giddens, A. (1987b). *Social Theory and modern Sociology*. Stanford, États-Unis : Stanford University Press.
- Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité* (O. Meyer, Trad.). Paris : L'Harmattan. (Ouvrage original publié en 1990).
- Gilbert, P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences. In A. Klarsfeld & E. Oiry. (Coords.). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques* (pp. 11-32). Paris : Vuibert.

- Gilbert, P. (2005). Les TIC en contexte de gestion. In P. Gilbert, F. Guérin & F. Pigeyre. (Dir.). *Organisation et comportements* (pp. 324-352). Paris : Dunod.
- Gilbert, P. (2006a). La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(2), 67-77. doi:org/10.1016/j.pto.2006.01.004
- Gilbert, P. (2006b). *La Gestion prévisionnelle des ressources Humaines*. Paris : La Découverte.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., Mourey, D., & Triomphe, C. (2013). Pour une contribution de la théorie de l'activité au changement organisationnel. *@GRH*, 7(2), 67-88. doi:10.3917/grh.132.0067
- Gillet-Goinard, F., Molet, H., & Monteiller, G. (2016). *Happy management : Osez manager par l'enthousiasme*. Paris : Dunod.
- Giordano, Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. In Y. Giordano. (Éd.). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (pp. 11-39). Caen : Éditions Management et Société.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2018). Spécifier l'objet de la recherche. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert. (Dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^{ème} éd., pp. 53-83). Paris : Pearson.
- Girin, J. (2001). Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ?. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer. (Coords.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 125-139). Paris : Vuibert.
- Glée, C., & Mispelblom Beyer, F. (2012). Manager sans perdre son âme. Quand le « réel du travail » des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes, alternatives et humanistes. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xviii(45), 251-273. doi:10.3917/rips1.045.0251
- Godelier, É. (1996). Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981). *Entreprises et histoire*, 13(3), 97-114. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-1996-3-page-97.htm>
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique. Tome 2. L'Art et la méthode* (3^{ème} éd.). Paris : Dunod.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, États-Unis : Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17. Consulté à : <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf>
- Grazzini, F. (2009). *Les rôles managériaux dans le processus de formation de la stratégie - une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales* (Thèse de doctorat). Université de Grenoble II, France.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257. doi:10.3917/mav.054.0237
- Groleau, C. (2000). La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie. In D. Autissier & F. Wacheux. (Dir.). *Structuration et management des*

organisations. *Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 155-180). Paris : L'Harmattan.

Guichon, N. (2015). Quelle transition numérique pour les étudiants internationaux?. *Alsic. Apprentissage des Langues et Systèmes d'Information et de Communication*, 18(1), en ligne. Consulté à : <https://journals.openedition.org/alsic/2793>

Guilbert, P. (2007). *Le B.A.-BA de la communication à l'usage de toute personne qui souhaite séduire, informer, convaincre : de Gutenberg à l'Homo Connectus*. Liège, Belgique : Edipro.

H

Habib, J., & de Corbière, F. (2018). Proposition d'un design de recherche pour l'analyse des processus complexes et émergents en systèmes d'information : de l'intérêt de combiner étude(s) de cas et simulation multi-agents. *Systèmes d'information & management*, 23(3), 127-153. doi:10.3917/sim.183.0127

Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, États-Unis : Harvard Business School Press.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92. Consulté à : <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

Hamet, J., & Michel, S. (2018). Les questionnements éthiques en systèmes d'information. *Revue française de gestion*, 271(2), 99-129. doi:10.3166/rfg.2018.00221

Hansez, I., & Firket, P. (2014). Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75(5), 519-519. Consulté à : https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/177328/1/Lille_%204%20juin%202014_Quand%20la%20pr%C3%A9vention%20du%20burnout%20passe%20par%20le%20management%20de%20proximit%C3%A9.pdf

Haroche, C. (2012). Généalogie des processus hypermodernes (de la condition de l'homme moderne à la condition de sujet visible). *Connexions*, 97(1), 27-40. doi:10.3917/cnx.097.0027

Hassani, N. (2019). Hyperconnexion des Community Managers : injonction ou propension ?. *Communication et organisation*, 2(56), 93-107. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2019-2-page-93.htm>.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations* (2^{ème} éd.). Bruxelles : Éditions De Boeck Université.

Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 187-209. doi:10.3406/rei.1999.1750

Hatchuel, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer. (Coords.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 7-43). Paris : Vuibert, collection FNEGE.

Hatchuel, A., & Moisdon, J.-C. (1993). Modèles et apprentissage organisationnel. *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, 28, 17-32. Consulté à : http://scholar.google.com/scholar_url?url=https%3A%2F%2Fageconsearch.umn.edu%2Frecord%2F234227%2Ffiles%2FCESR-28-17-32.pdf&hl=fr&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=0&d=12099625072611541903&ei=j3KTXaXLOYukmAGJi5HoAg&scisig=AAGBfm007jfgSv8iwY53hkvXxUSaxZMqw&nossl=1&ws=1067x502&at=Mod%C4%8Dles%20et%20apprentissage%20organisationnel

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Économica.

Havard, C., & Krohmer, C. (2008). Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences. *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 88-101. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Christelle_Havard/publication/228362020_Creation_et_articulation_des_regles_dans_le_cadre_d'un_management_des_compences/links/5527bf190cf29b22c9b93e6e.pdf

Heidegger, M. (1986). *Être et Temps* (F. Veizin, Trad.). Paris : Gallimard. (Ouvrage original publié en 1927).

Hernandez, É.-M. (2006). Extension du domaine de l'entrepreneur... et limites. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219(3), 17-26. doi:10.3917/rsg.219.0017

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources designer* (3^{ème} éd.). Upper Saddle River, États-Unis : Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources* (10^{ème} éd.). Upper Saddle River, États-Unis : Pearson Prentice Hall.

Hickson, D.J., Pugh, D.S., & Pheysey, D.C. (1969). Operations technology and organization structure: An empirical reappraisal. *Administrative science quarterly*, 14, 378-397. Consulté à : <http://garfield.library.upenn.edu/classics1982/A1982NZ57700001.pdf>

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

Houzé, E. (2000). *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant* (Thèse de doctorat). Université de Montpellier 2, France.

Houzé, R., & Meissonier, E. (2018, mai). *Sociomatérialité contre Sociomatérialité : dépasser un clivage par l'affordance de la technologie*. Acte de Colloque : 23^{ème} colloque de l'Association Information et Management, Montréal, Canada. Consulté à : http://www.meissonier.fr/download/Meissonier_AIM_2018.pdf

Hughes, H., Williamson, K., & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. In S. Lipu. (Éd.). *Exploring methods in information literacy research* (pp.49-66). *Topics in Australasian Library and Information Studies*, 28. Wagga Wagga, Australie : Centre for Information Studies, Charles Sturt University. Consulté à : <http://eprints.qut.edu.au/17545/1/17545.pdf>

Hugon, M.A., & Seibel, C. (1988). *Recherches impliquées, recherches action : le cas de l'éducation*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.

Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ?. *Vie & sciences de l'entreprise*, 183-184(1), 33-55. doi:10.3917/vse.183.0033

Husser, J. (2013). L'impact de la constitution des chartes d'éthique en achat. *Vie & sciences de l'entreprise*, 195-196(3), 56-76. doi:10.3917/vse.195.0056

I

Igalens, J. (2011). Le talent du griot : L'art de transmettre une représentation, de partager une vision. Le talent majeur du responsable hypermoderne. *Revue internationale de psychosociologie*, xvii(41), 131-145. doi:10.3917/rips.041.0131

Isaac, H., Campoy, E., & Kalika, M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Management & Avenir*, 13(3), 149-168. doi:10.3917/mav.013.0149

J

Jabraoui, S. (2017). Proiciel de Gestion Intégré : entre l'artefact et l'objet social. Un essai de lecture Structurationniste. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(3), 93-98. doi:10.9790/487X-1903049398

Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2018). L'intégrité au fondement de la confiance et de la bienveillance. Une alternative à l'Homme opportuniste. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 31(2), 71-79. doi:10.3917/rimhe.031.0071

Jauréguiberry, F., & Proulx, S. (2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*. Toulouse : Erès.

Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, 186(4), 15-49. doi:10.3917/res.186.0015

Jawadi, N., & Boukef Charki, N. (2011). Niveaux de virtualité et performance des équipes : Proposition d'une approche multidimensionnelle d'évaluation. *Systèmes d'information & management*, 16(4), 37-72. doi:10.3917/sim.114.0037

Jemli, A. (2015). *Les rôles des managers dans la formation de leurs collaborateurs : cas de deux entreprises industrielles (automobile et sécurité numérique)* (Thèse de doctorat). Université de Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines, France.

Jolivet, T. (1991). *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction* (Thèse de doctorat). Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, France.

Jones, M. R., & Karsten, H. (2008). Giddens's structuration theory and information systems research. *MIS quarterly*, 32(1), 127-157. Consulté à :

https://www.researchgate.net/publication/31597829_Review_Giddens%27s_Structuration_Theory_and_Information_Systems_Research

Jouët, J. (1993). Pratiques de communication et figures de la médiation. *Réseaux*, 60(4), 99-120. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-1993-4-page-99.htm>

Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 18(100), 487-521. Consulté à : https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_2000_num_18_100_2235?em_x=22

Journé, B. (2018). Collecter les données par l'observation. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert. (Dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^{ème} éd., pp. 139-174). Paris : Pearson.

K

Kalampalakis, N., & Moscovici, S. (2005). Une approche pragmatique de l'analyse Alceste. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 66(2), 15-24. doi:10.3917/cips.066.0015

Kalika, M., Boukef Charki, N., & Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 172(3), 117-129. doi:10.3166/rfg.172.117-129

Katz, R.L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, en ligne. Consulté à : <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, États-Unis : John Wiley & Sons.

Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles/Industrial relations*, 60(2), 348-369. Consulté à : <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2005-v60-n2-ri992/011725ar/>

Khainnar, S. (2017). La culture de l'information en milieu universitaire : Application à une démarche collaborative de création d'une « start-up communicante ». *Communication & Organisation*, 51(1), 27-42. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2017-1-page-27.htm>

Klein, J.-L. (2007). La recherche-action en développement local. Possibilités et contraintes. In M. Anadón. (Dir.). *La recherche participative* (pp. 31-45). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Kline, S., Dyer-Witheyford, N., & De Peuter, G. (2003). *Digital play : The interaction of technology, culture, and marketing*. Québec, Canada : McGill-Queen's University Press.

Kuhn, T.S. (2008). *La Structure des révolutions scientifiques* (L. Meyer, Trad.). Paris : Flammarion. (Ouvrage original publié en 1962).

Komi, A.K. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 36(3), 29-54. doi:10.3917/rimhe.036.0029

Kotter, J.P. (2001). What leaders really do ?. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-98. Consulté à : https://www.ndti.org.uk/uploads/files/HBR_What-Leaders-Really-Do.pdf

Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference ?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17. Consulté à : <https://search.proquest.com/openview/9e519b2df53655fd0f5f39c35480c1ac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237. doi:10.3917/resg.095.0211

L

Labrousche, G. (2014, mai). *Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction*. Acte de Colloque : XXIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS, Rennes. Consulté à : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3253-les-capacites-dynamiques-un-concept-multidimensionnel-en-construction>

Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ?. *Management & Avenir*, 90(8), 195-217. doi:10.3917/mav.090.0195

Lacan, A. (2017). Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?. *Management & Sciences Sociales*, 22, 14-37. Consulté à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01867652/document>

Lacombe, E. (2012). Gestion de l'information, le rôle du support documentaire ou comment améliorer les performances par l'usage des cartes numériques interactives. In P.-M. Riccio & D. Bonnet. (Coords.). *Management des Technologies organisationnelles* (pp. 131-144). Paris : Presses des Mines.

Laïdi, Z. (2000). *Le sacre du présent*. Paris : Flammarion.

Lamrani, J. (2009). Place du collectif dans l'intervention auprès des organisations hypermodernes. *Connexions*, 91(1), 175-192. doi:10.3917/cnx.091.0175

Langan-Fox, J., Wirth, A., Code, S., Langfield-Smith, K., & Wirth, A. (2001). Analyzing shared and team mental models. *International journal of industrial ergonomics*, 28(2), 99-112. Consulté à : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169814101000166>

Largier, A., Delgoulet, C., & De la Garza, C. (2008). Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10(1), en ligne. Consulté à : <https://pistes.revues.org/2167>

Laroche, H., & Nioche, J.-P. (1998). Les nouveaux fondements de la stratégie. In H. Laroche & J.-P. Nioche. (Coords.). *Repenser la stratégie : fondements et perspectives* (pp. 1-24). Paris : Vuibert.

Latour, B. (2011). Avoir ou ne pas avoir de réseau : that is the question. In M. Akrich, Y. Barthe, F. Muniesa, P. Mustar. (Dir.) *Débordements. Mélanges offerts à Michel Callon* (pp. 257-268). Paris : Presses des Mines.

- Laufer, R. (2007). Pourquoi les chercheurs français en management interviennent-ils si peu dans le débat public ?. *Revue française de gestion*, 178-179(9), 211-218. doi:10.3166/rfg.178-179.211-218
- La Ville (de), V.I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?. *Finance contrôle stratégie*, 3(3), 73-99. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Valerie_De_La_Ville/publication/4797587_La_recherche_idiographique_en_management_strategique_une_pratique_en_quete_de_methode/links/576e78cc08ae62194746b794.pdf
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*. Paris : Eyrolles.
- Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives : Le modèle : agir et réussir avec les compétences. Les réponses à 100 questions* (6^{ème} éd.). Paris : Eyrolles.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2010). Un regard critique sur l'approche structurationniste en SI : Une comparaison avec l'approche foucauldienne. *Systèmes d'information & management*, 15(1), 35-68. doi:10.3917/sim.101.0035
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2015). Managing BYOD : how do organizations incorporate user-driven IT innovations?. *Information Technology & People*, 28(1), 2-33. Consulté à : https://www.researchgate.net/publication/273351989_Managing_BYOD_how_do_organizations_incorporate_user-driven_IT_innovations
- Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2013). Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne. *Systèmes d'information & management*, 18(2), 9-36. doi:10.3917/sim.132.0009
- Lecocq, C., Créplet, F., Ulmer, G., Hazaël-Massieux, D., Silber, G., Ertzscheid, O., & Bourhis, O. (2012). Technologies de la mobilité. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49(3), 26-41. doi:10.3917/docs.493.0026
- Le Deuff, O. (2011). *La formation aux cultures numériques. Une nouvelle pédagogie pour une culture de l'information à l'heure du numérique*. Limoges : FYP Éditions.
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and organization*, 23(2), 59-76. Consulté à : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772713000067>
- Leplat, J. (1988). Les habiletés cognitives dans le travail. In P. Perruchet. (Coord.). *Les automatismes cognitifs* (pp. 139-172). Bruxelles : Éditions Mardaga.
- Levasseur, R. E. (2001). People skills : change management tools – Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71-73. Consulté à : <https://pdfs.semanticscholar.org/ba1d/fc93a031276a46397bfba738b740ba59266.pdf>
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris : Plon.

Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338. Consulté à : <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46. Consulté à : <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York, États-Unis : Harper and Row.

Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, États-Unis : McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: its management and value*. New York, États-Unis : McGraw-Hill.

Limayem, M., Bergeron, F., & Richard, A. (1997). Utilisation des messageries électroniques : mesures objectives versus mesures subjectives. *Système d'Information et de Management*, 2(1), 51-69. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Francois_Bergeron2/publication/45676671_Utilisation_des_messageries_electroniques_mesures_objectives_versus_mesures_subjectives/links/573a0e9f08ae9ace840dc3c8.pdf

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, États-Unis : Sage Publications.

Lipovetsky, G., & Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes*. Paris : Grasset.

Loubès, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel* (Thèse de doctorat). Université de Montpellier 2, France.

Loup, P. (2016). *Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail : une lecture par la théorie de la conservation des ressources* (Thèse de Doctorat). Université de Montpellier, France.

Louvrier-Clerc, M., & Mendez, V. (2018). Le rapport au temps : un critère d'évaluation clé dans l'accompagnement d'entrepreneurs, activateur de sens et générateur de transformation. *Vie & sciences de l'entreprise*, 205(1), 128-153. doi:10.3917/vse.205.0128

Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne*. Paris : Les Éditions de minuit.

M

Maffesoli, M. (1998). Société ou communauté. Tribalisme et sentiment d'appartenance. *Corps et culture*, 3, en ligne. Consulté à : <http://corpsetculture.revues.org/520>

Maffesoli, M. (2000). *Le temps des tribus* (2^{ème} éd.). Paris : Éditions de la Table Ronde.

