

## ***ENCADREMENT INTERMEDIAIRE & STRATEGIE DE CHANGEMENT ?***

Couroi de transmission entre le management est le personnel d'exécution, ***les managers de proximité*** (encadrement intermédiaires) ont un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement de l'entreprise. Une enquête auprès de DRH révèle, que pour certaines entreprises, il est nécessaire que les managers de proximité, s'engagent, mettent en place et contrôlent les grandes politiques pour assurer un succès des réformes.

Le succès du manager de proximité est étroitement lié à sa ***capacité de partager*** ses responsabilités pour se consacrer à d'autres tâches. Cependant, ils ne sont pas tous favorables à la notion de partage. Pour les managers de proximité, la fonction partagée n'est pas non plus une espérance puisqu'ils voient leurs missions et fonctions s'étoffer, afin de répondre à ce nouveau besoin inhérent de l'organisation. Or les managers sont de moins en moins nombreux et on exige de plus en plus d'eux. Le partage implique un souhait des deux parties mais ce n'est pas toujours le cas à propos du thème abordé.

Les managers de proximité ont donc désormais un rôle prépondérant à jouer. Les DRH doivent leur fournir les clés de réussite suivantes : clarification du contexte dans lequel ils se situent, développement de la relation de réciprocité et du sentiment d'appropriation de son travail. Il est également primordial que les managers de proximité soient sensibilisés aux problématiques du changement. En effet, ***ils doivent interpréter les changements de l'entreprise et faire que les processus de changement soient adaptés aux besoins du terrain tout en gérant l'anxiété que le changement génère.***

Le management est-il nécessaire ? Bien sûr pour manager cela nécessite des coûts importants en termes de mise en place de processus et de formation d'accompagnement de type coaching. Il faut faire un arbitrage entre la volonté d'autonomie des managers et le fait que certaines tâches soient déléguées, car non productrices de valeur ajoutée...

Le rôle du manager de proximité est donc un rôle de manager à distance ainsi qu'un rôle de management des professionnels notamment dans les groupes de projet. Lors du travail en groupe de projet, le manager doit savoir rassembler des compétences complémentaires et faire travailler les personnes ensemble. Il doit avoir des compétences de plus en plus difficiles à acquérir notamment sur le plan humain, social et des compétences techniques.

Trois grandes pistes de réflexion peuvent aider pour faire de la fonction de manager de proximité une réussite :

**La conviction** : les managers doivent être convaincus de leur rôle (cf. sentiment d'appropriation) tout en évitant deux grands leurre, celui des outils (quand le manager utilise l'entretien annuel d'évaluation cela ne signifie pas qu'il fasse du management) et celui de la gentillesse (le manager ne fait pas que des tâches plaisantes). Il est donc possible de valoriser la fonction par la discussion sur le quotidien et par la reconnaissance.

**La compétence** : les discours nient souvent la compétence en disant qu'être manager est inné, que l'on a ou pas 'l'âme d'un chef', 'le charisme' nécessaire. Or il ne faut pas omettre l'exigence de compétences managériales. Les managers de proximité doivent donc apprendre à manager, notamment en suivant des stages de formation sur le faire, mais également sur l'être.

**Le goût** : Pour être un bon manager de proximité, il faut avoir le goût, l'envie de fonctionner avec les autres. Mais le plus important pour devenir un bon manager de proximité, c'est d'avoir pu rencontrer dans sa carrière un manager qui nous ait donné l'envie d'avoir la même fonction.

Le débat concernant la centralisation ou la décentralisation est dépassé. En effet, la fonction RH est aujourd'hui très diluée puisque dans les entreprises. Cette vaste dilution de la fonction RH essentiellement liée à la taille des entreprises se fait vers le management.

Les principales tâches déléguées sont des tâches quotidiennes et les entretiens annuels d'évaluation et les moins déléguées sont celles relatives aux relations sociales et aux conflits qui centralisées à la DRH.

Cette délégation des tâches s'inscrit dans une réorganisation de l'entreprise mais peut aussi être considérée dans l'acquisition de gains de productivité.

