

Le manager des proximités en quête de reconnai-sens

Antoine Inglebert-Frydman (Université catholique de Louvain) & Michel Ajzen (Université de Namur)

Abstract : Dans un contexte de désaffection du métier de manager de proximité, nous investiguons les implications pour le sens du métier. A partir de quatre focus groups, nous montrons l'articulation de trois grands phénomènes qui contribuent à caractériser le sens du métier. Le premier est l'existence de quatre types de proximités (géographique, physique, relationnelle, hiérarchique) à gérer. Le deuxième s'incarne dans trois tensions qui traversent le métier de manager de proximité (légitimité/accessibilité ; efficacité opérationnelle/people management ; responsabilités déléguées/centralisées). Enfin, la reconnaissance reçue par le manager pour la gestion de ces tensions peut faire émerger la création ou le délitement du sens du métier de manager de proximité.

Mots-clés : manager de proximité, NFOT, sens, reconnaissance, tensions

1. INTRODUCTION

La recherche aborde traditionnellement le métier des managers au regard de quatre dimensions principales : les activités (Fayol, 1916), les relations humaines (Blake & Mouton, 1964), les rôles (Mintzberg, 1975) et le leadership (Yukl *et al.*, 2002). Cependant, des recherches récentes ont souligné le caractère évolutif de ces dimensions (Morris *et al.*, 2021) et posent en particulier le constat d'une désaffection du métier de manager de proximité (voir O'Donnell *et al.*, 2011 ; Cadet & Mahlaoui, 2021 ; Lanoë, 2020 ; Lanoë, 2022). Il faut toutefois se tourner vers la littérature grise pour apprécier comment se traduit ce désamour de manière empirique.

L'étude menée par Opinion Way (2018) auprès de 1006 salariés français montre que 41% des managers considèrent leur fonction comme inutile. De même, 62% des non-managers ne

souhaitent pas devenir managers si l'opportunité se présente. Réciproquement, l'enquête menée par le cabinet Michael Page auprès de 632 répondants en France, montre que la volonté de devenir manager décline au fur et à mesure de l'âge, et donc de l'expérience, de l'employé (Michael Page, 2019). Au niveau international cette fois, une étude du BCG et d'Ipsos de 2019 menée auprès de 5000 personnes dans cinq pays (la Chine, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis) corrobore et détaille cette tendance : plus de sentiment d'être débordé, stressé, démotivé et un plus grand pessimisme quant à l'évolution, voire le maintien, de la fonction dans les organisations. Plus récemment, les résultats d'un baromètre IFOP (2022) réalisé auprès de 1000 cadres montraient que 58% des managers pensaient « parfois » à démissionner et 24% y pensaient « souvent » (Saviana, 2022).

Pour apprécier cette situation, plusieurs travaux invitent à considérer les tensions dans l'exercice du métier. Certains pointent ainsi la situation spécifique du manager de proximité positionné « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2005), entre sa hiérarchie et son équipe. D'autres soulignent une complexité croissante dans la définition du travail managérial (rôles, activités, attitudes – voir Sparks & Cooper, 1999 ; Kurdi-Nakra *et al.*, 2022), conduisant à des tensions (De Ridder *et al.*, 2019) tout comme à un inconfort professionnel (Bourmistrov & Kaarbøe, 2017). Enfin, quelques-uns pointent un déclin plus large du statut managérial (Brocklehurst *et al.*, 2010), exprimé par un manque de reconnaissance (Kokkonen, 2013).

Enfin, d'autres tensions apparaissent avec l'avènement des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (désormais NFOT – Ajzen *et al.*, 2015) questionnant fondamentalement le travail managérial (voir Foster *et al.*, 2019) dans un contexte de flexibilité spatio-temporelle soutenu par les technologies. Non seulement, ce contexte complexifie et intensifie les activités du manager (Hassard & Morris, 2022) mais il appelle également à revoir le style de management (plus d'autonomie, de responsabilisation, etc. – voir Ajzen, 2022) tout comme ses compétences (voir Kelliher & Richardson, 2012 ; De Ridder *et al.*, 2019). Le déploiement du travail hybride

dans un contexte post-Covid paraît poursuivre ces tendances en bousculant le rôle et les activités du supérieur hiérarchique (Gan *et al.*, 2023 ; Monks & Conway, 2022). Les recherches font, en effet, état d'un élargissement des activités et des rôles existants ainsi que du développement de nouveaux tels que la gestion de la co-présence (Taskin *et al.*, 2023) ou de la réponse aux attentes des travailleurs post-Covid (Adisa *et al.*, 2021).