Maffesoli, M. (2011). Tribalisme postmoderne. *Sociétés*, 112(2), 7-16. doi:10.3917/soc.112.0007

Maffesoli, M. (2016). Avant-Propos : La Postmodernité. *Management & Avenir*, 90(8), 119-125. doi:10.3917/mav.090.0119

- Maffesoli, M., & Fischer, H. (2016). *La postmodernité à l'heure du numérique*. Paris : Les Éditions Nouvelles François Bourin.
- Mahieu, L. (2011). Pourquoi il faut s'occuper des managers. *L'Expansion Management Review*, 141(2), 28-37. doi:10.3917/emr.141.0028
- Mallard, A. (2012). L'encadrement face au développement des interactions en réseau. Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC. In P.-M. Riccio & D. Bonnet. (Coords.). *TIC et innovation organisationnelle. Journées d'étude MTO'2011* (pp. 9-30). Paris : Presses des Mines.
- Mansour, N., Saidani, C., Saihi, M., & Laaroussi, S. (2014). Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances. *Relations industrielles/Industrial relations*, 69(2), 316-343. Consulté à : <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2014-v69-n2-ri01405/1025031ar/abstract/>
- Marchesnay, M. (2000). L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique. *Revue internationale P.M.E.*, 13(1), 105–116. <https://doi.org/10.7202/1008672ar>
- Marchesnay, M. (2004). Hypermodernité, hypofirme et singularité. *Management Avenir*, 2(2), 7-26. doi:10.3917/mav.002.0007
- Marcq, J. (2008). Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries. *Management & Avenir*, 19(5), 132-153. doi:10.3917/mav.019.0132
- Marouf, Z. (2011). *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise. État des lieux et raisons d'agir*. Paris : L'Harmattan.
- 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*, 76(1), 3-27. doi:10.3917/rdli.076.0003
- Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*, 54(4), 215-236. doi:10.3917/mav.054.0215
- Martineau, R. (2015). La carte, le territoire et les outils de gestion. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 120(2), 47-57. Consulté à : <https://www-cairn-info.ezproxy.univ-perp.fr/revue-gerer-et-comprendre-2015-2-page-47.htm>
- Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion. *M@n@gement*, 20(3), 239-262. doi:10.3917/mana.203.0239
- Mattelart, A., & Neveu, É. (1996). Cultural studies' stories. La domestication d'une pensée sauvage ?. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 14(80), 11-58. doi:<https://doi.org/10.3406/reso.1996.3799>
- Mazars-Chapelon, A. (2010). Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une « technologie en pratique ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 13(4), 5-38. Consulté à : <http://crego.u-bourgogne.fr/images/stories/rev/134038.pdf>
- Mazeau, M. (2001). Acquisition, maintien et développement des compétences. In J. Leplat & M. de Montmollin. (Éds.). *Les compétences en ergonomie* (pp. 89-93). Toulouse : Octares.

- Mbengue, A. (2004). Management des savoirs. *Revue française de gestion*, 149(2), 13-31. doi:10.3166/rfg.149.13-31
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, en ligne. Consulté à : <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McClelland, D.C. (1993). Introduction. In L.L. Spencer & S.M. Spencer. (Dir.). *Competence at Work. Models for Superior Performance* (pp. 3-8). New York, États-Unis : Wiley & Sons.
- Mc Gregor, D. (1970). *La dimension humaine de l'entreprise* (J. Ardoino & M. Lobrot, Trad.). Paris : Gauthier-Villars. (Ouvrage original publié en 1969).
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media : The Extensions of Man*. New York, États-Unis : McGraw-Hill Book Company.
- Méatchi, S., & Camus, S. (2018). L'injustice perçue à l'égard de la tarification par le *revenue management* : une analyse de ses manifestations affectives. *Management & Avenir*, 99(1), 143-164. doi:10.3917/mav.099.0143
- Mercuri Chapuis, S., & Gauthier, T. (2018). La prospective pour un nouveau management public responsable en Suisse. *Gestion 2000*, 35(6), 47-76. doi:10.3917/g2000.356.0047
- Mérindol, V., Rouby, É., Versailles, D., & Thomas, C. (2009). Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. *Management & Avenir*, 25(5), 315-334. doi:10.3917/mav.025.0315
- Metzger, J.-L. (2005). La centralité des compétences collectives dans le travail et la formation à distance. In E. Kessous & J.-L. Metzger. (Éds.). *Le travail avec les technologies de l'information* (pp. 247-267). Paris : Lavoisier.
- Metzger, J.-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, 46(4), 433-450. Consulté à : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456379/document>
- Meyronin, B. (2014). Digital or not digital ? La génération Y et l'entreprise. *L'Expansion Management Review*, 153(2), 12-19. doi:10.3917/emr.153.0012
- Michaux, V. (2003). *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts* (Thèse de doctorat). Université de Nantes, France.
- Michaux, V., & Geffroy-Maronnat, B. (2011). Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration. *Systèmes d'information & management*, 16(1), 113-151. doi:10.3917/sim.111.0113
- Mignerat, M., Mirabeau, L., & Proulx, K. (2019). Comportements stratégiques autonomes et pressions institutionnelles : le cas du BYOD. *Systèmes d'information & management*, 24(2), 7-46. doi:10.3917/sim.192.0007
- Miles, B.M., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (M. Hlady Rispal, Trad., 2^{ème} éd.). Paris : De Boeck. (Ouvrage original publié en 1994).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, États-Unis : Harper & Row.

- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36(1), 11-27. Consulté à : <https://sloanreview.mit.edu/article/rounding-out-the-managers-job/>
- Mintzberg, H. (2001). *Le management, voyage au centre des organisations* (J-M. Behar, Trad., 4^{ème} éd.). Paris : Les Éditions d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1989).
- Moatti, A. (2012). Le numérique, adjectif substantivé. *Le Débat*, 170(3), 133-137. doi:10.3917/deba.170.0133
- Moatti, A. (2016). Le numérique rattrapé par le digital ?. *Le Débat*, 188(1), 68-72. doi:10.3917/deba.188.0068
- Mocquet, B., & Rouissi, S. (2017). Méta-usages du numérique chez le manager : Nouveaux enjeux pour les formations dans l'enseignement supérieur. *Terminal*, 120, en ligne. Consulté à : <http://journals.openedition.org/terminal/1644>
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris : Seli Arslan.
- Moisdon, J.-C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion : Retour sur une doctrine d'usage. In R. Teulier, & P. Lorino. (Éds.). *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance* (pp. 239-250). Paris : La Découverte.
- Montargot, N., & Duyck, J. (2017). Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises : le cas du groupe d'assurances MMA. *Management & Avenir*, 91(1), 87-113. doi:10.3917/mav.091.0087
- Monti, R. (2002). Pour une approche renouvelée de la Prospective Métier. *Revue Française de gestion*, 140, en ligne. Consulté à : http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/articles/articles/prospective_metier.pdf
- Montmollin (de), M. (1984). *L'Intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*. Berne, Suisse : Peter Lang.
- Montmollin (de), M. (1997). *Sur le travail. Choix de textes (1967-1997)*. Toulouse : Octares.
- Moreau, C. (2003). D'une démarche pédagogique à une démarche qualité. *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité. Cahiers de l'Aplut*, 22(1), 69-77. Consulté à : <http://journals.openedition.org/aplут/4014>
- Morin, M. (2010). L'incertitude sur les compétences managériales et l'usage des conventions dans l'embauche : une approche conventionnaliste des processus de décision. *Management & Avenir*, 33(3), 404-424. doi:10.3917/mav.033.0404
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500. Consulté à : <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.1983.4284606>
- Mouchot, C. (1990). Décision et sciences sociales. In A.-C. Martinet. (Coord.). *Épistémologies et sciences de gestion* (pp. 31-80). Paris : Économica.

N

- Nande, F. (2018). *Identités multiples d'un salarié, bien-être au travail et performance individuelle au travail : une étude auprès des enseignants-chercheurs de l'Université Française* (Thèse de Doctorat). Université de Montpellier, France.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, États-Unis : Jossey-Bass.
- Négaret, P. (2018). La Transformation Managériale à la CPAM des Yvelines. *Regards*, 53(1), 127-138. doi:10.3917/regar.053.0127
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, États-Unis : Harvard University Press.
- Newman, J. M. (2000). Action Research : A Brief Overview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). doi.org/10.17169/fqs-1.1.1127
- Nizet, J. (2007). *La sociologie de Anthony Giddens*. Paris : La Découverte.
- Noffke, S. (1994). Action research: towards the next generation. *Educational Action Research*, 2(1), 9-21. Consulté à : <https://doi.org/10.1080/09650799400200010>
- Noguera, F., & Lartigau, J. (2009). De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. *Management & Avenir*, 25(5), 290-314. doi:10.3917/mav.025.0290
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), en ligne. Consulté à : <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, États-Unis : Oxford University Press.
- Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, États-Unis : Sage Publications.
- Norman, D. A. (1999). Affordance, conventions, and design. *Interactions*, 6(3), 38-43. Consulté à : <http://beyondbitsandatoms.org/readings/norman1999affordance.pdf>
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 111-121. doi:10.3917/rsg.218.0111

O

- Oates, W.E. (1968). On being a « workaholic ». *Pastoral Psychology*, 19(8), 16-20. Consulté à : <https://doi.org/10.1007/BF01785472>
- Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?. *Revue française de gestion*, 158(5), 13-34. doi:10.3166/rfg.158.13-34
- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management international / International*

Management / Gestìon Internacional, 15(2), 11-22. Consulté à : <https://doi.org/10.7202/1003446ar>

Oiry, E., Ologeanu-Taddei, R., Pascal, A., & Tchobanian, R. (2010). Au-delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC ? *Management & Avenir*, 37(7), 218-239. doi:10.3917/mav.037.0218

Oiry, E., & Vignal, J. (2016). Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité. *Question(s) de management*, 13(2), 61-72. doi:10.3917/qdm.162.0061

Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14(4), 41-59. doi:10.3917/mav.014.0041

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427. Consulté à : <https://stsroundtable.com/wp-content/uploads/Orlikowski-Duality-of-Technology.pdf>

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428. Consulté à : <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.11.4.404.14600>

Orlikowski, W. J. (2005). Material works: Exploring the situated entanglement of technological performativity and human agency. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(1), en ligne. Consulté à : <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=sjjs>

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. Consulté à : <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>

Orlikowski, W. J. (2009). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 125-141. Consulté à : <https://www.dhi.ac.uk/san/waysofbeing/data/data-crone-orlikowski-2010b.pdf>

P

Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac (de), V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris : PUF.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^{ème} éd.). Paris : Armand Colin.

Paindorge, M., Kerneis, J., & Fontanieu, V. (2015). Analyse de données textuelles informatisée : l'articulation de trois méthodologies, avantages et limites. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11(1), 65-92. Consulté à : <https://doi.org/10.7202/1035933ar>

Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N., & Bourdon, I. (2010). Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe. *Management & Avenir*, 35(5), 15-32. doi:10.3917/mav.035.0015.

Papi, C. (2012). Des référentiels à la validation des compétences numériques : questionnements et dispositifs. *Questions Vives*, 17(7), en ligne. Consulté à : <http://journals.openedition.org/questionsvives/986>

- Paradas, A. (2012). L'homme comme sujet. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(2), 3-16. doi:10.3917/rimhe.002.0003
- Pastré, P. (1999). Travail et compétences : un point de vue de didacticien. *Formation Emploi*, 67, 109-125. doi:10.3406/forem.1999.2365
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 3-16. doi:10.3917/grhu.097.0003
- Péché, J., Mieyeville, F., & Gaultier, R. (2016). Design thinking : le design en tant que management de projet. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 83-94. doi:10.3917/entin.028.0083
- Perelman, J. (2012). Les réseaux sociaux numériques : un mode d'apprentissage. In P.-M. Riccio & D. Bonnet. (Coords.). *TIC et innovation organisationnelle. Journées d'étude MTO'2011* (pp. 225-243). Paris : Presses des Mines.
- Pesqueux, Y. (2009). Technologie, technique et outils de gestion. In P.-M. Riccio & D. Bonnet. (Coords.). *Management des Technologies Organisationnelles. Journées d'étude 2009* (pp. 7-18). Paris : Presses des Mines.
- Petit, V. (2012). Les théories implicites du leadership (TIC) : 35 entretiens semi-directifs et 225 cadres dirigeants français interrogés par enquête pour confirmer vs infirmer les Théories Implicites du Leadership, établissant un lien avec l'apprentissage du leadership. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xviii(46), 247-266. doi:10.3917/rips1.046.0247
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 39-54. doi:10.3917/geco.108.0039
- Pickering, A. (1995). *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*. Chicago, États-Unis : The University of Chicago Press.
- Pickering, A., & Guzik, K. (2008). *The Mangle in Practice: Science, Society, and Becoming*. Durham, États-Unis : Duke University Press.
- Pillon, T., & Vatin, F. (2003). *Traité de sociologie du travail*. Toulouse : Octares.
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65(2), 207-228. doi:10.3917/riej.065.0207
- Plane, J.-M. (1996, mai). *Recherche-action, méthode d'observation et management stratégique*. Acte de Colloque : V^{ème} Conférence de l'AIMS, Lille. Consulté à : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1153-recherche-action-methodes-d-observation-et-management-strategique/download>
- Plane, J.-M. (2008). Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme. *Le Journal des psychologues*, 259(6), 49-53. doi:10.3917/jdp.259.0049
- Plane, J.-M. (2015). *Théories du leadership*. Paris : Dunod.
- Plane, J.-M. (2016a). *Management des organisations* (4^{ème} éd.). Paris : Dunod.

- Plane, J.-M. (2016b). Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles. In F. Noguera & J.-M. Plane. (Coords.). *Le leadership, recherches et pratiques* (pp. 7-32). Paris : Vuibert.
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of modern physics*, 34(4), 601-616. doi:<https://doi.org/10.1103/RevModPhys.34.601>
- Pondy, L. R., & Mitroff, I. I. (1979). Beyond open system models of organization. *Research in organizational behavior*, 1(1), 3-39. doi:[10.17357/9d43140ce0ce68554fa004790e17bb1](https://doi.org/10.17357/9d43140ce0ce68554fa004790e17bb1)
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31-39. doi:[10.3917/rsg.265.0031](https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031)
- Porchon, D. (2019). Le modèle médical : métaphore des mutations symboliques de la relation au sein de l'hyper-modernité. *Recherches & éducations*, 20, en ligne. Consulté à : <https://journals.openedition.org/rechercheseducations/7856>
- Postman, N. (1992). *Technopoly: the Surrender of Culture to Technology*. New York, États-Unis : Vintage Books Edition.
- Proulx, S. (2001, janvier). *Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude. Émergences et continuité dans les recherches en information et communication*. Acte de Colloque : XII^{ème} Congrès national des sciences de l'information et de la communication, Paris. Consulté à : https://www.researchgate.net/profile/Serge_Proulx/publication/200456929_Usages_des_technologies_d'information_et_de_communication_reconsidACrer_le_champ_d'Actude/links/55fd6bc208aeafc8ac614c9d.pdf
- Proulx, S. (2015). La sociologie des usages, et après ?. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 6, en ligne. Consulté à : <http://journals.openedition.org/rfsic/1230>
- Proulx, S., & Sénécal, M. (1995). L'interactivité technique, simulacre d'interaction sociale et de démocratie ?. *Technologies de l'information et société*, 7(2), 239-255. Consulté à : http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/TIS_vol7_n2_7_239_255.pdf

Q

- Quéré, L. (1991). D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 9(46), 69-90. Consulté à : https://www.persee.fr/docAsPDF/reso_0751-7971_1991_num_9_46_1832.pdf

R

- Rabardel, P. (2005). 13. Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In R. Teulier & P. Lorino. (Éds.). *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance* (pp. 251-265). Paris : La Découverte.

