Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Bien-être des managers de proximité en contexte de désaffection du métier. Quel accompagnement et quelles pratiques ?

Inglebert-Frydman, Antoine; Patesson, Louise; Ajzen, Michel

Publication date:
2023

Link to publication

Citation for pulished version (HARVARD):
Inglebert-Frydman, A, Patesson, L & Ajzen, M 2023, *Bien-être des managers de proximité en contexte de désaffection du métier. Quel accompagnement et quelles pratiques ?* vol. 3, 3 edn, Louvain-la-Neuve.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 02. May. 2026

BIEN-ÊTRE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DÉSAFFECTION DU MÉTIER

Quel accompagnement et quelles pratiques ?

GUIDE PRATIQUE

labor

UCLouvain

Ce guide est issu de la recherche menée en 2022-23 par le labor-H, chaire en Management Humain et Nouvelles Formes d'Organisation de l'UCLouvain, portant sur le bien-être des managers de proximité. Ainsi, comme dans la synthèse des résultats du rapport, ce guide reprend les facteurs identifiés qui affectent le bien-être ou le mal-être des managers de proximité, les pratiques destinées à favoriser le soutien aux managers de proximité, organisées autour d'une méthodologie par étapes et dynamique. Enfin, il propose plusieurs recommandations quant à la manière de mettre en œuvre les pratiques soutenant le bien-être du manager de proximité dans un contexte de désaffection du métier.

ORIGINES DU BIEN-ÊTRE ET DU MAL-ÊTRE DU MANAGER DE PROXIMITÉ

Bien-être et mal-être surviennent *dans l'exercice du métier de manager de proximité* en fonction de **nombreux facteurs ou conditions que nous avons identifiés** (voir schéma), et qui peuvent en fonction de leur présence ou au contraire absence, se traduire en facteurs de bien-être ou au contraire de mal-être.

FACTEURS ORGANISATIONNELS

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Culture globale
- ▷ Historicité
- ▷ Effets de taille et de secteur

Congruence
- ▷ Exemplarité du top management
- ▷ Vision et cohérence du projet organisationnel
- ◘ Structure organisationnelle

Appui RH
- ▷ Soutien RH
- ◘ Accompagnement spécifique
- ♥ Programme de bien-être
- ♥ Formation continue
- ♥ Collectif dédié

FACTEURS INDIVIDUELS

PEOPLE MANAGEMENT

Collectifs
- ▷ Accompagner les collectifs
- ▷ Gérer les conflits interpersonnels

Personnes
- ▷ Accompagner les personnes
- ▷ Donner du sens
- ▷ Gérer la diversité des profils

Management
- ▷ Style de management
- ▷ Attitudes managériales

- ♥ Le niveau de diplôme/ de formation du manager
- ♥ Ressources sociales personnelles au manager de proximité
- ♥ La capacité à évaluer sa propre santé mentale

ATTENTES SUR LE PÉRIMÈTRE D'ACTIONS ET DE RÔLES

Attentes de rôles
- ▷ Efficacité
- ▷ Utilité
- ▷ Autonomie

Actions
- ▷ Planification
- ▷ Évaluation
- ▷ Polyvalence

- ♥ Sentiment d'autonomie
- ♥ Sentiment de sécurité

LÉGENDE
- ▷ nos résultats
- ♥ littérature scientifique
- ◘ convergence de nos résultats et de la littérature scientifique

Depuis la fin des années 1990, les études montrent l'émergence d'une tendance à la désaffection du métier de manager de proximité. Ce constat s'explique par l'existence de contraintes grandissantes du métier – dont une récente intensification (notamment en raison de la digitalisation ou encore en conséquence de la crise du Covid-19, induisant de nouveaux modes d'organisation au travail). Une autre raison réside dans la complexité inhérente à l'exercice du métier, dont la définition est très hétérogène, et qui se caractérise par une forte polyvalence et des attentes fortes de la part autant des supérieurs que des équipes qui dépendent d'eux, les plaçant « *entre le marteau et l'enclume* ».

Ce contexte de désaffection et d'instabilité du métier pose alors la question du bien-être du manager de proximité. C'est pourquoi, le labor-H a été missionné de répondre à la question suivante : « **quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ?** »

Ce guide pratique complète un rapport de recherche de la chaire sur le bien-être lié à l'expérience du métier de manager de proximité.
Le guide rassemble les éléments principaux nous permettant de répondre à cette question.