Dans cette recherche, nous nous intéressons au fait de comprendre comment les tensions inhérentes à l'exercice du métier de manager de proximité questionnent le sens. L'hypothèse faite ici est que la désaffection du métier peut s'expliquer – au moins partiellement – par une crise du sens. Pour ce faire, nous traitons tout d'abord l'état des connaissances sur le sujet en proposant de définir le métier de manager, avant d'en présenter ses évolutions pour enfin discuter les tensions inhérentes au métier et de la manière dont cela questionne le sens. Ensuite, partant de quatre focus-groups réalisés avec des managers de proximité et du personnel des ressources humains, nous présentons les résultats organisés autour de ces tensions. Finalement, nous discutons les trois contributions de notre article : (a) l'identification de quatre formes de proximité inhérentes au métier de manager ; (b) la mise à jour des tensions connues par la mise en avant de la légitimité vs. accessibilité du manager ; et (c) la mise en exergue de l'articulation des proximités, des tensions et de la reconnaissance pour mieux comprendre le sens du métier de manager de proximité.

2. ETAT DE L'ART

2.1. MANAGER (DE PROXIMITE), UN METIER AUX MULTIPLES CONTOURS

Depuis plus d'un siècle, les recherches en sciences de gestion proposent des définitions du métier de manager (voir Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; Weber, 2003 ; Payre & Scouarnec, 2015), sans parvenir à s'accorder sur le sujet. Il est néanmoins possible de distinguer deux approches du métier : les approches traditionnelles par les activités (Fayol, 1916) et les rôles (Mintzberg, 1975) et les approches renouvelées – pensées à partir des années 1980 – s'intéressant davantage

aux *soft skills* et comportements des managers (Hales, 1986). Ces dernières s'incarnent dans trois figures du manager. La première est celle du facilitateur/intégrateur entre les salariés et les équipes (Kanter, 1989 ; Barley & Kunda, 2001). L'accent est ici mis sur les développements des *soft skills*, l'incitation au changement, ou encore la communication et le dialogue (Hales, 2001 ; Tengblad, 2006). Une deuxième figure se focalise davantage sur les aspects informels et peu quantifiables du management tels que la création de sens (Balogun & Johnson, 2004 ; Rouleau & Balogun, 2011 ; Lacan, 2016). De façon plus générale, la figure du manager est redéfinie, notamment en termes de frontières : le manager est appréhendé comme un être situé, dépendant d'un contexte, inséré dans des logiques relationnelles précises (Korica *et al.*, 2017). Enfin, le manager est aussi pensé comme une personne morale comprenant à la fois des aspects éthiques et psychologiques en jeu dans les situations de travail. Ces éléments amènent Gosling et Mintzberg (2006) à identifier cinq états d'esprit entre lesquels les managers peuvent jongler : réflexif, analytique, ouvert sur le monde, collaboratif et tourné vers l'action, révélant des attitudes ou des comportements spécifiques inhérents à l'exercice de la fonction, comme l'indiquaient déjà Bass *et al.* (1987) en associant le charisme à la figure du manager.

Plus récemment, d'autres approches mixtes ont émergé, cumulant une lecture du métier par les tâches ou les rôles (voir Morin *et al.*, 2020), les compétences (voir De Ridder *et al.*, 2019), les comportements et les expériences (Aytaç & Mandou, 2018), complexifiant encore un peu plus toute tentative de circonscription du périmètre du métier de manager.

Si nous avons traité jusqu'à présent du « manager », il convient de préciser les spécificités du « manager de proximité », objet de notre étude. Suivant les typologies de Barabel et Meier (2010) ou encore Robbins *et al.*, (2011), les managers de proximité se distinguent des top managers représentant les plus hauts niveaux de l'entreprise, en charge de la stratégie (Hambrick & Mason, 1984) et des managers intermédiaires jouant « le rôle de médiateur entre les activités opérationnelles et les activités stratégiques de la hiérarchie » (Floyd & Wooldridge,