- Rasmussen, J., Brehmer, B., & Leplat, J. (Éds.). (1991). *Distributed Decision Making, Cognitive Models for Cooperative Work*. Chichester, Royaume-Uni : Wiley & Sons.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. A Typology Based On Task and Relationships Orientations. *Training and Development journal*, 21(4), 8-17. Consulté à : <http://www.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/05/3D-Mgmt-Style-Theory.pdf>
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations* (6^{ème} éd.). Paris : Vuibert.
- Remy, C., & Pichault, F. (2011). Conditions et limites d'une démarche de prospective métier dans un secteur de PME touché par la crise économique. *Management & Avenir*, 49(9), 277-295. doi:10.3917/mav.049.0277
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 4(2), 187-200. doi:10.3917/mav.004.0187
- Rey, C., & Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*, 34, en ligne. Consulté à : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/697>
- Reydet, S. (2019). Changement organisationnel dans une banque de détail et quête de légitimité : un processus complexe. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 137(3), 39-51. <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2019-3-page-39.htm>
- Rhéaume, J. (2006). L'hyperactivité au travail : entre narcissisme et identité. In N. Aubert. (Éd.). *L'individu hypermoderne* (pp. 89-102). Toulouse : Érès.
- Richebé, N. (2002). Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ?. *Revue française de sociologie*, 43(1), 99-126. Consulté à : https://www.persee.fr/docAsPDF/rfsoc_0035-2969_2002_num_43_1_5475.pdf
- Richebé, N. (2007). La fabrique des compétences collectives : agencements, ressources et coopération. In W. Cavestro, C. Durieux & S. Monchatre. (Éds.). *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 46-60). Paris : Économica.
- Ridder (de), M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109(3), 37-60. doi:10.3917/mav.109.0037
- Rigby, D. K. (2001). Management tools and techniques : A survey. *California management review*, 43(2), 139-160. Consulté à : <https://pdfs.semanticscholar.org/2027/57652c3449b268a97fc3402b878a3d51bc0a.pdf>
- Rioufreyt, T. (2016). La transcription d'entretiens en sciences sociales : Enjeux, conseils et manières de faire. *Fiche méthodologique*, en ligne. Consulté à : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01339474/document>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2014). *Fundamentals of management: Essential Concepts and Applications* (9^{ème} éd.). Upper Saddle River, États-Unis : Prentice Hall.
- Roche, L. (2011). Le *slow management*, antidote au stress. *L'Expansion Management Review*, 141(2), 42-49. doi:10.3917/emr.141.0042

- Rodhain, F. (2008). Avec les technologies de l'information et de la communication, moins de pollution. In A. Pezet & S. Sponem. (Dir.). *Critique et Management (CriM). Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 248-256). Paris : La Découverte.
- Rojot, J. (2000). La théorie de la structuration chez Anthony Giddens. In D. Autissier & F. Wacheux. (Dir.). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 47-57). Paris : L'Harmattan.
- Rojot, J. (2010). La théorie de la structuration. *Revue de gestion des ressources humaines*, 76(2), 44-60. doi:10.3917/grhu.076.0044
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux. (Éds). *Management et ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales* (pp.101-137). Bruxelles : De Boeck Université.
- Rosanvallon, J. (2011). Le contrôle du travail, entre réalités et perceptions : le cas de la messagerie électronique. *Sociologies pratiques*, 22(1), 19-33. doi:10.3917/sopr.022.0019
- Rouby, E., & Thomas, C. (2009). L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences. *Revue Interventions économiques*, 40, en ligne. doi:10.4000/interventionseconomiques.134
- Rowe, F., & Monod, E. (2000). Limites structurelles et culturelles à l'usage de la messagerie dans les banques à réseau. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 18(104), 139-158. Consulté à : https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_2000_num_18_104_2289?pageid=t1_158
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. In R.-A. Thietart. (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp. 168-196). Paris : Dunod.
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3), 3-28. doi:10.3917/rimhe.027.0003
- Rupelle (de la), G., & Kalika, M. (2009). Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?. *Management & Avenir*, 30(10), 51-74. doi:10.3917/mav.030.0051
- Rupelle (de la), G. (2010). *Les effets de l'utilisation de la messagerie électronique sur la relation hiérarchique* (Thèse de doctorat). Université Paris Dauphine, France.
- Rupelle (de la), G., Fray, A., & Kalika, M. (2014). Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale. *Revue de gestion des ressources humaines*, 91(1), 13-28. doi:10.3917/grhu.091.0013
- Rupelle (de la), G., Guthrie, C., & Kalika, M. (2015). La relation entre l'intensité perçue d'utilisation de la messagerie électronique et la qualité de la relation hiérarchique. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70(1), 157-185. Consulté à : <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2015-v70-n1-ri01771/1029284ar/>

S

- Sadin, E. (2016). *La Siliconisation du Monde*. Paris : Éditions l'Échappée.

- Saint-Denis, P. (2012). De la pérennité des musiques numériques : Réflexion sur la notation musicale et la pérennité des musiques numériques. *Les Cahiers du numérique*, 8(4), 13-31. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2012-4-page-13.htm>
- Saintive, B. (2000). Trois formes différenciées d'usage de la messagerie électronique au sein d'une organisation. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 18(104), 119-137. Consulté à : https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_2000_num_18_104_2288
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?. @GRH, 1(1), 13-38. doi:10.3917/grh.111.0013
- Salmon, P., Sephton, S., Weissbecker, I., Hoover, K., Ulmer, C., & Studts, J. L. (2004). Mindfulness meditation in clinical practice. *Cognitive and Behavioral Practice*, 11(4), 434-446. doi:10.1016/S1077-7229(04)80060-9
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. Consulté à : <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. N. Kanungo. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco, États-Unis : Jossey-Bass.
- Sauret, J.-M. (2003). *Le management Post-Moderne. Comprendre, Concevoir, Communiquer*. Paris : L'Harmattan.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique*. Paris : Économica.
- Savall H., & Zardet, V. (2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (6^{ème} éd.). Paris : Économica.
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 99-123. Consulté à : http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero21/21SavoieZajc.pdf
- Scharmer, C.O. (2012). *Théorie U : diriger à partir du futur émergent* (V. Campillo, P. Mirailès, A. Peltureau-Villeneuve & P. Vergnet, Trads.). Paris : Pearson. (Ouvrage original publié en 2009).
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203. Consulté à : <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Scouarnec, A. (2004). L'observation des métiers : définition, méthodologie et « actionnabilité » en GRH. *Management & Avenir*, 1(1), 23-42. doi:10.3917/mav.001.0023
- Scouarnec, A. (2008). Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective. *Management & Avenir*, 19(5), 171-186. doi:10.3917/mav.019.0171

- Sebillotte, M. (2007). L'analyse des pratiques. Réflexions épistémologiques pour l'agir du chercheur. In M. Anadón. (Dir.). *La recherche participative* (pp. 49-87). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris : Armand Colin.
- Sénécal, M. (2006). Interactivité et interaction : sens, usages et pratiques. In S. Proulx, L. Poissant & M. Sénécal. (Dir.). *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau* (pp. 133-146). Laval, Canada : Les Presses de l'Université Laval.
- Sharma, M. (2009). How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 3(2), 19-28. Consulté à : <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09738479&AN=40827642&h=BqwtCbp74z2ng4K5CMiSng9c04F3qX2hhDf1lw54yP0IY%2f1naok3PphQ54Cl9Ue1DJ07ejRb%2frsn4CtA5xGKQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d09738479%26AN%3d40827642>
- Silva, F., & Strohl, H. (2016). Émergence de la post-modernité en entreprise : quel management se met en place ?. *Management & Avenir*, 90(8), 107-118. doi:10.3917/mav.090.0107
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319. Consulté à : <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2005-v60-n2-ri992/011723ar/abstract/>
- Simon, H. (1957). *Models of Man: Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Behavior in a Social Setting*. New York, États-Unis : John Wiley & Sons.
- Simonnot, B. (2009). Culture informationnelle, culture numérique : au-delà de l'utilitaire. *Les Cahiers du numérique*, 5(3), 25-37. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-3-page-25.htm>
- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4), 31-42. doi:10.3917/riges.294.003
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, 28(8), 104-122. doi:10.3917/mav.028.0104
- Sorokin, P. (1957). *Social and cultural dynamics*. Boston, États-Unis : Porter Sargent.
- Sorokin, P. (1959). *Tendances et déboires de la sociologie américaine* (C. Arnavon, Trad.). Paris : Aubier. (Ouvrage original publié en 1956).
- Sourisseau, A., & Sourisseau, A. (2014). *Les leviers de la performance pérenne : Architecture et médecine des organisations*. Paris : Eyrolles.

Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178. Consulté à : https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15

Srajek, B. (2003). *Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité : cas d'expérimentations* (Thèse de doctorat). Université Lyon 2, France.

Stanley, E. A., Schaldach, J. M., Kiyonaga, A., & Jha, A. P. (2011). Mindfulness-based mind fitness training: A case study of a high-stress predeployment military cohort. *Cognitive and Behavioral Practice*, 18(4), 566-576. Consulté à : <https://doi.org/10.1016/j.cbpra.2010.08.002>

Stake, R. E. (1995). *The Art Of The Case Study Research*. Thousand Oaks, États-Unis : Sage Publications.

Stenger, T., & Coutant, A. (2009, novembre). *La prescription ordinaire de la consommation sur les réseaux sociaux numériques : de la sociabilité en ligne à la consommation ?*. Acte de Colloque : 14^{ème} Journées de recherche en marketing de Bourgogne, Dijon. Consulté à : <http://crego.u-bourgogne.fr/images/stories/jrmb/JRMB14-2009/Stenger%20Coutant.pdf>

Stewart, R. (1982). *Choices for the Manager*. Englewood Cliffs, États-Unis : Prentice-Hall.

Suchman, L.A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge, États-Unis : Cambridge University Press.

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. Consulté à : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-005X.00118>

T

Tahri, W., & Fallery, B. (2010). L'usage de la messagerie électronique : une méta-analyse des travaux francophones sur la période 2000-2008. *Management & Avenir*, 34(4), 183-199. doi:10.3917/mav.034.0183

Tan, C-M. (2012). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*. New York, États-Unis : HarperOne.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern* (pp. 3-12). Boston, États-Unis : Harvard Business Review. Consulté à : <https://pdfs.semanticscholar.org/7147/301c2ba0baf1fad835d334a4ddc6b297ada8.pdf>

Tapia, C. (2012). Modernité, postmodernité, hypermodernité. *Connexions*, 97(1), 15-25. doi:10.3917/cnx.097.0015

Taskin, L. (2003). Télétravail, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle. *Gestion 2000*, 2, 113. Consulté à : <http://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:21197>

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, 34, en ligne, 1-20. doi : 10.4000/interventionseconomiques.680

- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-61.htm>
- Taskin, L., & Tremblay, D. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ?. *Gestion*, 35(1), 88-96. doi:10.3917/riges.351.0088
- Tchuenté, D., Canut, M., Baptiste-Jessel, N., Coutant, A., Stenger, T., & Rampoux, O. (2011). Pour une approche interdisciplinaire des TIC : Le cas des réseaux socionumériques. *Document numérique*, 14(1), 31-57. Consulté à : <https://www.cairn.info/revue-document-numerique-2011-1-page-31.htm>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556. doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. Consulté à : https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1#page_scan_tab_contents
- Thamain, J. (2009). Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. *Management & Avenir*, 25(5), 272-289. doi:10.3917/mav.025.0272
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), 129-151. doi:10.3917/mav.095.0129
- Thévenet, M. (2002). Politiques de personnel et implication des personnes. In J.-P. Neveu & M. Thévenet, M. (Coords.). *L'implication au travail* (pp. 5-20). Paris : Vuibert.
- Thévenet, M. (2012). Manager au quotidien. In M. Thévenet, C. Dejoux, É. Marbot, É. Normand, A.-F. Bender & F. Silva. *Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (3^{ème} éd., pp. 373-395). Paris : Pearson.
- Thietart, R., A. (2017). *Le management* (14^{ème} éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Thuderoz, C. (2006). *Histoire et sociologie du management : doctrines, textes, études de cas*. Lausanne, Suisse : PPUR, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Tissioui, M., Scouarnec, A., & Joffre, C. (2016). L'innovation au cœur de la dynamique des métiers : application au secteur de la santé. *Revue de gestion des ressources humaines*, 100(2), 21-40. doi:10.3917/grhu.100.0021
- Touraine, A. (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égales et différents*. Paris : Fayard.
- Tran, S. (2010). Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers. *Management & Avenir*, 34(4), 200-215. doi:10.3917/mav.034.0200
- Trendel, O., & Werle, C.O.C. (2018). Collecter les données par l'expérimentation. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert. (Dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^{ème} éd., pp. 175-213). Paris : Pearson.
- Tronc, B. (2016). Ambiguïté dans le management et leader hypermoderne. In F. Noguera, & J.-M. Plane. (Coords.). *Le leadership, recherches et pratiques* (pp.131-146). Paris : Vuibert.

U

Ulrich, D., Losey, M.R., & Lake, G. (1997). *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*. New York, États-Unis : John Wiley & Sons.

V

Vallejo, J., Denervaud, I., & Giacomini, V. (2014). Digital : chronique d'une mutation du travail. *L'Expansion Management Review*, 153(2), 120-128. doi:10.3917/emr.153.0120

Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Analyses longitudinales. In R.-A. Thietart. (Dir.). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd., pp. 388-417). Paris : Dunod.

Vedel, T. (1994). Sociologie des innovations technologiques et usagers : Introduction à une socio-politique des usages. In A. Vitalis. (Dir.). *Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages* (pp. 13-34). Rennes : Éditions Apogée.

Vernazobres, P. (2008). L'extension du domaine de la compétence. Le coaching face à la demande de développement de compétences comportementales et managériales. In F. Dupuich-Rabasse. (Dir.). *Management et gestion des compétences* (pp. 217-251). Paris : L'Harmattan.

Vernazobres, P. (2016). Tous leaders ? Quels leaders ? Évolution des théories du leadership et pratiques des grandes entreprises. In F. Noguera & J.-M. Plane. (Coords.). *Le leadership, recherches et pratiques* (pp.33-57). Paris : Vuibert.

Vidal, G. (2013). Présentation : Instabilité et permanence des usages numériques. *Les Cahiers du numérique*, 9(2), 9-46. Consulté à : <https://www-cairn-info.ezproxy.univ-perp.fr/revue-les-cahiers-du-numerique-2013-2-page-9.htm>

Vignal, J. (2012, septembre). *Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximité en contexte de changement ?*. Acte de Colloque : 23^{ème} Congrès de l'AGRH, Nancy. Consulté à : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01108454/document>

Villesèque-Dubus, F., Mannarini, M., & Mocquet, B. (2016, mai). *De l'ordre dans le désordre : ou comment un dispositif « chaire universitaire » vient structurer la transformation numérique bancaire*. Acte de Colloque : 37^{ème} Congrès de l'AFC, Comptabilité et gouvernance, Clermont-Ferrand. Consulté à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01901107/document>

Villesèque-Dubus, F., Mannarini, M., & Rouissi, M. (2018). Système de contrôle et système de gestion : le cas du changement numérique dans une banque. In P. Chapellier, Y. Dupuy, C. Gillet-Montjarret, A. Mazars-Chapelon, G. Naro & E. Nègre. (Coords). *Comptabilités et société. Entre représentation et construction du monde* (pp. 67-89). Caen : Éditions EMS.

Vinck, D. (1995). *Sociologie des sciences*. Paris : Armand Colin.

Vitari, C., Ashta, A., Bloemmen, M., Bobulescu, R., Bratu, D., Lepasant, M., Né, I., & Tuyên Lê, N. (2013). *Slow management, entreprendre la transition*. Tours : Pearson France.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris : Économica.

Wacheux, F. (2000). Le paradigme de la structuration sur l'analyse des situations de travail : effets en retour dans les processus de routinisation. In D. Autissier & F. Wacheux. (Dir.). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 295-320). Paris : L'Harmattan.

Walsh, I., & Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information. *Management & Avenir*, 39(9), 283-302. doi:10.3917/mav.039.0283

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272. Consulté à : http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, États-Unis : Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421. Consulté à : <http://www.jstor.org/stable/25145979>

Y

Yin, R.K. (2014). *Case Study research. Design and methods* (5^{ème} éd.). Thousand Oaks, États-Unis : Sage Publications.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. Consulté à : <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

Z

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different ?. *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78. Consulté à (Rééd. 2001) : <http://websites.uwlax.edu/kinzman/390%20Paperwork/Managers%20and%20Leaders%203.pdf>

Zarifian, P. (2001). *Temps et modernité. Le temps comme enjeu du monde moderne*. Paris : l'Harmattan.