Une recherche réalisée par
Antoine Inglebert-Frydman, Louise Patesson, Michel Ajzen et dirigée par Laurent Falque

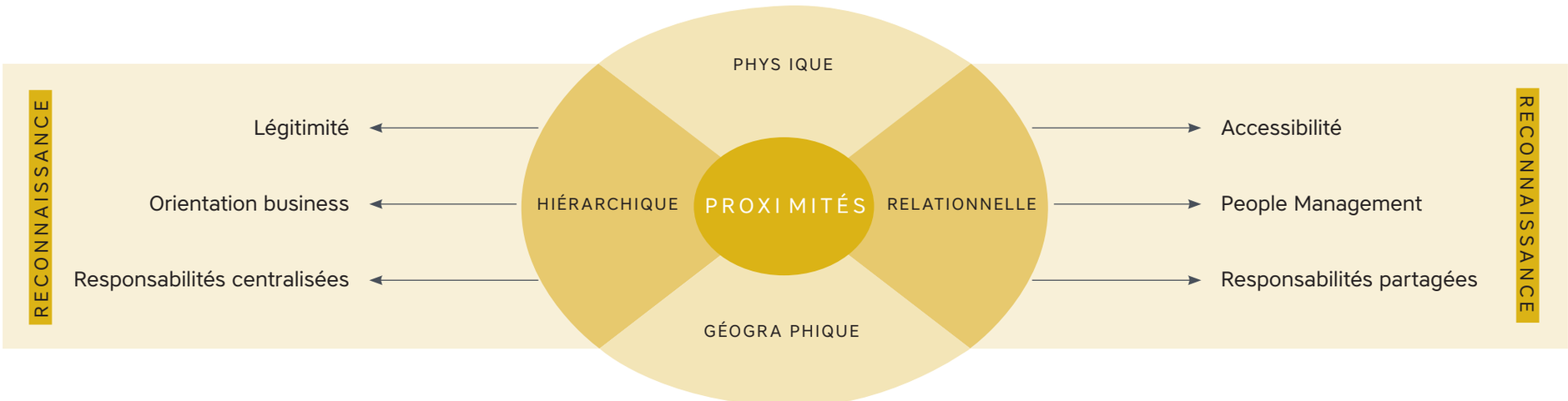
Le manager des proximités : un métier en tensions

LES PARADOXES DE PROXIMITÉ

Si le métier de manager de proximité tend à s'appréhender par sa proximité physique avec l'équipe ou le travail, les résultats montrent une complexité plus importance à travers l'existence de 4 formes de proximité, constituant 2 paradoxes :

1. **Un paradoxe entre proximités physique et géographique** se traduisant par une complexité à concilier le fait de travailler dans des lieux de travail géographiquement dispersés tout en étant proche physiquement de l'équipe (l'ubiquité n'étant pas possible).

2. **Un paradoxe entre proximités hiérarchique et relationnelle** s'incarnant par la difficulté d'incarner un rôle de supérieur hiérarchique (autorité) et people manager ou manager-coach, proche et impliqué dans les relations avec les personnes.



LES TENSIONS DU MÉTIER

Ces paradoxes sont à la source de 3 tensions qui traversent le métier de manager de proximité :

1. **Tension entre légitimité et accessibilité** : difficulté à concilier une nécessité de se montrer accessible et proche de ses équipes tout en affirmant son autorité et donc en étant un supérieur légitime dans l'exercice de sa fonction.

2. **Tension entre une orientation opérationnelle et du people management** : difficulté à concilier l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation et le temps nécessaire à dédier à l'accompagnement et le développement des personnes et des équipes.

3. **Tension entre des responsabilités centralisées et partagées** : difficulté à concilier – parfois l'injonction à – la délégation des tâches et la responsabilisation des personnes (orientation manager-coach) et ses prérogatives en tant que supérieur hiérarchique. Cela touche également à la propriété de la responsabilité maintenue ou partagée et des potentielles conséquences.

Les pratiques

FAVORISANT LE BIEN-ÊTRE DU MANAGER DE PROXIMITÉ

1. DÉFINIR UNE VISION COMMUNE DU MÉTIER DE MANAGER

1. Définir une ligne de conduite commune pour toutes les fonctions de management : ce travail de définition précise les rôles, tâches, outils et la culture managériale propre au management de l'organisation.