1994, p.48). Par conséquent, les managers de proximité seraient en charge de l'encadrement des non-managers. Pour Dietrich (2009), la position du manager de proximité s'approche comme le maillon d'une chaîne mais également comme un entre-deux : entre sa hiérarchie et ses subordonnés. D'autres travaux abondent dans le même sens montrant la position duale ou charnière du manager de proximité (Louart & Benmehidi, 1984), d'un « homme du milieu, pris entre deux feux » (Roethlisberger, 1976), avec un « rôle d'interface » (Srajek, 2003) l'amenant à se situer constamment « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2004). De cette manière, le manager de proximité se présente non seulement comme un manager de première ligne, à la fois premier encadrant et dernier maillon de la ligne hiérarchique (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007), mais se caractérise également par la tension de son positionnement entre subordonnés et direction (Bellini, 2005). Une évolution notable de ces dernières années est l'atténuation de la distinction entre managers de proximité et managers intermédiaires, à la suite de deux phénomènes : l'aplatissement des lignes hiérarchiques concomitamment à la réduction des échelons hiérarchiques (Hales, 2002 ; Letierce *et al.*, 2023) ; et la fusion de rôles autrefois distincts (supervision et collaboration, par exemple) et qui sont du ressort de l'ensemble des managers (Zhang, 2023).

Cette tension apparaît dès lors inhérente à l'exercice du métier de manager de proximité. Si elle peut engendrer une complexité pour les personnes concernées, elle ne peut toutefois pas expliquer à elle seule la désaffection pointée plus tôt.

2.2. UN METIER AUX REPERES PERPETUELLEMENT AMOVIBLES

Une première série de travaux pointe des évolutions du contexte des marchés et des organisations affectant le métier du manager de proximité. L'avènement d'économies mondialisées et internationalisées jumelées aux transformations démographiques, invitent les managers à gérer des équipes plus multiculturelles (Taskin & Dietrich, 2020), plus féminisées (Stoker *et al.*, 2012) et plus âgées (Faurie *et al.*, 2008). De même, l'organisation de l'entreprise,

sous l'influence de logiques de financiarisation (Gomez, 2013) et de flexibilisation (Rubery, 2015), joue sur les attentes envers les managers, qui doivent effectuer de nouvelles tâches de *reporting*, parfois au détriment du travail de management pur (Detchessahar, 2011). Enfin, avec la digitalisation de l'économie apparaît une revendication d'un "leader numérique" (Haffke *et al.*, 2016), qui accompagne le déploiement des nouvelles technologies (Patesson *et al.*, 2022a).

Cette digitalisation de l'entreprise s'incarne dans une altération du travail existant allant bien au-delà du simple accompagnement au changement lié à la mise en place de nouvelles technologies facilitant la diffusion de pratiques de travail de flexibilité spatio-temporelles (Taskin *et al.*, 2017). Ceci constitue d'ailleurs l'une des facettes des NFOT (Ajzen *et al.*, 2015) qui questionnent les traditionnels repères du manager de proximité. De fait, les managers voient apparaître de nouveaux défis à relever quand leurs équipes incluent des personnes sur place et d'autres à distance (Lautsch *et al.*, 2009 ; Lautsch & Kossek, 2011 ; Ajzen & Taskin, 2021), mais sentent aussi que leur rôle doit être réinventé quand toute leur équipe est en télétravail (Birkinshaw *et al.*, 2021). En effet, le travail managérial est devenu bien plus intense dans le temps et dans l'espace avec le déploiement et la naturalisation du travail hybride (Hassard & Morris, 2022). Par ailleurs, comme l'indiquent Dejoux et Léon (2018), cela sous-tend une importante capacité d'adaptation aux innovations organisationnelles et technologiques.

Au-delà des pratiques de flexibilité, les NFOT suggèrent le déploiement de nouvelles formes de management et d'organisation du travail. On voit ainsi émerger des principes d'autonomisation et de responsabilisation (*empowerment*) des salariés soutenus par un autre principe, celui de la confiance souvent décrétée par les porteurs de projet NFOT (Ajzen, 2022). Dans un même temps, il est attendu que le manager de proximité soit davantage soucieux des potentiels revers de ces NFOT en termes d'équilibre vie privée-vie professionnelle (Kelliher & Richardson, 2012) ou d'épuisement professionnel (voir Waizenegger *et al.*, 2020). Le style de management – que certains apprécieront sous le terme de *leadership* – est lui aussi appelé à

évoluer : ouvert, fédérateur, responsabilisant, au service des personnes (*servant leadership* – voir van Dierendonck, 2011). Les attentes envers les managers grandissent, se spécifient et évoluent constamment (voir De Ridder *et al.*, 2019 ; Ajzen *et al.*, 2021).