SOMMAIRE DES FIGURES

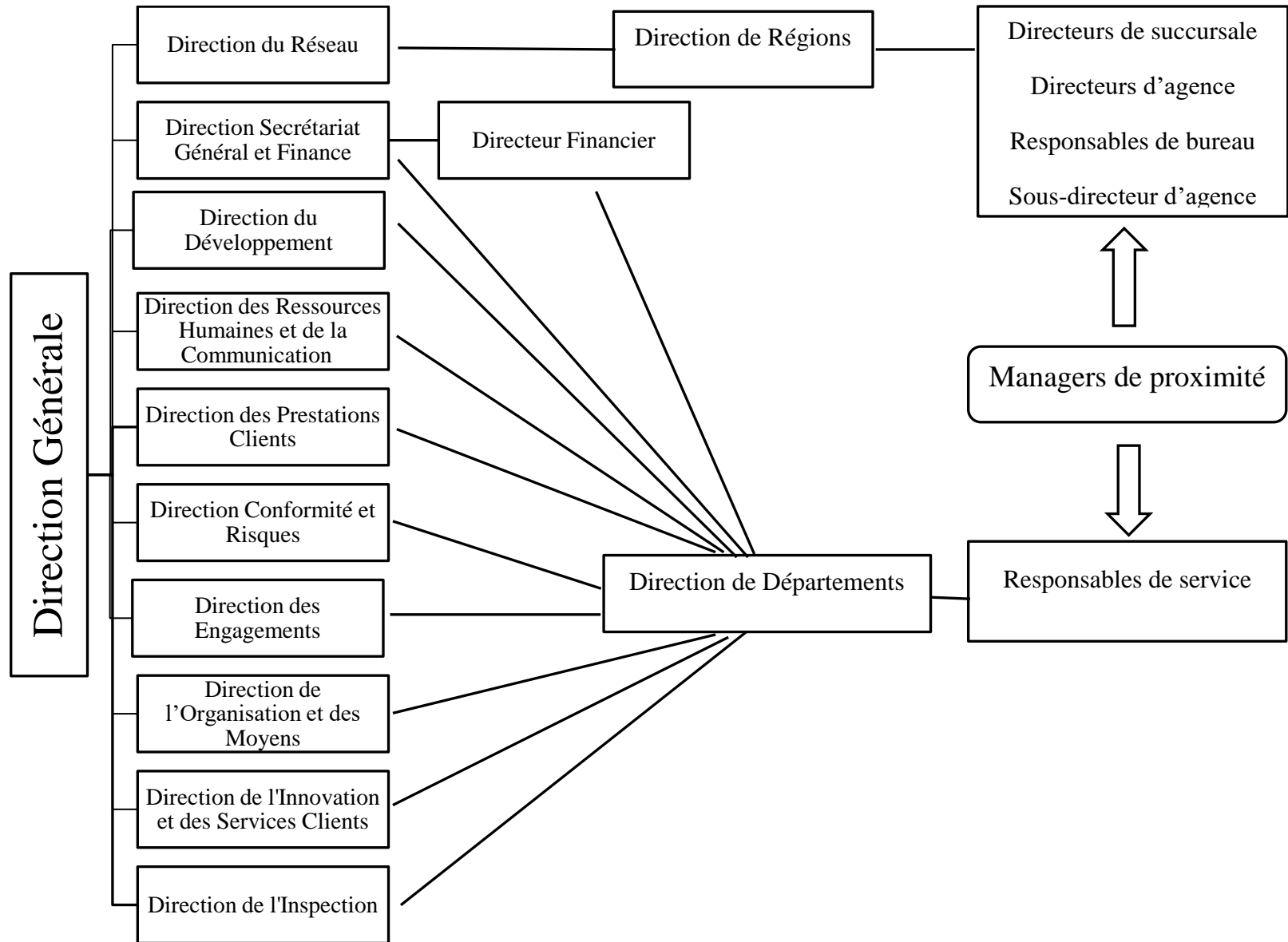
FIGURE 1. L'ARTICULATION DE NOTRE THÈSE.....	23
FIGURE 2. LES ACTIVITÉS DISTINCTES DU MANAGER ET DU LEADER.....	30
FIGURE 3. LES FONCTIONS DU MANAGER DE PROXIMITÉ.....	34
FIGURE 4. CHRONOLOGIE DES COURANTS THÉORIQUES PRÉSENTÉS.....	40
FIGURE 5. LES PREMIERS ÉLÉMENTS THÉORIQUES RETENUS POUR L'ÉTUDE DE NOTRE PROBLÉMATIQUE	65
FIGURE 6. LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU PROCESSUS DE STRUCTURATION.....	100
FIGURE 7. LA DUALITÉ STRUCTURELLE ADAPTÉE À NOTRE RECHERCHE.....	106
FIGURE 8. LES CONCEPTS THÉORIQUES DE NOTRE RECHERCHE.....	110
FIGURE 9. LES DEUX PRINCIPALES DÉMARCHES DE RECHERCHE.....	118
FIGURE 10. LES STRATES HIÉRARCHIQUES DE LA BANQUE POPULAIRE DU SUD.....	124
FIGURE 11. LES DIFFÉRENTES TRADUCTIONS ANGLAISES DE LA FIABILITÉ.....	141
FIGURE 12. LE DESIGN DE NOTRE RECHERCHE.....	151
FIGURE 13. LES COMPÉTENCES TECHNIQUES INDIVIDUELLES DES MANAGERS DE PROXIMITÉ INTERVIEWÉS CLASSIFIÉES AVEC NVIVO.....	158
FIGURE 14. LES COMPÉTENCES TECHNIQUES COLLECTIVES DES MANAGERS DE PROXIMITÉ DÉCELÉES AVEC NVIVO.....	159
FIGURE 15. LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES INDIVIDUELLES DES MANAGERS DE PROXIMITÉ EXTRAITES AVEC NVIVO.....	165
FIGURE 16. LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES COLLECTIVES DU MANAGER DE PROXIMITÉ RELEVÉES AVEC NVIVO.....	169
FIGURE 17. LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES RELEVÉES CHEZ LES MANAGERS DE PROXIMITÉ AVEC NVIVO.....	174
FIGURE 18. LES COMPÉTENCES DISTRIBUÉES DU MANAGER DE PROXIMITÉ DÉTECTÉES AVEC NVIVO.....	176
FIGURE 19. LES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	190
FIGURE 20. LES CARACTÉRISTIQUES CONTEXTUELLES DU MANAGER DE PROXIMITÉ.....	192
FIGURE 21. LES DONNÉES CONTEXTUELLES ASSOCIÉES A L'HYPERMODERNITÉ.....	196
FIGURE 22. LES CINQ STYLES DE MANAGEMENT ÉVOQUÉS PAR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ.....	199
FIGURE 23. LES TROIS CLASSES ISSUES DE L'ANALYSE DU CORPUS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS PAR ALCESTE.....	201
FIGURE 24. LES OCCURRENCES DE MOTS DE LA CLASSE 1 D'ALCESTE REPRÉSENTÉES EN NUAGE DE MOTS.....	202
FIGURE 25. LES OCCURRENCES DE MOTS DE LA CLASSE 2 D'ALCESTE REPRÉSENTÉES EN NUAGE DE MOTS.....	203
FIGURE 26. LES OCCURRENCES DE MOTS DE LA CLASSE 3 D'ALCESTE REPRÉSENTÉES EN NUAGE DE MOTS.....	204
FIGURE 27. LA RÉPARTITION DES TROIS CLASSES ISSUES DE L'ANALYSE DE NOTRE CORPUS PAR ALCESTE.....	204
FIGURE 28. LA SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET DES RÉSULTATS DE NOTRE RECHERCHE.....	216
FIGURE 29. LES RÉSULTATS DE NOTRE RECHERCHE À TRAVERS LE PRISME DE LA DUALITÉ STRUCTURELLE DE GIDDENS (1987A).....	323

SOMMAIRE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX ATOUTS ET RISQUES DES OUTILS DE GESTION ET DE COMMUNICATION	81
TABLEAU 2. LES QUATRE TYPOLOGIES DE DÉMARCHES PROSPECTIVES ORGANISATIONNELLES ET LEUR OPÉRATIONNALISATION.....	90
TABLEAU 3. PRÉSENTATION DES TROIS PRINCIPAUX PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION	116
TABLEAU 4. COMPARATIF ENTRE LES MÉTHODES DE RECHERCHE-ACTION ET DE RECHERCHE-INTERVENTION.....	127
TABLEAU 5. LES OUTILS DE COMMUNICATION UTILISÉS SELON LES TYPES DE COMMUNICATION AU SEIN DE LA BPS	129
TABLEAU 6. LES ENTRETIENS MANAGÉRIAUX DE NOTRE RECHERCHE-ACTION.....	131
TABLEAU 7. LES OBSERVATIONS MENÉES LORS DE NOTRE RECHERCHE-ACTION AU SEIN DE LA BPS	132
TABLEAU 8. LES ENTRETIENS OUVERTS AVEC DES COLLABORATEURS DE LA BPS	133
TABLEAU 9. LES MODALITÉS DES SIX CRITÈRES PRÉDÉTERMINÉS CARACTÉRISANT LES MANAGERS DE PROXIMITÉ INTERROGÉS	139
TABLEAU 10. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE MÉTHODES D'ANALYSE MANUELLE ET AUTOMATISÉE.....	146
TABLEAU 11. LA CLASSIFICATION DES COMPÉTENCES DÉCELÉES PAR L'ANALYSE THÉMATIQUE DE NVIVO.....	177
TABLEAU 12. LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE THÉMATIQUE ISSUS DE LA TECHNIQUE DES INCIDENTS CRITIQUES.....	186
TABLEAU 13. LA CATÉGORISATION DES CRITÈRES DÉTERMINANTS SELON LES CLASSES D'ALCESTE	206
TABLEAU 14. LES CRITÈRES DISCRIMINANTS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ SELON L'ANALYSE D'ALCESTE	207
TABLEAU 15. LES CRITÈRES DISCRIMINANTS PAR TYPOLOGIE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES SELON L'ANALYSE EFFECTUÉE AVEC NVIVO.....	210
TABLEAU 16. LE RÉCAPITULATIF DES OBJECTIFS, DES MÉTHODOLOGIES EMPLOYÉES ET DES RÉSULTATS OBTENUS AU SEIN DE NOTRE RECHERCHE.....	213
TABLEAU 17. LE COMPARATIF DES ACTIONS DE NOTRE RECHERCHE À CELLES DE LA PROSPECTIVE DES MÉTIERS	224
TABLEAU 18. LES ATOUTS ET LIMITES DES ANALYSES MANUELLE ET INFORMATISÉES AVEC NVIVO ET ALCESTE APPLIQUÉS A NOTRE RECHERCHE.....	240
TABLEAU 19. LES RÉSULTATS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES DE NOTRE RECHERCHE.....	268
TABLEAU 20. LES 31 PRÉCONISATIONS MANAGÉRIALES ISSUES DES RÉSULTATS DE NOTRE RECHERCHE	320
TABLEAU 21. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE ET AUX QUESTIONS DE NOTRE RECHERCHE.....	325

SOMMAIRE DES ANNEXES

ANNEXE 1. ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA BANQUE POPULAIRE DU SUD	377
ANNEXE 2. LES MEMBRES DU TOP MANAGEMENT RENCONTRÉS ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.....	378
ANNEXE 3. LES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DES ENTRETIENS OUVERTS AVEC LA DIRECTRICE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE ET DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEURS DU GROUPE BPCE ET LA CHARGÉE DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELATION À DISTANCE DE LA BPS.....	380
ANNEXE 4. LES OBJECTIFS DES ENTRETIENS OUVERTS RÉGULIERS AVEC DEUX MEMBRES DU TOP MANAGEMENT	381
ANNEXE 5. LES OBJECTIFS DES ENTRETIENS OUVERTS AVEC LA DIRECTRICE DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DU DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES.....	382
ANNEXE 6. LES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS D'ENTRETIENS OUVERTS AVEC DES COLLABORATEURS DE LA BPS	383
ANNEXE 7. GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF.....	385
ANNEXE 8. LE CODAGE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ RENCONTRÉS	388
ANNEXE 9. EXTRAITS DE CODAGE MANUEL DE 2 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	390
ANNEXE 10. APERÇU DE L'ANALYSE MANUELLE DES OCCURRENCES DE THÈMES SUR EXCEL	393
ANNEXE 11. ANALYSE DES TABLEAUX CROISÉS ENTRE TYPOLOGIES DE COMPÉTENCES ET CRITÈRES A PRIORI DISCRIMINANTS ISSUS DE NVIVO	394



Annexe 1. Organigramme fonctionnel de la Banque Populaire du Sud

Annexe 2. Les membres du top management rencontrés et les orientations stratégiques en matière de transformation numérique

Le premier tableau reprend les fonctions des 14 membres du *top management* rencontrés au démarrage de notre recherche.

Le second tableau synthétise les thématiques abordées, en lien avec notre problématique et précise les orientations stratégiques évoquées par ces membres du *top management*.

Membres du <i>top management</i> rencontrés	
Directeur Général	Directeur des Ressources Humaines
Directeur Général Adjoint <i>(anciennement Directeur Secrétariat Général et Finance)</i>	Directeur Financier
Directeur du Réseau	Directeur de la Conformité et Risques
Directrice Innovation et Services Clients	Directeur des Engagements
Directeur de l'Organisation et des Moyens	Directeur du Développement
Directeur des Prestations Clients	Directeur de l'Inspection
Directeur des Affaires Sociales <i>(affilié à la Direction des Ressources Humaines)</i>	Directeur de la Communication externe <i>(affilié à la Direction des Ressources Humaines)</i>

<i>Thématiques stratégiques</i>	<i>Actions en cours ou envisagées</i>
Adapter les activités bancaires à l'usage des TIC	Développer les compétences des collaborateurs et des managers
	Assurer l'employabilité des collaborateurs
	Dématérialiser des contrats et déployer la signature électronique
Faire évoluer les services bancaires	Augmenter la qualité de service face à la montée de la concurrence
	Adapter les horaires d'ouverture des agences et des services aux besoins des clients
	Transformer les métiers des services de production vers de l'assistance envers le réseau d'agences
	Co-construire des solutions en interne comme en externe (avec des clients, des <i>start-up</i> , ...)
Développer l'usage des outils numériques	Déployer l'utilisation de tablettes dans les agences
	Implémenter un réseau social interne
	Étendre l'usage du <i>tchat</i> au profit du mail
Ajuster le management aux usages des TIC	Impliquer ses équipes dans les processus de transformation de leurs activités
	Gérer le changement
	Faciliter le travail collaboratif
	Développer le management à distance
	Faire confiance

Annexe 3. Les informations recueillies lors des entretiens ouverts avec la Directrice de la Transformation digitale et de l'expérience collaborateurs du groupe BPCE et la Chargée de Développement de la relation à distance de la BPS

Directrice de la Transformation digitale et de l'expérience collaborateurs de BPCE	Chargée de Développement de la relation à distance
Favoriser l'utilisation des TIC par les collaborateurs Simplifier les processus Remonter les besoins des collaborateurs en matière de TIC	Réalisation d'un audit sur l'usage de la tablette par les collaborateurs du réseau d'agences bancaires
S'adapter aux attentes des clients en matière d'usage des TIC	Animation des opérations de <i>self care</i> : actions réalisables par le client sans l'aide de son conseiller depuis ses outils numériques personnels Développement la signature électronique des contrats
Accroître la mobilité des collaborateurs	Développement de la vente à distance par la signature électronique sur la tablette
Développer l'autonomie des collaborateurs	Accessibilité des outils de pilotage aux collaborateurs
Organiser des ateliers d'échanges de bonnes pratiques entre les entreprises du groupe Former les collaborateurs par des méthodes participatives	Animation des bonnes pratiques d'usages des TIC par les collaborateurs

Annexe 4. Les objectifs des entretiens ouverts réguliers avec deux membres du top management

<i>Interlocuteurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Fréquence</i>
<p align="center">Directeur puis Directrice des Ressources Humaines</p>	<p>Suivi des projets de la banque relatifs à la transformation numérique</p> <p>Rencontre, par leur mise en relation, de différents interlocuteurs, managers comme non managers, en lien avec notre recherche</p> <p>Affinage de notre compréhension des processus de transformation numérique de l'organisation</p> <p>Observations de réunions stratégiques de la Direction des Ressources Humaines</p>	<p align="center">Un entretien ouvert par quinzaine</p>
<p align="center">Directeur Général Adjoint</p>	<p>Informations régulière sur la stratégie de gouvernance de l'organisation relativement à la transformation numérique</p> <p>Observations d'événements se rapportant à la gestion du changement ainsi qu'à la transformation numérique de l'organisation</p>	<p align="center">Un entretien ouvert mensuel</p>

Annexe 5. Les objectifs des entretiens ouverts avec la Directrice des Parcours professionnels et du Directeur du développement des compétences

<i>Acteurs rencontrés</i>	<i>Objectifs</i>
Directrice des Parcours professionnels	<p>Découverte du parcours d'intégration des managers de proximité</p> <p>Initiation aux formations réglementaires obligatoires du secteur bancaire en sus des formations managériales</p> <p>Discernement des différentes modalités de formations proposées par l'organisation (en présentiel, en classe virtuelle ou en <i>e-learning</i>)</p> <p>Mise au jour des souhaits de l'organisation en matière d'évolution du contenu et des modalités de formations managériales</p>
Directeur du Développement des compétences	<p>Compréhension des évolutions, en cours comme à venir, des formations dédiées aux managers de proximité</p> <p>Prise de connaissance du support d'entretien d'appréciation des managers et des modifications futures en lien avec la transformation numérique</p>

Annexe 6. Les informations recueillies lors d'entretiens ouverts avec des collaborateurs de la BPS

Le premier tableau reprend les données collectées lors d'un entretien ouvert avec un membre faisant partie d'un groupe de travail menant une réflexion sur la mobilité géographique des collaborateurs grâce aux TIC.