2. Préciser et définir les spécificités du management de proximité.

Par sa prise en compte du travail réel (c'est-à-dire objectif, collectif et subjectif) du manager de proximité, une définition de cette vision commune du management offre une reconnaissance du métier de manager dans une perspective de Management Humain. En outre, l'implication des managers dans ce travail de définition met en avant leur réflexivité, à travers le travail de co-construction de cette vision avec des acteurs de terrains (les managers de tous niveaux) et le département RH.

Enjeux :

- Développer une confiance réciproque entre les différentes strates du management
- Visibiliser le rôle du management dans l'organisation et remettre au centre le métier de manager de proximité (reconnaissance)
- Clarifier les attentes, droits et obligations du management de proximité pour en générer du sens pour la fonction

Conditions de réussite :

- L'existence d'une vision commune facilite le recours à un langage commun tout comme le rôle d'exemplarité attendu du top management envers le reste de la ligne hiérarchique.
- Affirmer la présence RH sur le terrain (p.ex. HRBP) et en définir la fonction (rôles, tâches, outils).

2. DÉVELOPPER LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ET LEURS PARCOURS

Mise en place d'une gestion des carrières spécifique aux managers (de proximité), coconstruite avec les managers de l'organisation, prenant en compte les enjeux subjectif, collectif et objectif de leur travail, par le biais de :

- Onboarding (avant l'entrée en fonction) :
  - Formation-métier (en particulier pour les nouveaux managers)
  - Formation à la culture d'entreprise et managériale (définie préalablement)

- Formation continue aux savoirs (faire, être, agir) du management via des formateurs internes et/ou externes, sur des sujets tels que :
  - Manager-coach
  - Développement personnel
  - Gestion de la diversité
  - Gestion des conflits

- Gestion des carrières des managers de proximité, notamment via :
  - Mentoring
  - Anticipation des départs et encadrement des successeurs

Conditions de réussite :

- Penser la mobilité vers des fonctions de management comme un choix : la mobilité n'est pas uniquement verticale et hiérarchique.
- Sensibilisation et incitation à la formation pour le management.
- Acquisition des compétences de mentoring et évaluation de celles-ci.

3. SOUTENIR L'EXERCICE DU MÉTIER DE MANAGER DE PROXIMITÉ

Le soutien passe par des actions spécifiques et convergentes menées par le département RH et la ligne hiérarchique (et en particulier, le N+1) :

- Département RH :
  - Une présence sur le terrain d'acteurs RH (p.ex HRBP), formés et attentifs aux spécificités locales, qui appréhendent ainsi mieux le travail réel des managers de proximité dans une perspective de Management Humain
  - Mise en place d'outils RH pragmatiques, réalistes et disponibles pour l'exercice du métier (p. ex. rémunération, valorisation des performances, évaluation)
  - Promotion et sensibilisation aux outils disponibles en matière de gestion des équipes et de communauté managériale

- Ligne hiérarchique :
  - Mise en place d'un climat de confiance et exemplarité
  - Communication horizontale accrue (afin de décloisonner les silos) et verticale outillée et claire (notamment en matière d'objectifs)
  - Support à la médiation dans le cas de conflits interpersonnels (avec le support de la fonction RH également au besoin)

Conditions de réussite :

- Limiter les canaux de communication afin maximiser l'accès à l'information.
- Simplification des processus RH facilitant leur accès et leur appropriation.

4. APPROPRIATION PAR LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Bien que les rôles du département RH et de la ligne hiérarchique (et notamment le N+1) soient importants pour soutenir le bien-être du manager de proximité, le concours du manager est primordial. En particulier, sa proactivité tout comme sa volonté de mobiliser les leviers suivants sont déterminants :

- Partages entre managers de proximité et/ou avec les autres strates de la ligne hiérarchique et/ou la fonction RH, qui mettent l'accent sur leur réflexivité :
  - Communauté de pratiques (mixtes)
  - « Vis-ma-vie » ou « Cross-day » durant lesquels les travailleurs de fonctions différentes sont amenés à partager leur expérience de travail et comprendre celle des autres
  - Des ateliers de codéveloppement

- Activités permettant de mieux connaître son équipe :
  - Tests de personnalité (couleurs, MBTI, etc.) et autres outils de connaissance du soi professionnel
  - Team-buildings

Conditions de réussite :

- Sensibilisation et promotion du département RH et de la ligne hiérarchique (cf. pratique 3 : soutenir le métier de manager de proximité).
- Reconnaissance et valorisation du recours aux outils proposés (cf. pratique 1 : définir une vision commune du métier de manager).