Les managers de proximité sont également de plus en plus sollicités et impliqués dans les processus de recrutement et de licenciement. La tendance actuelle lors de recrutements de managers est l'internalisation de leur formation.

On peut donc constater qu'on se repose trop sur les process et au fil des années ils sont souvent abandonnés. Quelques grandes tendances se dessinent :

*A partir de 300 collaborateurs, il faut dégager du temps pour les tâches à forte valeur ajoutée.*

*Souvent les tâches administratives sont déléguées aux managers.*

*Trois postes avec de grandes attentes : l'entretien professionnel, la dimension financière, le recrutement.*

Dès le seuil des 1000 salariés, les managers de proximité sont de plus en plus impliqués dans les actes de recrutement compte tenu du phénomène du papy boom. Pour effectuer un bon recrutement, il est important d'internaliser la formation des managers pour les sensibiliser à la culture de l'entreprise et pour accentuer le besoin de fidélisation. De plus, toujours à partir du seuil de 1000 salariés, dans un contexte économique tendu, les managers se voient confier un rôle décisionnaire dans la démarche de licenciement. Le plus grand problème est de savoir jusqu'à quel point il est possible d'engager les managers dans cette démarche. Enfin, en ce qui concerne les entretiens annuels d'appréciation, 90% des entreprises reportent cette responsabilité au niveau des managers. Plus les ressources humaines sont décentralisées, plus les managers ont un poids conséquent dans ce domaine. L'entretien professionnel, le recrutement, les plans sociaux, autant d'éléments qui induisent de plus en plus de pression sur les managers.

On peut donc se poser la question du pourquoi et de la mise en place de priorités des tâches. Compte tenu de la réforme sur la formation, les entreprises mettent souvent en place des groupes projet qui impliquent plus ou moins les managers. Avec cette réforme, trois scénarii peuvent être proposés :

*Juste la base légale = répond aux exigences de la loi*

*Stratégie de business = la réforme est vue comme un outil*

*Stratégie de fidélisation des salariés = cette solution nécessite une forte implication des managers de proximité.*

Il est important de s'intéresser sur le pourquoi de la stratégie afin d'informer au mieux les managers et de la nécessité du manager tout au long de la mise en place du processus de formation. Il peut avoir entre autre un rôle d'aide pour le salarié afin qu'il construise son Projet Professionnel Personnel ou en terme de négociations sociales selon comment le manager réagit face à un délégué syndical.

Quelques soient la taille et/ou l'activité des organisations, les fonctions de

managers de proximité sont devenues incontournables. Elles sont d'autant plus importantes que les organisations sont dans des dynamiques de mettre en place des politiques de changement imposées par le nouveau contexte des affaires. Quelle approche pour élaborer et mettre en place '**une stratégie managers de proximité' efficace**' ? Le jeu de questions réponses ci-dessous donne des pistes de réflexion.

1. *Comment peut-on détecter un futur manager de proximité et l'accompagner à devenir un futur bon manager de proximité ?*

Il faut que le futur manager de proximité ait une bonne base technique afin que celui-ci puisse asseoir son autorité. Mais la dimension relationnelle ne doit pas être négligée. On peut donc outiller ce choix notamment en positionnant le manager tout en l'évaluant en situation et en ne tombant pas dans le biais de l'évaluation de la personne. Il est très important pour les managers de proximité d'améliorer leurs compétences notamment dans le contact au quotidien avec ses supérieurs hiérarchiques et en optimisant les temps de repos informels (temps de trajets, pause...)

2. *Comment gérer les différentes cultures et profils notamment pour les ingénieurs ?*

Il est très important que les futurs managers de proximité aient déjà été en contact avec des problématiques de management or les formations initiales ne les y préparent pas forcément. L'apprentissage collectif et le partage d'expérience sont à privilégier.

3. *Quel est le périmètre de chaque acteur ? Par quel moyen peut-on impulser cette dynamique ?*

Les managers sont responsables d'une entité et ont des objectifs et des missions précises. Assurer le 'social' est une aide pour que la technique soit bien accomplie. En outre, il est important de leur demander d'effectuer des tâches de ressources humaines qu'ils soient capables de faire.