Acteurs	Informations recueillies
<p align="center">Membre d'un groupe de travail sur la mobilité</p>	<p>Présentation d'un projet portant sur davantage de flexibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ des lieux - Communication auprès des managers afin d'encourager le nomadisme - Création d'une application permettant de réserver les bureaux disponibles dans l'ensemble du territoire de la BPS - Promotion du télétravail ⇒ des horaires <p>Variabilité des horaires du réseau le matin et le soir à l'image de ceux du siège</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ des outils <p>Attribution d'un ordinateur portable à l'ensemble des commerciaux</p>
<p align="center">2 Collaborateurs en télétravail</p>	<p align="center"><i>Atouts du télétravail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gain de temps de trajet et donc de temps de travail - Moins de dérangement - Joignable grâce aux TIC organisationnelles <hr/> <p align="center"><i>Inconvénients liés au télétravail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Immixtion dans la sphère privée de la sphère professionnelle - Difficulté technique de prise en main du poste de travail - Mauvaise perception du télétravail par l'entourage professionnel
<p align="center">Coach digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mission d'aide au quotidien de l'équipe de la succursale nécessitant présence et disponibilité - Transmission d'informations liées à l'usage des TIC organisationnelles lors de <i>briefings</i> ou de temps de formation

Ce deuxième tableau regroupe les informations recueillies lors de deux entretiens ouverts réalisés avec des collaborateurs travaillant à la Direction Innovation de l'organisation.

Entretiens ouverts avec 2 collaborateurs de la Direction Innovation
⇒ Diagnostic de niveau de maîtrise des TIC pour l'ensemble des collaborateurs de l'organisation
⇒ Prise de connaissance des pistes d'actions : <ul style="list-style-type: none">- <i>Reverse mentoring</i> permettant l'échange de bonnes pratiques- Journée d'immersion entre différents métiers favorisant la compréhension des usages des TIC selon le poste occupé- Formation à l'usage des réseaux sociaux- Mise en place d'un réseau social d'entreprise- Intégration d'indicateurs relatifs à l'usage et la maîtrise des TIC au sein de tableaux de bord prospectifs

Annexe 7. Guide d'entretien semi-directif

1 – Présentation en deux étapes :

- Lors de la prise de rendez-vous :
 - exposition de l'objet de la recherche, celui des compétences des managers de proximité ;
 - indication de la durée approximative d'une heure de l'entretien ;
 - présentation de mon statut de doctorante en sciences de gestion à l'Université de Perpignan Via Domitia et l'Université de Montpellier.

- En introduction des entretiens :
 - rappel de l'objet de l'entretien ;
 - point sur le vocabulaire utilisé : « outils numériques » pour les outils technologiques à disposition à la BPS tels que l'agenda électronique, le téléphone, la tablette, la boîte mail, le *tchat*, la visioconférence, le Réseau Social d'Entreprise *et caetera* ;
 - demande d'accord d'enregistrement de l'entretien ;
 - information sur le traitement anonyme de l'entretien.

Date de l'entretien : / / <input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme	Fonction de l'interlocuteur :
Age : <input type="checkbox"/> Entre 30 et 39 ans <input type="checkbox"/> Entre 40 et 49 ans <input type="checkbox"/> 50 ans et plus	Nombre d'années d'expérience en tant que manager au sein de la BPS : <input type="checkbox"/> Moins de 5 ans <input type="checkbox"/> Entre 5 et 9 ans <input type="checkbox"/> Entre 10 et 19 ans <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans
Service d'affectation	<input type="checkbox"/> Réseau <input type="checkbox"/> Siège
1) Avant d'aborder le sujet principal de notre entretien, pouvez-vous m'exposer en quelques mots votre formation et votre parcours professionnel ?	Niveau d'études : <input type="checkbox"/> Bac <input type="checkbox"/> Bac+2/3 <input type="checkbox"/> Bac+5 et plus Nombre de personnes managées : <input type="checkbox"/> Moins de 5 personnes <input type="checkbox"/> Entre 5 et 10 personnes <input type="checkbox"/> Plus de 10 personnes

Thèmes clés	Questions
Métier de manager	2) Comment décririez-vous votre métier de manager actuel ?
	3) Sur l'ensemble de votre expérience professionnelle de manager, quelles évolutions de ce métier avez-vous constatées ?
Compétences	4) Pouvez-vous évoquer une expérience de management récurrent et les compétences que vous mettez en œuvre dans ce cas ?
	5) Pouvez-vous évoquer une expérience de management que vous pourriez qualifier de difficile et les compétences que vous avez déployées dans ce cas ?
Transformation numérique	6) Disposez-vous de collaborateurs sur d'autres sites ? Si oui, comment gérez-vous le management à distance de ces équipes ?
	<i>Uniquement pour les managers de proximité du siège</i> 7) Avez-vous des télétravailleurs dans vos services ? Si oui, comment adaptez-vous votre management auprès de ce(s) collaborateur(s) lorsqu'il(s) travaille(nt) depuis leur domicile ?
	8) Pouvez-vous évoquer une expérience dans laquelle un ou plusieurs outils de pilotage à votre disposition à la BPS ont facilité votre métier de manager ?
	9) Pouvez-vous évoquer une expérience dans laquelle un ou plusieurs outils de pilotage à votre disposition à la BPS ont été contraignants dans l'exercice de vos fonctions de manager ?
	10) Pouvez-vous évoquer une expérience dans laquelle un ou plusieurs outils de communication à votre disposition à la BPS ont facilité votre métier de manager ?
	11) Pouvez-vous évoquer une expérience dans laquelle un ou plusieurs outils de communication à votre disposition à la BPS ont été contraignants dans l'exercice de vos fonctions de manager ?
	12) Avez-vous des axes d'amélioration à suggérer pour optimiser l'usage des TIC dans vos activités ?

Conclusion	13) Y a-t-il un point que nous n'avons pas abordé par rapport à ces thèmes et que vous aimeriez partager ?
	14) Pour conclure, si vous deviez résumer votre métier en quelques mots, lesquels seraient-ils ?

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer à notre recherche en répondant à nos questions.

Annexe 8. Le codage des managers de proximité rencontrés

Deux critères bénéficient de modalités binaires :

- le genre : homme (H) ou femme (F) ;
- l'affectation au siège social (S) ou dans le réseau d'agences (R).

Trois critères disposent de trois modalités :

- l'âge : de 30 à 39 ans, de 40 à 49 ans ou plus de 50 ans ;
- le nombre de collaborateurs managés : moins de 5, entre 5 et 10 ou plus de 10 ;
- le niveau d'études : diplôme du baccalauréat, diplôme de bac +2 à bac +3 ans ou diplômé à bac +5.

Ce premier tableau synthétise la répartition des managers de proximité rencontrés selon ces critères définis *a priori* comme discriminants.

<i>Genre</i>	Homme	12
	Femme	8
<i>Tranche d'âge</i>	Entre 30 et 39 ans	4
	Entre 40 et 49 ans	9
	Plus de 50 ans	7
<i>Nombre d'années d'expérience à la BPS</i>	- de 5 ans	4
	Entre 5 et 9 ans	4
	Entre 10 et 19 ans	8
	+ de 20 ans	4
<i>Affectation</i>	Siège	10
	Réseau d'agences	10
<i>Nombre de collaborateurs managés</i>	- de 5	6
	Entre 5 et 10	7
	+ de 10	7
<i>Niveau d'études</i>	Bac	1
	Bac+2/3	13
	Bac+5	6

Dans un souci de lisibilité, au regard de leur grand nombre, il n'est pas possible d'indiquer l'ensemble des modalités de chaque manager de proximité lors de la présentation des résultats de notre recherche. Toutefois, afin de caractériser *a minima* les managers de proximité interrogés dans le cadre des *verbatim* présentés à partir du chapitre 4 de cette recherche, nous avons inclus les deux critères bénéficiant de modalités binaires : le genre avec la mention H (homme) ou F (femme) et l'affectation grâce à la lettre S (siège social) ou R (réseau d'agences).

Le tableau suivant reprend les modalités des six critères *a priori* discriminants par manager de proximité interrogé.

Code	Affectation Siège (S) Réseau (R)	Genre Homme (H) Femme (F)	Tranche d'âge	Nombre de collaborateurs managés	Nombre d'années d'expérience managériale	Niveau d'études
MNG1 RF	R	F	40-49	< 5	<> 10-19	Bac +2/3
MNG2 SH	S	H	50 et +	> 10	<> 10-19	Bac
MNG3 RF	R	F	30-39	<> 5 et 10	<> 5-9	Bac +5
MNG4 SF	S	F	40-49	< 5	<> 10-19	Bac +5
MNG5 RF	R	F	40-49	< 5	<> 10-19	Bac +2/3
MNG6 SH	S	H	30-39	<> 5 et 10	< 5	Bac +5
MNG7 SH	S	H	40-49	<> 5 et 10	<> 10-19	Bac +5
MNG8 RH	R	H	50 et +	> 10	+ de 20	Bac +2/3
MNG9 RH	R	H	50 et +	> 10	+ de 20	Bac +2/3
MNG10 RH	R	H	30-39	< 5	< 5	Bac +5
MNG11 SF	S	F	50 et +	<> 5 et 10	<> 10-19	Bac +5
MNG12 RH	R	H	40-49	<> 5 et 10	<> 5-9	Bac +2/3
MNG13 RH	R	H	50 et +	<> 5 et 10	+ de 20	Bac +2/3
MNG14 SF	S	F	40-49	> 10	<> 5-9	Bac +2/3
MNG15 SF	S	F	50 et +	< 5	< 5	Bac +2/3
MNG16 RH	R	H	30-39	< 5	< 5	Bac +2/3
MNG17 SF	S	F	40-49	> 10	<> 10-19	Bac +2/3
MNG18 RH	R	H	50 et +	> 10	+ de 20	Bac +2/3
MNG19 RH	R	H	40-49	> 10	< 5	Bac +2/3
MNG20 SH	S	H	40-49	<> 5 et 10	<> 10-19	Bac +5

Annexe 9. Extraits de codage manuel de 2 entretiens semi-directifs

Extrait 1

CDH : Alors j'ai une dernière petite question pour la conclusion : est-ce vous pourriez résumer votre métier de manager en quelques mots, en trois à cinq mots ?

Trois à cinq mots ?

CDH : Si y'en a six c'est pas grave !

D'accord [rires] ! Je dirais révélateur de talents. Je crois qu'c'est la meilleure des réussites pour tous, pour l'équipe, je pense que tous les collaborateurs qui avaient été embauchés par la banque avaient tous, s'ils sont passés par l'ensemble des étapes, des qualités qui parfois se sont étiolées au fil des années parce que ça correspondait plus peut-être au métier qu'ils imaginaient, parce que les métiers évoluent très vite et parfois bah, il peut y avoir des moments de doute dans l'évolution des carrières de chacun, parce que y'a peut-être des attentes qui n'ont pas été satisfaites *et caetera* et et je crois que **le rôle du manager c'est d'arriver à faire en sorte que on révèle la qualité des gens**. Je crois que c'est là où on réussit notre métier et c'est quand on révèle la qualité des gens parce que quand on révèle la qualité de des collaborateurs, **le collaborateur ben se sent accompli dans sa tâche, il se sent reconnu et c'est là où il donnera le meilleur de lui-même** et puis où il se réalisera donc euh le jour où on arrive à révéler les talents de chacun, et **on a tous des talents différents, on n'est pas tous bons partout, au même endroit ou on peut être très complémentaires** aussi même si on est tous attendus pour à peu près les mêmes choses. **On peut aussi se compléter et créer un effet de symbiose qui peut être une dynamique, une force et on peut faire le travail de peut-être de cinq quand on est que trois et ça on l'a vu l'an dernier quand on était que trois où chacun a essayé de prendre au mieux sa place par rapport justement aux qualités que chacun pouvait mettre en avant parce qu'on avait pas tous les même qualités et en se serrant les coudes dans la difficulté, ben chacun a essayé de prendre la plus grande part de ce qu'ils savait le mieux faire pour remonter enfin pouvoir aider l'agence à continuer** et et je crois que ouais, c'était la leçon de l'an dernier quoi, révélateur de talent.

*Manager =
Révélateur de
talents*

*Accomplissement
des collaborateurs*

*Compétences
collectives de
l'équipe*

Extrait 2

CDH : Comment pouvez-vous me décrire votre métier de manager actuel ?

C'est si je devais définir aujourd'hui mon métier de manager quoi. C'est ce que je me suis noté là. **Un manager c'est un bon communicant c'est-à-dire pour moi quand on parle de manager, alors l'ordre est pas forcément approprié. Communicant il faut qu'il le soit parce qu'y a des messages à faire passer et un bon manager qui communique bien, je pense qu'il a des atouts. Après il faut que ce soit quelqu'un qui soit, et moi je le suis, positif. Il faut positiver quoi. En tant que manager, on n'a pas le droit d'être trop négatif quoi. Il faut être constructif tout le temps. Il faut être positif et ça c'est pour moi, je m'associe à ça en tout cas. Et après être pragmatique quoi. Voilà. Pragmatique c'est-à-dire qu'il faut essayer de faire en sorte que toutes les compétences techniques qu'on a pu acquérir, et en ce sens d'avoir le parcours que j'ai eu de CC part', de guichetier et caetera, me donne quelque part des atouts pour aider les collaborateurs dans leur développement. C'est-à-dire que parfois, j'ai l'impression d'être l'homme-resolution. C'est-à-dire que j'ai en permanence quelqu'un qui rentre dans mon bureau pour que je leur donne un petit coup de main. Donc un manager, c'est l'ensemble de tout ça à mon sens. Mais au-delà de ça c'est, voilà, le communicant je l'ai mis en premier parce que aujourd'hui un bon manager, qui communique bien et qui donne du sens aux choses eh bien logiquement ça roule. Et je m'en suis rendu compte que on a des campagnes qui s'enchaînent parfois et qui sont quand même pas simples à mener et pour veiller à garder un bon équilibre au niveau de l'agence, vous savez en agence, on passe du temps en agence, donc il faut veiller à ce qu'il y ait un bon climat, il faut leur donner du sens. Si on leur donne pas de sens, ça fonctionne pas ou alors ça fonctionne à très court terme et ça c'est le problème parce que si vous voulez avoir une performance durable, parce que on peut très bien, vous savez ce que sont les quartiles, c'est facile à mon sens d'être dans le premier quartile et de verrouiller un tas de choses mais vous y arrivez à court terme si vous faites pas en sorte de faire qu'il y ait un climat, qu'il y ait du sens qui soit donné aux différents objectifs. Si par contre vous donnez du sens, vous arrivez à avoir une performance durable voilà en tout cas moi c'est comme ça que je vois les choses. Parce que dans mon parcours je vous l'ai pas précisé mais j'ai fait du sport collectif.**

CDH : d'accord.

Communiquer

État d'esprit positif

Compétences techniques (utilisées pour) proposer des solutions

Accompagnement-montée en compétence

Expliquer

Et ça ça, au-delà de l'expérience professionnelle, ça sert énormément. Je joue au rugby, même si mon gabarit vous le démontre pas [rit] mais j'étais capitaine plusieurs années et je trouve que un un bon manager, c'est aussi, de temps en temps, il faut être, quand on est bon capitaine logiquement, on est bon manager parce qu'on donne du sens et on arrive à fixer des jalons *et caetera*. voilà. Donc moi, pour moi, manager c'est ça : communicant, pragmatique, positif et bon capitaine ouais à la rigueur voilà.

CDH : est-ce que vous avez vu évoluer votre métier de manager et si oui de quelle manière ?