DÉFINIR UNE POLITIQUE RH FAVORISANT LE BIEN-ÊTRE DU MANAGER DE PROXIMITÉ : UNE MÉTHODOLOGIE DYNAMIQUE PAR ÉTAPES

1 DÉFINIR UNE VISION COMMUNE DU MÉTIER DE MANAGER

Définir une vision coconstruite commune du métier de manager – au sens large et ensuite propre au manager de proximité ; en termes de :
- Rôles,
- Tâches,
- Outils,
- Culture managériale.

RÉPONSE À LA TENSION 2 : **clarifie les attentes en termes de répartition du travail opérationnel et de people management !**

2 DÉVELOPPER LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ET LEURS PARCOURS

Développer via l'outil de gestion des carrières – avec un focus particulier sur la carrière des managers :
- Onboarding (formation métier et/ou à la culture d'entreprise,
- Formation des savoirs (t.q. manager-coach) en interne ou externe,
- Gestion de la carrière (mentoring, anticipation des départs, etc.).

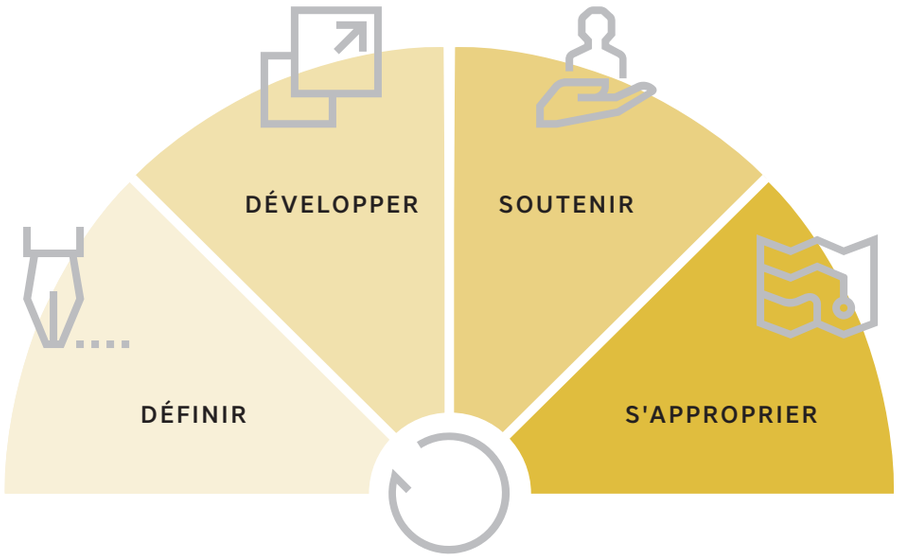
RÉPONSE À LA TENSION 3 : **le manager de proximité est formé et aiguillé quant à l'équilibre à trouver en matière d'autonomie des équipes !**

3 SOUTENIR L'EXERCICE DU MÉTIER DE MANAGER DE PROXIMITÉ

Soutien du département RH et du top management à la fonction manager de proximité :

Soutien HR via
- HRBP ou HR de terrain formés aux spécificités locales,
- Développement d'outils pragmatiques, réalistes et accessibles,
- Promotion et sensibilisation aux outils RH pour favoriser leur usage.

Soutien du top management via
- Confiance, communication et clarté des objectifs
- Rôle médiateur en cas de conflits interpersonnels (avec l'appui éventuel de RH)



4 APPROPRIATION PAR LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Appropriation des pratiques et outils par le management de proximité :

Communautés de pratiques, « vis-ma-vie » et co-développement
- entre managers de proximité, de différents niveaux hiérarchiques,
- entre managers et RH.