Oui ça a évolué de par le *reporting* qui est beaucoup plus rapide et beaucoup plus important qu'avant. Auparavant on ne suivait que, on avait des remontées déjà qui étaient tardives, on avait des remontées qui étaient hebdomadaires ou mensuelles donc c'était difficile de savoir où on se situait. **À aujourd'hui le *reporting* il est bien parce qu'il est rapide mais il faut faire attention de pas avoir les yeux rivés sur ce *reporting* en permanence. Ça c'est le piège c'est-à-dire qu'il faut prendre du recul sur ce *reporting* parfois parce que aux chiffres on peut leur, il faut enfin il faut donner du sens du sens aux chiffres et parfois le *reporting* si on reste trop sur ce *reporting*-là, ça peut être dangereux voilà. Parce que y'a pas que, y'a pas que les stars qui comptent, il y a aussi tout le comportement derrière d'ailleurs, dans les objectifs que l'on a au niveau de l'agence, même si on a des enquêtes de satisfaction, je trouve que on donne, on a des collaborateurs qui vont être d'excellents commerciaux ou des managers qui ont été des excédents commerciaux mais qui par, au niveau des relations humaines, ils sont nuls et ça le problème. C'est que on va avoir des stats de *reportings* excellentes, on va être content mais le problème c'est que si il faut, ça va être un élément dans une petite équipe, il va vous mettre la zizanie et ça va être contre-productif pour les autres, voyez. Donc le *reporting* c'est bien mais il faut donner du sens au *reporting* voilà. Donc le qualitatif c'est bien, le quantitatif c'est bien, le qualitatif aussi. Et parfois j'ai l'impression qu'on suit plus le quantitatif que le qualitatif dans les résultats qu'on fait voilà. Donc, en tout cas moi je l'ai vu évoluer parce que on a de plus en plus de tableaux de bord, de plus en plus d'éléments qui nous arrivent, de plus en plus de lignes d'objectifs et donc on s'y perd. C'est-à-dire que maintenant on a plus l'impression de mener des entretiens-conseil même si on le retrouve cet entretien-conseil avec la tablette et c'est bien qu'on revienne à l'entretien-conseil mais jusqu'à présent on faisait beaucoup de *reportings* sur des produits et donc on faisait plus de de vente sur les produits que sur les besoins.**

Rapport entre le sport et le management
Expliquer
Fixer des objectifs

Excès d'outils de pilotage

Expliquer (les chiffres pour donner du sens)

Annexe 10. Aperçu de l'analyse manuelle des occurrences de thèmes sur Excel

Extraits de mots-clés	MNG1 RF	MNG2 SH	MNG3 RF	MNG4 SF	MNG5 RF
Accompagnement (faire monter en compétences)	5	0	2	0	3
Améliorer synergie siège/réseau	0	0	1	1	0
Contrôler le travail des collaborateurs	1	0	0	1	1
Création d'outils de gestion	0	3	1	3	0
Échanger avec ses collaborateurs	1	6	0	2	2
Être à l'écoute des collaborateurs	2	1	0	1	1
Excès d'outils de pilotage	1	0	1	0	1
Exemplarité	1	0	0	1	2
Faire confiance	2	0	0	2	1
Outils de gestion facilitant pour suivi	0	1	1	0	3
Rendre les collaborateurs plus autonomes	1	1	0	0	0

Annexe 11. Analyse des tableaux croisés entre typologies de compétences et critères a priori discriminants issus de Nvivo

Le nombre entre parenthèses après chaque modalité rappelle le nombre de managers de proximité interrogés pour chacune d'entre elles. Notre choix s'est porté sur un total par rangée, c'est-à-dire s'attachant à montrer la représentativité de chaque modalité de critères, compétence par compétence. Pour rappel, les six critères, nommés attributs dans Nvivo, sont : le genre, l'âge, le nombre d'années d'expérience managériale au sein de l'organisation, l'affectation, le nombre de collaborateurs managés ainsi que le niveau d'études. Les compétences du manager de proximité constituant « les nœuds parents » dans Nvivo apparaissent en gras.

✓ **Les compétences techniques individuelles**

▪ Genre

	Homme (12)	Femme (8)
Contrôler le travail des collaborateurs	57,14 %	42,86 %
Définir une stratégie	75 %	25 %
Atteindre les objectifs	87,5 %	12,5 %
Être proactif	100 %	0 %
Organiser l'activité	75 %	25 %
Gérer les effectifs	53,85 %	46,15 %
Gérer les priorités	33,33 %	66,67 %
Total	63,16 %	36,84%

Globalement, plus d'hommes que de femmes ont évoqué leurs compétences techniques individuelles. Toutefois, les femmes s'avèrent plus représentées en matière de gestion des priorités.

- Age

	Age = 30-39 (4)	Age = 40-49 (9)	Age = +50 (7)
Contrôler le travail des collaborateurs	14,29 %	57,14 %	28,57 %
Définir une stratégie	25 %	25 %	50 %
Atteindre les objectifs	12,5 %	37,5 %	50 %
Être proactif	50 %	50 %	0 %
Organiser l'activité	25 %	25 %	50 %
Gérer les effectifs	23,08 %	46,15 %	30,77 %
Gérer les priorités	33,33 %	66,67 %	0 %
Total	15,79 %	47,37 %	36,84 %

Les managers de proximité obtenant le pourcentage le plus élevé sont également les plus représentés dans les managers de proximité interrogés. Pourtant, les compétences « définir une stratégie », « atteindre les objectifs » et « organiser l'activité » se trouvent davantage exprimées par les managers de proximité de plus de 50 ans.

- Nombre d'années d'expérience managériale

	Expérience - 5 ans (4)	Expérience < 5 et 9 ans (4)	Expérience < 10 et 19 ans (8)	Expérience + 20 ans (4)
Contrôler le travail des collaborateurs	14,29 %	28,57 %	42,86 %	14,29 %
Définir une stratégie	50 %	0 %	25 %	25 %
Atteindre les objectifs	12,5 %	12,5 %	37,5 %	37,5 %
Être proactif	50 %	0 %	50 %	0 %
Organiser l'activité	25 %	0 %	50 %	25 %
Gérer les effectifs	30,77 %	15,38 %	46,15 %	7,69 %
Gérer les priorités	33,33 %	0 %	66,67 %	0 %
Total	21,05 %	15,79 %	42,11 %	21,05 %

Les managers de proximité ayant entre 10 et 19 ans d'expérience sont les plus représentés au sein de ce critère. Malgré tout, la définition de la stratégie est plus présente chez les managers de proximité ayant moins de 5 ans d'expérience tandis que l'atteinte des objectifs est plus prégnante chez les deux catégories de managers de proximité bénéficiant de plus d'années d'expérience.

- Affectation

	Affectation Siège (10)	Affectation Réseau (10)
Contrôler le travail des collaborateurs	28,57 %	71,43 %
Définir une stratégie	50 %	50 %
Atteindre les objectifs	37,5 %	62,5 %
Être proactif	100 %	0 %
Organiser l'activité	50 %	50 %
Gérer les effectifs	69,23 %	30,77 %
Gérer les priorités	66,67 %	33,33 %
Total	52,63 %	47,37 %

Autant de managers de proximité interviewés travaillent dans le réseau d'agences qu'au siège. Il convient de remarquer que le contrôle du travail des collaborateurs et l'atteinte des objectifs sont plus présents en agence. Au siège, la proactivité, la gestion des effectifs et des priorités priment. Au total, les compétences techniques sont sensiblement plus exposées par les managers de proximité du siège.

- Nombre de collaborateurs managés

	- de 5 collaborateurs (6)	<> 5 et 10 collaborateurs (7)	de 10 collaborateurs (7)
Contrôler le travail des collaborateurs	42,86 %	28,57 %	28,57 %
Définir une stratégie	50 %	25 %	25 %
Atteindre les objectifs	12,5 %	62,5 %	25 %
Être proactif	0 %	100 %	0 %
Organiser l'activité	37,5 %	25 %	37,5 %
Gérer les effectifs	38,46 %	38,46 %	23,08 %
Gérer les priorités	100 %	0 %	0 %
Total	31,58 %	31,58 %	36,84 %

Le nombre de managers de proximité interrogés est quasiment équivalent dans chaque modalité. Le contrôle des activités, la définition de la stratégie et la gestion des priorités sont majoritaires

pour les équipes de moins de 5 collaborateurs, quand l'atteinte des objectifs et la proactivité le sont pour les équipes de taille moyenne, entre 5 et 10 collaborateurs.

- Niveau d'études

	Niveau d'études = Bac (1)	Niveau d'études = Bac+2/3 (13)	Niveau d'études = Bac+5 (6)
Contrôler le travail des collaborateurs	0 %	57,14 %	42,86 %
Définir une stratégie	0 %	100 %	0 %
Atteindre les objectifs	0 %	62,5 %	37,5 %
Être proactif	0 %	50 %	50 %
Organiser l'activité	12,5 %	50 %	37,5 %
Gérer les effectifs	7,69 %	61,54 %	30,77 %
Gérer les priorités	0 %	66,67 %	33,33 %
Total	5,26 %	68,42 %	26,32 %

Les niveaux d'études des managers de proximité rencontrés étant disparates, la représentativité apparaît biaisée, notamment pour le niveau Bac avec un seul manager de proximité. Les résultats coïncident avec la proportion de managers de proximité dans chaque modalité, mise à part la proactivité qui a été exprimée à part égale par les diplômés de Bac+2/3 et Bac+5 ainsi que la définition de la stratégie uniquement présente chez les diplômés à Bac+2/3.

✓ Les compétences techniques collectives

▪ Genre

	Homme (12)	Femme (8)
Participer aux activités de l'unité	60 %	40 %
Proposer des solutions	60 %	40 %
Total	62,5 %	37,5 %

La répartition des résultats relatifs aux compétences techniques collectives par genre est proportionnelle à la représentation des deux genres dans notre population de managers de proximité interrogés.

▪ Age

	Age = 30-39 (4)	Age = 40-49 (9)	Age = +50 (7)
Participer aux activités de l'unité	13,33 %	46,67 %	40 %
Proposer des solutions	0 %	60 %	40 %
Total	12,5 %	50 %	37,5 %

Les résultats par âge sont cohérents par rapport à la représentativité des trois tranches d'âge sélectionnées. Il convient toutefois de remarquer que la compétence « proposer des solutions » est absente de la tranche d'âge des managers de proximité les plus jeunes, âgés de 30 à 39 ans.

▪ Nombre d'années d'expérience managériale

	Expérience - 5 ans (4)	Expérience ◇ 5 et 9 ans (4)	Expérience ◇ 10 et 19 ans (8)	Expérience + 20 ans (4)
Participer aux activités de l'unité	20 %	20 %	40 %	20 %
Proposer des solutions	0 %	30 %	50 %	20 %
Total	18,75 %	18,75 %	43,75 %	18,75 %

Là encore, la répartition des résultats d'après le nombre d'années d'expérience managériale est proportionnelle au nombre de managers de proximité dans chacun des quatre modalités. Un point d'attention mérite d'être apporté quant à l'absence de l'évocation de la compétence « proposer des solutions » chez les managers de proximité ayant moins de 5 ans d'expérience.

- Affectation

	Affectation Siège (10)	Affectation Réseau (10)
Participer aux activités de l'unité	46,67 %	53,33 %
Proposer des solutions	60 %	40 %
<i>Total</i>	<i>50 %</i>	<i>50 %</i>

Alors que la répartition des managers de proximité interrogés travaillant au siège et en agence est identique, « participer aux activités de l'unité » est très sensiblement moins effectif au siège tandis que « proposer des solutions » s'y trouve majoritairement exprimé.

- Nombre de collaborateurs managés

	- de 5 collaborateurs (6)	<> 5 et 10 collaborateurs (7)	+ de 10 collaborateurs (7)
Participer aux activités de l'unité	33,33 %	26,67 %	40 %
Proposer des solutions	10 %	40 %	50 %
<i>Total</i>	<i>31,25 %</i>	<i>31,25 %</i>	<i>37,5 %</i>

La compétence « participer aux activités de l'unité » est moins représentée dans les équipes de taille intermédiaire (entre 5 et 10 salariés) que dans des plus petites équipes (de moins de 5 personnes) et des plus grandes (de plus de 10 collaborateurs). La compétence « proposer des solutions » est peu énoncée chez les managers de moins de 5 collaborateurs alors qu'elle l'est pour moitié, auprès des managers de proximité d'équipes de plus de 10 collaborateurs.

- Niveau d'études

	Niveau d'études = Bac (1)	Niveau d'études = Bac+2/3 (13)	Niveau d'études = Bac+5 (6)
Participer aux activités de l'unité	6,67 %	73,33 %	20 %
Proposer des solutions	10 %	80 %	10 %
<i>Total</i>	6,25 %	75 %	18,75 %

Le croisement entre les compétences techniques collectives des managers de proximité et les trois niveaux d'études choisis n'apporte pas d'éléments probants car proportionnel à la ventilation des caractéristiques des répondants.

✓ **Les compétences comportementales individuelles**

▪ Genre

	Homme (12)	Femme (8)
Animer l'équipe	100 %	0 %
Être à l'écoute de ses collaborateurs	64,29 %	35,71 %
Être bienveillant	50 %	50 %
Être équitable	60 %	40 %
Être présent pour son équipe	55,56 %	44,44 %
Être proche de son équipe	44,44 %	55,56 %
Fédérer les collaborateurs	53,33 %	46,67 %
Expliquer	76,92 %	23,08 %
Conduire le changement	66,67 %	33,33 %
Être enthousiaste	57,14 %	42,86 %
Être franc	40 %	60 %
Faire confiance à ses collaborateurs	62,5 %	37,5 %
Prendre ses responsabilités de manager	75 %	25 %
Accorder le droit à l'erreur	66,67 %	33,33 %
Se remettre en question	71,43 %	28,57 %
Accepter les <i>feedback</i> des collaborateurs	66,67 %	33,33 %
Prendre du recul	33,33 %	66,67 %
Total	60 %	40 %

L'animation d'équipe a uniquement été exprimée par des hommes tandis que deux compétences qui s'y rapportent, « être bienveillant » et « être proche de son équipe » ont été majoritairement énoncées par des femmes. La franchise et la prise de recul ont, elles aussi, été plus évoquées par des femmes. Toutes les autres compétences sont représentées proportionnellement à la répartition des hommes et femmes chez les managers de proximité interrogés.

- Age

	Age = 30-39 (4)	Age = 40-49 (9)	Age = +50 (7)
Animer l'équipe	0 %	50 %	50 %
Être à l'écoute de ses collaborateurs	14,29 %	42,86 %	42,86 %
Être bienveillant	0 %	50 %	50 %
Être équitable	20 %	30 %	50 %
Être présent pour son équipe	0 %	66,67 %	33,33 %
Être proche de son équipe	0 %	55,56 %	44,44 %
Fédérer les collaborateurs	13,33 %	53,33 %	33,33 %
Expliquer	15,38 %	46,15 %	38,46 %
Conduire le changement	16,67 %	50 %	33,33 %
Être enthousiaste	14,29 %	71,43 %	14,29 %
Être franc	0 %	60 %	40 %
Faire confiance à ses collaborateurs	12,5 %	37,5 %	50 %
Prendre ses responsabilités de manager	25 %	25 %	50 %
Accorder le droit à l'erreur	0 %	66,67 %	33,33 %
Se remettre en question	14,29 %	28,57 %	57,14 %
Accepter les <i>feedback</i> des collaborateurs	0 %	100 %	0 %
Prendre du recul	0 %	100 %	0 %
Total	20 %	45 %	35 %

Quatre compétences s'avèrent davantage exprimées par les managers de proximité de plus de 50 ans : « être équitable », « faire confiance à ses collaborateurs », « prendre ses responsabilités de manager » et « se remettre en question ». L'enthousiasme a été majoritairement explicité par des managers de proximité ayant entre 40 et 49 ans. Notons également que les compétences « accepter les *feedback* des collaborateurs » et « prendre du recul » ont été uniquement évoquées par cette même catégorie de managers de proximité.

▪ Nombre d'années d'expérience

	Expérience - 5 ans (4)	Expérience ◁ 5 et 9 ans (4)	Expérience ◁ 10 et 19 ans (8)	Expérience + 20 ans (4)
Animer l'équipe	0 %	0 %	50 %	50 %
Être à l'écoute de ses collaborateurs	21,43 %	14,29 %	42,86 %	21,43 %
Être bienveillant	0 %	0 %	50 %	50 %
Être équitable	20 %	10 %	50 %	20 %
Être présent pour son équipe	11,11 %	11,11 %	55,56 %	22,22 %
Être proche de son équipe	11,11 %	11,11 %	55,56 %	22,22 %
Fédérer les collaborateurs	20 %	20 %	40 %	20 %
Expliquer	15,38 %	15,38 %	46,15 %	23,08 %
Conduire le changement	16,67 %	16,67 %	50 %	16,67 %
Être enthousiaste	14,29 %	42,86 %	28,57 %	14,29 %
Être franc	0 %	20 %	60 %	20 %
Faire confiance à ses collaborateurs	12,5 %	0 %	37,5 %	50 %
Prendre ses responsabilités de manager	25 %	0 %	50 %	25 %
Accorder le droit à l'erreur	0 %	0 %	66,67 %	33,33 %
Se remettre en question	14,29 %	0 %	42,86 %	42,86 %
Accepter les <i>feedback</i> des collaborateurs	0 %	33,33 %	66,67 %	0 %
Prendre du recul	0 %	33,33 %	66,67 %	0 %
Total	20 %	20 %	40 %	20 %

L'animation d'équipe, accorder le droit à l'erreur ainsi que la bienveillance apparaissent uniquement dans les deux catégories à partir de 10 ans d'expérience managériale, « se remettre en question » s'y trouve également majoritaire. L'enthousiasme est plus présent chez les managers de proximité ayant entre 5 et 9 ans d'expérience dans leur métier. « Faire confiance à ses collaborateurs » ressort prioritairement pour les managers de proximité ayant plus de 20 ans d'expérience. « Accepter les *feedback* » et « prendre du recul » apparaissent uniquement pour les managers de proximité ayant entre 5 et 9 ainsi qu'entre 10 et 19 ans d'expérience.

- Affectation

	Affectation Siège (10)	Affectation Réseau (10)
Animer l'équipe	50 %	50 %
Être à l'écoute de ses collaborateurs	64,29 %	35,71 %
Être bienveillant	50 %	50 %
Être équitable	70 %	30 %
Être présent pour son équipe	55,56 %	44,44 %
Être proche de son équipe	55,56 %	44,44 %
Fédérer les collaborateurs	46,67 %	53,33 %
Expliquer	38,46 %	61,54 %
Conduire le changement	66,67 %	33,33 %
Être enthousiaste	42,86 %	57,14 %
Être franc	80 %	20 %
Faire confiance à ses collaborateurs	25 %	75 %
Prendre ses responsabilités de manager	50 %	50 %
Accorder le droit à l'erreur	66,67 %	33,33 %
Se remettre en question	28,57 %	71,43 %
Accepter les <i>feedback</i> des collaborateurs	66,67 %	33,33 %
Prendre du recul	100 %	0 %
Total	50 %	50 %

Certaines compétences comportementales individuelles ont été majoritairement évoquées par les managers de proximité du siège : « être à l'écoute », « être équitable », « conduire le changement », « être franc », « accorder le droit à l'erreur », « accepter les *feedback* des collaborateurs ». *A contrario*, d'autres compétences ont été prioritairement exposées par les managers de proximité en agence bancaire : « expliquer », « faire confiance à ses collaborateurs » et « se remettre en question ». Enfin, « prendre du recul » est exclusivement apparu chez les responsables de service du siège.

▪ Nombre de collaborateurs managés

	- de 5 collaborateurs (6)	<> 5 et 10 collaborateurs (7)	+ de 10 collaborateurs (7)
Animer l'équipe	0 %	50 %	50 %
Être à l'écoute de ses collaborateurs	28,57 %	42,86 %	28,57 %
Être bienveillant	50 %	0 %	50 %
Être équitable	10 %	60 %	30 %
Être présent pour son équipe	33,33 %	44,44 %	22,22 %
Être proche de son équipe	33,33 %	44,44 %	22,22 %
Fédérer les collaborateurs	40 %	26,67 %	33,33 %
Expliquer	23,08 %	38,46 %	38,46 %
Conduire le changement	16,67 %	50 %	33,33 %
Être enthousiaste	28,57 %	14,29 %	57,14 %
Être franc	0 %	40 %	60 %
Faire confiance à ses collaborateurs	50 %	12,5 %	37,5 %
Prendre ses responsabilités de manager	50 %	0 %	50 %
Accorder le droit à l'erreur	33,33 %	66,67 %	0 %
Se remettre en question	28,57 %	28,57 %	42,86 %
Accepter les <i>feedback</i> des collaborateurs	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Prendre du recul	0 %	33,33 %	66,67 %
Total	30 %	35 %	35 %

Les compétences apparaissant majoritaires, par rapport aux deux autres modalités, pour les managers de proximité de moins de 5 collaborateurs sont « fédérer les collaborateurs » et « faire confiance ». « Prendre ses responsabilités » est à égalité avec les managers de proximité de plus de 10 collaborateurs. Six *soft skills* individuelles ressortent au sein de la modalité des managers de proximité gérant entre 5 et 10 collaborateurs : « être à l'écoute », « être équitable », « être présent », « être proche », « conduire le changement », « accorder le droit à erreur ». L'animation d'équipe a été autant exprimée par cette catégorie que pour les managers de proximité encadrant plus de 10 collaborateurs. Pour cette dernière modalité, « être enthousiaste », « être franc », « se remettre en question » et « prendre du recul » priment par rapport aux deux autres.

- Niveau d'études

	Niveau d'études = Bac (1)	Niveau d'études = Bac+2/3 (13)	Niveau d'études = Bac+5 (6)
Animer l'équipe	0 %	100 %	0 %
Être à l'écoute de ses collaborateurs	7,14 %	57,14 %	35,71 %
Être bienveillant	0 %	100 %	0 %
Être équitable	10 %	50 %	40 %
Être présent pour son équipe	0 %	88,89 %	11,11 %
Être proche de son équipe	0 %	77,78 %	22,22 %
Fédérer les collaborateurs	0 %	80 %	20 %
Expliquer	7,69 %	69,23 %	23,08 %
Conduire le changement	0 %	66,67 %	33,33 %
Être enthousiaste	0 %	85,71 %	14,29 %
Être franc	0 %	80 %	20 %
Faire confiance à ses collaborateurs	0 %	75 %	25 %
Prendre ses responsabilités de manager	25 %	50 %	25 %
Accorder le droit à l'erreur	0 %	100 %	0 %
Se remettre en question	0 %	71,43 %	28,57 %
Accepter les <i>feedback</i> des collaborateurs	0 %	33,33 %	66,67 %
Prendre du recul	0 %	100 %	0 %
Total	5 %	65 %	30 %

Remarquons tout d'abord que « prendre ses responsabilités de manager » ressort pour l'unique manager de proximité disposant uniquement du Bac. Les managers de proximité diplômés à Bac +2/3 ont exclusivement exprimé les compétences « animer l'équipe », « être bienveillant », « accorder le droit à l'erreur », « prendre du recul ». « Accepter les *feedback* des collaborateurs » se distingue auprès des managers de proximité ayant un Bac +5.

✓ Les compétences comportementales collectives

▪ Genre

	Homme (12)	Femme (8)
Accompagner la montée en compétences	58,82 %	41,18 %
Former ses collaborateurs	57,14 %	42,86 %
Rendre les collaborateurs plus autonomes	57,14 %	42,86 %
Être exemplaire	50 %	50 %
Être légitime	75 %	25 %
Être rigoureux	50 %	50 %
Être utile à ses collaborateurs	60 %	40 %
S'adapter	80 %	20 %
Être réactif	100 %	0 %
S'adapter aux collaborateurs	57,14 %	42,86 %
S'adapter aux TIC	71,43 %	28,57 %
S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur	60 %	40 %
Déléguer	50 %	50 %
Total	60 %	40 %

L'exemplarité, la rigueur et savoir déléguer à ses collaborateurs ont été exprimés à égalité par les managers de proximité femmes et hommes tandis qu' « être légitime », « s'adapter » ainsi que « s'adapter aux TIC » ont été majoritairement évoqués par les hommes. Ces derniers ont également exclusivement mis en exergue la nécessité d' « être réactif ». Le total indique toutefois que les deux modalités de genre se retrouvent proportionnellement à leur nombre dans les résultats de ces compétences comportementales collectives.

- Age

	Age = 30-39 (4)	Age = 40-49 (9)	Age = +50 (7)
Accompagner la montée en compétences	17,65 %	47,06 %	35,29 %
Former ses collaborateurs	28,57 %	0 %	71,43 %
Rendre les collaborateurs plus autonomes	21,43 %	42,86 %	35,71 %
Être exemplaire	20 %	50 %	30 %
Être légitime	0 %	75 %	25 %
Être rigoureux	0 %	100 %	0 %
Être utile à ses collaborateurs	0 %	40 %	60 %
S'adapter	20 %	40 %	40 %
Être réactif	0 %	50 %	50 %
S'adapter aux collaborateurs	14,29 %	35,71 %	50 %
S'adapter aux TIC	14,29 %	14,29 %	71,43 %
S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur	10 %	30 %	60 %
Déléguer	0 %	62,5 %	37,5 %
<i>Total</i>	20 %	45 %	35 %

Plusieurs compétences comportementales collectives apparaissent principalement chez les managers de proximité de plus de 50 ans. Il s'agit de « former ses collaborateurs », « être utile », « s'adapter », « s'adapter aux TIC » ainsi que « s'appuyer sur les compétences d'un collaborateur ». Concernant la tranche d'âge de 40 à 49 ans, la légitimité y est majoritaire et la rigueur, exclusive. La réactivité est présente à parts égales entre ces deux modalités de tranche d'âge.

▪ Nombre d'années d'expérience managériale

	Expérience - 5 ans (4)	Expérience ◊ 5 et 9 ans (4)	Expérience ◊ 10 et 19 ans (8)	Expérience + 20 ans (4)
Accompagner la montée en compétences	17,65 %	23,53 %	35,29 %	23,53 %
Former ses collaborateurs	28,57 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %
Rendre les collaborateurs plus autonomes	28,57 %	14,29 %	42,86 %	14,29 %
Être exemplaire	30 %	10 %	50 %	10 %
Être légitime	0 %	25 %	50 %	25 %
Être rigoureux	0 %	0 %	100 %	0 %
Être utile à ses collaborateurs	20 %	20 %	20 %	40 %
S'adapter	20 %	40 %	0 %	40 %
Être réactif	0 %	0 %	50 %	50 %
S'adapter aux collaborateurs	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
S'adapter aux TIC	28,57 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %
S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur	20 %	10 %	30 %	40 %
Déléguer	12,5 %	12,5 %	50 %	25 %
<i>Total</i>	<i>20 %</i>	<i>20 %</i>	<i>40 %</i>	<i>20 %</i>

Même si l'exemplarité ressort pour moitié dans la modalité la plus représentée, elle est très marquée chez les managers de proximité bénéficiant de moins de 5 ans d'expérience. La rigueur est exclusivement exprimée chez les managers de proximité ayant entre 10 et 19 ans d'expérience. Les managers de proximité de plus de 20 ans d'expérience se distinguent sur les compétences « être utile à ses collaborateurs », « s'adapter aux TIC » et « s'appuyer sur les compétences d'un collaborateur ». Ils sont à parts égales avec les managers de proximité justifiant de 5 à 9 ans d'expérience pour la compétence principale « s'adapter » et partagent pour moitié « être réactif » avec les managers de proximités ayant entre 10 et 19 ans d'expérience.

- Affectation

	Affectation Siège (10)	Affectation Réseau (10)
Accompagner la montée en compétences	41,18 %	58,82 %
Former ses collaborateurs	42,86 %	57,14 %
Rendre les collaborateurs plus autonomes	57,14 %	42,86 %
Être exemplaire	50 %	50 %
Être légitime	75 %	25 %
Être rigoureux	100 %	0 %
Être utile à ses collaborateurs	40 %	60 %
S'adapter	20 %	80 %
Être réactif	50 %	50 %
S'adapter aux collaborateurs	57,14 %	42,86 %
S'adapter aux TIC	28,57 %	71,43 %
S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur	50 %	50 %
Déléguer	62,5 %	37,5 %
Total	50 %	50 %

Les compétences « être utile aux collaborateurs », « s'adapter » et « s'adapter aux TIC » apparaissent majoritaires pour les managers de proximité du réseau d'agences, tandis qu' « être légitime » et « déléguer » le sont au siège. « Être rigoureux » ressort exclusivement chez ces derniers.

- Nombre de collaborateurs managés

	- de 5 collaborateurs (6)	< 5 et 10 collaborateurs (7)	+ de 10 collaborateurs (7)
Accompagner la montée en compétences	29,41 %	35,29 %	35,29 %
Former ses collaborateurs	28,57 %	42,86 %	28,57 %
Rendre les collaborateurs plus autonomes	35,71 %	35,71 %	28,57 %
Être exemplaire	50 %	30 %	20 %
Être légitime	0 %	50 %	50 %
Être rigoureux	50 %	50 %	0 %
Être utile à ses collaborateurs	20 %	20 %	60 %
S'adapter	20 %	20 %	60 %
Être réactif	0 %	50 %	50 %
S'adapter aux collaborateurs	28,57 %	35,71 %	35,71 %
S'adapter aux TIC	28,57 %	42,86 %	28,57 %
S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur	30 %	30 %	40 %
Déléguer	37,5 %	37,5 %	25 %
Total	30 %	35 %	35 %

Les compétences « former ses collaborateurs » et « s'adapter aux TIC » ressortent principalement pour les managers de proximité gérant des équipes entre 5 et 10 collaborateurs alors qu' « être exemplaire » l'est pour ceux ayant une équipe de moins de 5 salariés. Concernant les managers de proximité encadrant plus de 10 collaborateurs, « s'adapter » et « être utile aux collaborateurs » prévalent. Enfin, « être légitime » et « être réactif » apparaissent à 50% chacune pour les 2 modalités de managers de proximité gérant le plus de collaborateurs et « être rigoureux » pour les plus petites équipes et celles de taille moyenne.

- Niveau d'études

	Niveau d'études = Bac (1)	Niveau d'études = Bac+2/3 (13)	Niveau d'études = Bac+5 (6)
Accompagner la montée en compétences	0 %	76,47 %	23,53 %
Former ses collaborateurs	14,29 %	57,14 %	28,57 %
Rendre les collaborateurs plus autonomes	7,14 %	64,29 %	28,57 %
Être exemplaire	0 %	80 %	20 %
Être légitime	0 %	75 %	25 %
Être rigoureux	0 %	50 %	50 %
Être utile à ses collaborateurs	0 %	100 %	0 %
S'adapter	0 %	100 %	0 %
Être réactif	0 %	100 %	0 %
S'adapter aux collaborateurs	7,14 %	57,14 %	35,71 %
S'adapter aux TIC	0 %	85,71 %	14,29 %
S'appuyer sur les compétences d'un collaborateur	0 %	80 %	20 %
Déléguer	0 %	87,5 %	12,5 %
Total	5 %	65 %	30 %

Les compétences « former ses collaborateurs », « rendre les collaborateurs plus autonomes » et « s'adapter aux collaborateurs » se dégagent notamment pour le seul manager de proximité interrogé ayant uniquement le Baccalauréat. Trois autres compétences sont évoquées exclusivement par les managers de proximité à Bac +2/3 : « être utile à ses collaborateurs », « s'adapter », « être réactif ». Enfin, « être rigoureux » est cité à égalité par ces derniers et les managers disposant d'un Bac +5.

✓ Les compétences numériques

▪ Genre

	Homme (12)	Femme (8)
Améliorer les procédures	66,67 %	33,33 %
Créer des outils de formation	50 %	50 %
Créer des outils de gestion	62,5 %	37,5 %
Simplifier pour les collaborateurs	57,14 %	42,86 %
Gérer à distance	28,57 %	71,43 %
Maîtriser les TIC	100 %	0 %
Travailler avec l'Intelligence Artificielle	75 %	25 %
Partager les informations par les TIC	56,25 %	43,75 %
Savoir chercher l'information	25 %	75 %
<i>Total</i>	<i>60 %</i>	<i>40 %</i>

La création d'outils de formation est autant présente chez les hommes que chez les femmes tandis que la gestion à distance ainsi que « savoir chercher l'information » le sont davantage chez ces dernières. Les hommes apparaissent majoritaires pour les compétences numériques « créer des outils de gestion » et « travailler avec l'Intelligence Artificielle », et exclusifs pour « maîtriser les TIC ».

▪ Age

	Age = 30-39 (4)	Age = 40-49 (9)	Age = +50 (7)
Améliorer les procédures	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Créer des outils de formation	0 %	50 %	50 %
Créer des outils de gestion	25 %	50 %	25 %
Simplifier pour les collaborateurs	28,57 %	28,57 %	42,86 %
Gérer à distance	14,29 %	57,14 %	28,57 %
Maîtriser les TIC	20 %	20 %	60 %
Travailler avec l'Intelligence Artificielle	0 %	100 %	0 %
Partager les informations par les TIC	18,75 %	43,75 %	37,5 %
Savoir chercher l'information	0 %	75 %	25 %
<i>Total</i>	<i>20 %</i>	<i>45 %</i>	<i>35 %</i>

L'amélioration des procédures ressort en égalité parfaite au sein des trois modalités de l'attribut d'âge. La compétence « créer des outils de formation » est partagée pour moitié entre les managers de proximité ayant entre 40 et 49 ans et plus de 50 ans. Deux compétences numériques sont mises en avant prioritairement par les managers de plus de 50 ans : « simplifier pour les collaborateurs » et « maîtriser les TIC ». Les managers de proximité âgés de 40 à 49 ans sont les seuls à avoir évoqué le fait de travailler avec l'Intelligence Artificielle et en majorité la compétence « savoir chercher l'information ».

- Nombre d'années d'expérience managériale

	Expérience - 5 ans (4)	Expérience <> 5 et 9 ans (4)	Expérience <> 10 et 19 ans (8)	Expérience + 20 ans (4)
Améliorer les procédures	66,67 %	0 %	33,33 %	0 %
Créer des outils de formation	0 %	0 %	100 %	0 %
Créer des outils de gestion	12,5 %	50 %	25 %	12,5 %
Simplifier pour les collaborateurs	14,29 %	14,29 %	57,14 %	14,29 %
Gérer à distance	28,57 %	0 %	71,43 %	0 %
Maîtriser les TIC	20 %	20 %	0 %	60 %
Travailler avec l'Intelligence Artificielle	0 %	50 %	50 %	0 %
Partager les informations par les TIC	18,75 %	25 %	37,5 %	18,75 %
Savoir chercher l'information	25 %	25 %	50 %	0 %
<i>Total</i>	<i>20 %</i>	<i>20 %</i>	<i>40 %</i>	<i>20 %</i>

La compétence « améliorer les procédures » est principalement citée par les managers de proximité ayant moins de 5 ans d'expérience managériale, « créer des outils de formation » l'est uniquement par ceux bénéficiant entre 10 et 19 ans d'expérience et « créer des outils de gestion » l'est majoritairement par les managers de proximité ayant entre 5 et 9 ans d'expérience managériale. « Gérer à distance » et « savoir chercher l'information » sont deux compétences numériques évoquées en priorité par les managers de proximité entre 10 et 19 ans d'expérience. Notons que « maîtriser les TIC » est plus présent chez les managers de plus de 20 ans d'expérience.