Activités pour mieux connaître l'équipe

RÉPONSE À LA TENSION 1 : **le manager de proximité est guidé pour déterminer de meilleur équilibre entre accessibilité relationnelle et maintien de sa légitimité hiérarchique !**

5 BOUCLE DE RÉTROACTION

Le rôle du manager de proximité est aussi de relever les informations pertinentes afin d'agir en rétroaction et participer à la co-construction dans un premier temps, de la définition du métier et, dans un second temps, à l'élaboration de l'offre de formation et d'outils pour le métier.

RECOMMANDATIONS

Les pratiques favorisant le bien-être du manager de proximité ainsi que la méthodologie proposée s'accompagnent de 3 recommandations relatives à leur mise en œuvre

1 Inscrire l'accompagnement du manager de proximité dans une perspective de Management Humain orientée vers la reconnaissance du métier

dans ses dimensions **objective** (la fonction, le rôle et la place dans la ligne hiérarchique, ainsi que la contribution au projet de l'entreprise) et **subjective** (l'expérience personnelle, vécue) du manager de proximité. Concrètement, cela conduirait à :

- Impliquer le manager de proximité dans les décisions qui touchent son équipe (pratiques 1 et 4).
- Dédier les ressources nécessaires à l'accompagnement RH (pratiques 1, 2, 3 et 4) et notamment favoriser et **normaliser l'usage de dispositifs de réflexivité** du manager de proximité (p.ex. communauté de pratiques) – (pratiques 1 et 4).
- Sensibiliser la ligne hiérarchique sur la complexité du métier fonction et l'importance de son soutien (pratiques 1 et 3).
- **Valoriser la place, le rôle, l'expérience, voire l'expertise** de manière informelle et formelle (p.ex. primes) – (pratique 3).

2 Reconnaître les tensions, accompagner l'ajustement local

L'enjeu n'est pas tant de réduire les tensions identifiées que de les reconnaître et d'équiper le manager à pouvoir s'y ajuster. L'attention est dès lors à porter sur les manières de s'y ajuster en situation réelle. De ce point de vue, les pratiques soutiennent toutes l'identification de réponses pertinentes quant au positionnement du curseur pour autant que :

- La définition et le développement reconnaissent le travail réel du manager et ses tensions et œuvrent à soutenir l'émergence de pratiques cohérentes entre la vision portée et la réalité du terrain.
- La définition et le développement (pratiques 1 et 2) ne formatent pas un manager prototypique. **L'autonomie, la créativité et la stimulation de la réflexivité du manager, dans une optique de Management Humain**, restent primordiales pour s'adapter aux situations (pratique 4).

- Le support et la sensibilisation des RH sur le recours à des outils spécifiques (pratiques 2, 3 et 4) existent et s'expriment de manière réflexive quant à la pertinence des outils existants et à la nécessité de les faire évoluer (pratique 5).
- Le département RH joue un rôle d'animateur dans l'appropriation en vue d'envisager les adaptations globales nécessaires (pratique 5).

3 Coordonner l'accompagnement, se donner les moyens

L'accompagnement du manager de proximité ne peut pas se réduire à une juxtaposition de pratiques, elle nécessite au contraire une articulation harmonieuse requérant :

- Des ressources (temps, disponibilité, effectifs, etc.) pour déployer une politique RH ambitieuse qui **s'inscrit dans la durée**. La reconnaissance du besoin d'avoir des conditions matérielles favorisant les pratiques liées à la réflexivité s'inscrit aussi dans le Management Humain. Des pratiques peu adaptées ou déconnectées peuvent être cause de désengagement, de mal-être. Il convient que la **vision se concrétise et s'articule avec la réalité du métier**.
- Une coordination, sous la houlette du département RH, entre les acteurs, avec le manager de proximité au premier plan, son N+1 et l'ensemble de la ligne hiérarchique pour s'assurer du soutien et de la pérennité du dispositif. L'accompagnement du manager n'est pas qu'une « affaire RH » ne concernant que les managers, elles touchent et impliquent d'autres acteurs (ligne hiérarchique, équipes). **L'identification collective et concertée** de modes d'accompagnement continu permettrait de maintenir une veille sur l'évolution du métier et de ses complexités (reconnaissance) et d'en **partager la responsabilité**, collectivement.

Éditeur responsable
Pr Laurent Taskin
Louvain Research Institute in Management & Organizations
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01
1348 Louvain-la-Neuve - Belgique
© labor-H, UCLouvain juin 2023

www.uclouvain/labor-H

Graphisme
Isabelle Sion (www.mordicus.be)