- Affectation

	Affectation Siège (10)	Affectation Réseau (10)
Améliorer les procédures	100 %	0 %
Créer des outils de formation	100 %	0 %
Créer des outils de gestion	50 %	50 %
Simplifier pour les collaborateurs	71,43 %	28,57 %
Gérer à distance	85,71 %	14,29 %
Maîtriser les TIC	0 %	100 %
Travailler avec l'Intelligence Artificielle	75 %	25 %
Partager les informations par les TIC	50 %	50 %
Savoir chercher l'information	75 %	25 %
<i>Total</i>	<i>50 %</i>	<i>50 %</i>

« Améliorer les procédures » et « créer des outils de formation » sont des compétences numériques uniquement évoquées par les managers de proximité du siège tandis que « maîtriser les TIC » l'est seulement par ceux du réseau d'agences. Quatre autres compétences numériques s'avèrent majoritairement explicitées par les managers de proximité officiant au siège : « simplifier pour les collaborateurs », « gérer à distance », « travailler avec l'Intelligence Artificielle » ainsi que « savoir chercher l'information ».

- Nombre de collaborateurs managés

	- de 5 collaborateurs (6)	<> 5 et 10 collaborateurs (7)	+ de 10 collaborateurs (7)
Améliorer les procédures	33,33 %	66,67 %	0 %
Créer des outils de formation	50 %	0 %	50 %
Créer des outils de gestion	12,5 %	37,5 %	50 %
Simplifier pour les collaborateurs	14,29 %	57,14 %	28,57 %
Gérer à distance	57,14 %	28,57 %	14,29 %
Maîtriser les TIC	20 %	20 %	60 %
Travailler avec l'Intelligence Artificielle	0 %	75 %	25 %
Partager les informations par les TIC	25 %	37,5 %	37,5 %
Savoir chercher l'information	50 %	25 %	25 %
<i>Total</i>	<i>30 %</i>	<i>35 %</i>	<i>35 %</i>

Trois compétences numériques ressortent prioritairement au sein de la modalité des managers de proximité ayant entre 5 et 9 collaborateurs : « améliorer les procédures », « simplifier » ainsi que « travailler avec l'Intelligence Artificielle ». Les managers de proximité des équipes de plus grande taille, de plus de 10 collaborateurs, ont mis en exergue le fait de créer des outils de gestion et de maîtriser les TIC. Les managers de proximité des plus petites équipes, de moins de 5 salariés, ont quant à eux majoritairement exprimé les compétences numériques « gérer à distance » et « savoir chercher l'information ».

- Niveau d'études

	Niveau d'études = Bac (1)	Niveau d'études = Bac+2/3 (13)	Niveau d'études = Bac+5 (6)
Améliorer les procédures	0 %	66,67 %	33,33 %
Créer des outils de formation	50 %	0 %	50 %
Créer des outils de gestion	12,5 %	50 %	37,5 %
Simplifier pour les collaborateurs	14,29 %	14,29 %	71,43 %
Gérer à distance	0 %	57,14 %	42,86 %
Maîtriser les TIC	0 %	80 %	20 %
Travailler avec l'Intelligence Artificielle	0 %	75 %	25 %
Partager les informations par les TIC	6,25 %	62,5 %	31,25 %
Savoir chercher l'information	0 %	100 %	0 %
<i>Total</i>	5 %	65 %	30 %

« Créer des outils de formation » a été cité pour moitié par les managers de proximité diplômés du Baccalauréat et d'un Bac +5. « Simplifier pour les collaborateurs » a été majoritairement exprimé par ces derniers. « Savoir chercher l'information » a été exclusivement évoquée par les managers de proximité ayant un Bac +2/3.

✓ Les compétences distribuées

▪ Genre

	Homme (12)	Femme (8)
Diffuser des informations par les TIC collaboratifs	66,67 %	33,33 %
Mutualiser les connaissances avec les TIC	100 %	0 %
Total	80 %	20 %

Parmi les deux compétences distribuées relevées chez les managers de proximité interrogés, celle consistant à « mutualiser les connaissances avec les TIC » a été exclusivement énoncée par des hommes.

▪ Age

	Age 30-39 ans (4)	Age 40-49 ans (9)	Age +50 ans (7)
Diffuser des informations par les TIC collaboratifs	0 %	66,67 %	33,33 %
Mutualiser les connaissances avec les TIC	25 %	25 %	50 %
Total	20 %	40 %	40 %

À propos du critère d'âge, « diffuser des informations par les TIC collaboratifs » est une compétence distribuée absente chez les managers de proximité âgés de 30 et 39 ans tandis que « mutualiser les connaissances avec les TIC » ressort principalement pour ceux ayant plus de 50 ans.

- Nombre d'années d'expérience managériale

	Expérience - 5 ans (4)	Expérience ◇ 5 et 9 ans (4)	Expérience ◇ 10 et 19 ans (8)	Expérience + 20 ans (4)
Diffuser des informations par les TIC collaboratifs	0 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Mutualiser les connaissances avec les TIC	25 %	0 %	50 %	25 %
Total	20 %	20 %	40 %	20 %

Hormis pour les managers de proximité justifiant de moins de 5 ans d'expérience managériale pour lesquels cette compétence numérique est absente, « diffuser des informations par les TIC collaboratifs » bénéficie d'une égalité parfaite au sein des trois autres modalités d'âge. « Mutualiser les connaissances avec les TIC » apparaît proportionnellement au nombre de managers de proximité interviewés sauf chez ceux ayant entre 5 et 9 ans d'expérience.

- Affectation

	Affectation Siège (10)	Affectation Réseau (10)
Diffuser des informations par les TIC collaboratifs	66,67 %	33,33 %
Mutualiser les connaissances avec les TIC	50 %	50 %
Total	60 %	40 %

Tandis que « mutualiser les connaissances avec les TIC » est équitablement exprimé par les managers de proximité du réseau d'agences et du siège, « diffuser des informations par les TIC collaboratifs » s'avère prioritairement évoquée par ces derniers.

- Nombre de collaborateurs managés

	- de 5 collaborateurs (6)	< 5 et 10 collaborateurs (7)	+ de 10 collaborateurs (7)
Diffuser des informations par les TIC collaboratifs	0 %	33,33 %	66,67 %
Mutualiser les connaissances avec les TIC	25 %	25 %	50 %
<i>Total</i>	<i>20 %</i>	<i>20 %</i>	<i>60 %</i>

Les deux compétences numériques ressortent majoritairement chez les managers de proximité encadrant plus de 10 collaborateurs. Notons également que « diffuser des informations par les TIC collaboratifs » est absent chez ceux gérant moins de 5 collaborateurs.

- Niveau d'études

	Niveau d'études = Bac (1)	Niveau d'études = Bac+2/3 (13)	Niveau d'études = Bac+5 (6)
Diffuser des informations par les TIC collaboratifs	0 %	66,67 %	33,33 %
Mutualiser les connaissances avec les TIC	25 %	50 %	25 %
<i>Total</i>	<i>20 %</i>	<i>60 %</i>	<i>20 %</i>

Les deux compétences numériques apparaissent proportionnellement au nombre de managers de proximité interrogés dans chaque modalité du critère lié au niveau d'études. « Diffuser des informations par les TIC collaboratifs » n'a pas été citée par le seul manager de proximité rencontré diplômé du Baccalauréat.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	6
RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS	9
SOMMAIRE.....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE	13
1. Délimitation de la recherche	13
2. Objet de recherche	18
3. Intérêts du sujet.....	19
PARTIE 1 - ANCRAGE THÉORIQUE : LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	24
CHAPITRE 1 - LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES EN QUESTION	26
<i>Section 1. Le manager de proximité hypermoderne : un acteur organisationnel stratégique.....</i>	<i>28</i>
1.1 Le manager, un concept non stabilisé dans la littérature	28
1.1.1 Le manager et le <i>leader</i> , des acteurs aux responsabilités de plus en plus convergentes.....	28
1.1.2 Le manager de proximité, une pierre angulaire de l'organisation	32
1.2 Le manager de proximité hypermoderne, une conceptualisation en construction	35
1.2.1 Le manager de proximité, un concept contextualisé	35
1.2.2 L'apparition du manager hypermoderne au sein des organisations	40
<i>Section 2. Les compétences du manager de proximité hypermoderne</i>	<i>44</i>
2.1 L'approche classique des compétences managériales	44
2.1.1 Des profils managériaux aux compétences	44
2.1.2 Les compétences techniques et comportementales du manager de proximité dans un contexte hypermoderne	48
2.2 Des compétences managériales influencées par un contexte hypermoderne.....	53
2.2.1 Le déploiement de compétences individuelles et collectives par le manager de proximité hypermoderne ..	53
2.2.2 Le développement de compétences managériales numériques et distribuées dans un environnement hypermoderne	58
Conclusion du chapitre 1	64
CHAPITRE 2 - LES CONSÉQUENCES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION SUR LES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE	66
<i>Section 1. Les approches théoriques des Technologies de l'Information et de la Communication et de leurs effets sur les compétences.....</i>	<i>67</i>
1.1 Les Technologies de l'Information et de la Communication, des outils organisationnels	67
1.1.1 L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication dans un contexte hypermoderne ..	67
1.1.2 L'incidence des Technologies de l'Information et de la Communication sur l'environnement organisationnel managérial	73
1.2 De nouvelles compétences managériales à déceler par l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication.....	82
1.2.1 Le management du changement.....	82
1.2.2 Les outils d'aide à l'anticipation des besoins en compétences managériales	86
<i>Section 2. Les apports de la théorie de la structuration dans la détermination des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences.....</i>	<i>91</i>
2.1 La théorie de la structuration propice à l'étude d'une problématique pluridisciplinaire	91
2.1.1 Une multiplicité de courants théoriques étudiant les compétences et les Technologies de l'Information et de la Communication.....	91
2.1.2 La théorie de la structuration appliquée à notre recherche	96
2.2 La dualité structurelle au regard de l'étude des effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne	101
2.2.1 Les principes fondamentaux de la dualité structurelle	101
2.2.2 La dualité structurelle adaptée à notre recherche	104

Conclusion du chapitre 2	108
Conclusion de la partie 1	109
PARTIE 2 - CONCEPTUALISATION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS	111
CHAPITRE 3 - UNE DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE ADAPTÉE À L'ÉTUDE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE.....	113
<i>Section 1. Des choix méthodologiques propices à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne.....</i>	<i>115</i>
1.1 Le positionnement épistémologique de notre recherche	115
1.1.1 Une approche interprétativiste du terrain de recherche	115
1.1.2 Une méthode abductive permettant la conciliation des aspects théoriques et organisationnels.....	118
1.2 Une recherche exploratoire qualitative	120
1.2.1 Une étude en profondeur d'un cas unique favorisant la découverte d'un phénomène spécifique	120
1.2.2 Une recherche-action pour une réponse spécifique à l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne	125
<i>Section 2. Des méthodes assurant la rigueur de l'étude empirique</i>	<i>135</i>
2.1 Les caractéristiques scientifiques de l'étude des compétences du manager de proximité hypermoderne	135
2.1.1 Les conditions nécessaires à la validité de la recherche	135
2.1.2 Les critères de fiabilité de la recherche	141
2.2 Des méthodes d'analyse confortant les résultats.....	144
2.2.1 L'usage complémentaire d'une analyse manuelle et informatisée	144
2.2.2 Un double codage informatisé à l'aide des logiciels Nvivo et Alceste.....	147
Conclusion du chapitre 3	151
CHAPITRE 4 - UNE APPROCHE PRATIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE.....	153
<i>Section 1. La compréhension des compétences du manager de proximité hypermoderne</i>	<i>154</i>
1.1 Des compétences managériales classiques au sein d'un contexte hypermoderne	154
1.1.1 Des compétences techniques individuelles et collectives du manager de proximité hypermoderne	154
1.1.2 Des compétences comportementales individuelles et collectives prégnantes pour le manager de proximité hypermoderne	160
1.2 Les incidences équivoques des usages des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne	170
1.2.1 Les compétences liées à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication du manager de proximité hypermoderne	170
1.2.2 Des résultats obtenus par les incidents critiques vécus par les managers de proximité hypermodernes rencontrés.....	178
<i>Section 2. Des résultats complémentaires à la connaissance contextualisée du manager de proximité hypermoderne.....</i>	<i>187</i>
2.1 La mise en exergue d'un environnement hypermoderne et de modes de management variés	187
2.1.1 Les caractéristiques hypermodernes de l'environnement étudié dévoilés par les managers de proximité interviewés.....	188
2.1.2 Des styles de management ressortant de l'analyse thématique	196
2.2 Des analyses complémentaires favorisant la compréhension des résultats	200
2.2.1 La consolidation des résultats par l'analyse lexicale.....	200
2.2.2 Des variables distinctes pour caractériser le manager de proximité hypermoderne	205
Conclusion du chapitre 4	214
Conclusion de la partie 2	215
PARTIE 3 - MISE EN PERSPECTIVE DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE.....	217
CHAPITRE 5 - LA DISCUSSION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE.....	219
<i>Section 1. Des résultats appuyés par des méthodes et des représentations plurielles.....</i>	<i>220</i>
1.1 Les résultats de l'association d'un positionnement interprétativiste à des méthodes exploratoires.....	220
1.1.1 Une recherche interprétativiste : une étude prospective couplée avec une méthode abductive	221

1.1.2 Une recherche exploratoire qualitative : une étude de cas unique typique combinée à une recherche-action	226
1.2 Des méthodes scientifiques contribuant à l'émergence de résultats fiables et valides	231
1.2.1 La validité et la fiabilité de la recherche : des techniques consolidant des résultats crédibles et fidèles	231
1.2.2 Un codage manuel et informatisé : une analyse additionnelle objectivant les résultats issus des données empiriques.....	236
<i>Section 2. Les compétences du manager de proximité hypermoderne et ses usages des Technologies de l'Information et de la Communication</i>	<i>241</i>
2.1 Les responsabilités plurielles du manager de proximité hypermoderne	241
2.1.1 Le manager de proximité : acteur majeur du changement entre hypermodernité et <i>slow management</i>	242
2.1.2 Manager, leader, coach : de multiples styles de management dévolus au manager de proximité	245
2.2 Les compétences du manager de proximité hypermoderne au regard de la dualité structurelle	250
2.2.1 Six typologies de compétences décelées : la pluralité des attendus organisationnels du manager de proximité hypermoderne	250
2.2.2 Les effets des Technologies de l'Information et de la Communication sur les compétences du manager de proximité hypermoderne : les apports de la dualité structurelle	259
Conclusion du chapitre 5	269
CHAPITRE 6 - DES RÉSULTATS OUVRANT VERS DES APPORTS MANAGÉRIAUX.....	270
<i>Section 1. Des propositions favorisant l'intégration des compétences du manager de proximité hypermoderne.....</i>	<i>272</i>
1.1 Recommandations liées à la gestion des ressources humaines.....	272
1.1.1 La reconnaissance des compétences du manager de proximité hypermoderne	272
1.1.2 La consolidation des usages des Technologies de l'Information et de la Communication par le manager de proximité.....	277
1.2 Préconisations en matière de communication interne	284
1.2.1 La co-construction des transformations avec le manager de proximité hypermoderne	284
1.2.2 La communication interne en appui de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication par le manager de proximité.....	287
<i>Section 2. Des recommandations facilitant l'appropriation de compétences par le manager de proximité hypermoderne.....</i>	<i>295</i>
2.1 Préconisations de formations aux compétences attendues en hypermodernité.....	295
2.1.1 La formation comme outil de développement de compétences plurielles pour le manager de proximité hypermoderne	296
2.1.2 Les usages numériques du manager de proximité encouragés par la formation interne	302
2.2 Propositions stratégiques soutenant la mise en œuvre des compétences du manager de proximité entre contexte hypermoderne et <i>slow management</i>	308
2.2.1 Les contributions à la mise en valeur des compétences du manager de proximité	309
2.2.2 L'harmonisation des usages des Technologies de l'Information et de la Communication par le manager de proximité.....	313
Conclusion du chapitre 6	320
Conclusion de la partie 3	321
CONCLUSION GÉNÉRALE	324
1. Synthèse de la recherche.....	324
2. Contributions de la recherche	326
3. Limites de la recherche	329
4. Perspectives de la recherche	331
BIBLIOGRAPHIE.....	333
SOMMAIRE DES FIGURES.....	374
SOMMAIRE DES TABLEAUX	375
SOMMAIRE DES ANNEXES	376
TABLE DES MATIÈRES	421