Insidieusement, ces évolutions viennent questionner non seulement les tâches, les compétences, les comportements du manager de proximité mais également son statut, sa fonction dans l'organisation. Garant de l'administration pour Fayol, figure d'autorité pour Mintzberg, le manager se voit désormais au service des autres tout en étant pris dans un faisceau d'attentes – parfois paradoxales – entre sa hiérarchie et son équipe. Ceci rejoint les constats de Brocklehurst *et al.*, (2010) et Kokkonen (2013) sur le déclin de statut de manager dans les organisations. Il s'agit d'ailleurs là de l'un des effets collatéraux de formes extrêmes d'entreprises libérées ou de management holocratique réduisant la portée du manager de proximité, voire le supprimant (voir Detchessahar, 2019 ; Picard & Islam, 2020 ; Richard *et al.*, 2020).

Plus récemment, la pandémie mondiale a brutalement massifié l'usage des NFOT par le biais du travail dît hybride, faisant évoluer les attentes des salariés et affectant leur engagement (Adisa *et al.*, 2021) tels que le suggèrent les récents phénomènes dits de « *Great Resignation* » ou de « *Quiet Quitting* ». Aussi, cela a-t-il contribué à faire émerger des formes de management plus personnalisées (Delfino & van der Kolk, 2021), en accord avec une logique du *care* particulièrement signifiante pour les managers et incontournable pour maintenir le lien à l'organisation dans un contexte de distance généralisé (Taskin *et al.*, 2023). Cependant, cela a aussi produit une charge de travail supplémentaire pour les managers (Franken *et al.*, 2021), renforçant des frustrations préexistantes concernant le manque de soutien et de ressources organisationnelles (Martins, 2009 ; Townsend & Kellner, 2015).

2.3. UN METIER SOUS TENSIONS SOULEVANT LA QUESTION DU SENS

Le rôle « d'entre-deux » combiné à la multiplicité des tâches, les tendances managériales, la difficulté de figer une fiche de poste, les attentes diverses et évolutives des subordonnés comme de la direction contraignent le manager à une polyvalence très forte, et donc à une instabilité identitaire. Cette instabilité s'incarne plus précisément dans trois tensions identifiées par De Ridder *et al.* (2019). La première tension réside dans la gestion des niveaux individuel et collectif, où le manager doit à la fois prendre en compte les besoins de chaque membre de son équipe, en individualisant sa pratique, tout en restant garant de l'existence et de la qualité du collectif de travail et de son esprit d'équipe. Ensuite, une deuxième porte sur la responsabilité, avec un manager supposé être moins coercitif, plus dans une posture de coach, tout en continuant à disposer de son autorité. En outre, le déplacement des lignes dans ce domaine pose la question de qui *in fine* est responsable des résultats de l'équipe. Enfin, une tension touche au contenu du métier, avec un déclin de la valeur accordée à l'expertise technique du manager au profit d'un *people manager*.

Tensions autour de sa légitimité, de son positionnement, de son rôle, de ses activités, des compétences, de ses comportements voire de sa fonction dans l'entreprise, autant d'éléments qui peuvent expliquer – de manière non-exhaustive – la désaffection du métier de manager de proximité et soulèvent finalement la question du sens. Comment le métier des managers de proximité fait-il encore sens à leurs yeux ? En particulier, dans un contexte tendu d'attractivité et de fidélisation des talents (Patesson *et al.*, 2023) dans lequel le manager de proximité peut avoir un rôle prépondérant dans la création de sens (Patesson *et al.*, 2022b). Mais comment donner le sens quand on ne le voit pas ou de manière moins claire soi-même ?

Pour aborder cette question, nous reprenons les analyses classiques de Weick (1979) et la distinction sens du travail/sens au travail (Morin, 2010). Rappelons de même que l'être humain donne un sens à tout ce qu'il expérimente (Baumeister & Vohs, 2002) : dès lors, l'interrogation sur le sens dans un contexte professionnel ne peut être accessoire. En ce qui concerne le sens

des managers, il existe une littérature affirmant qu'un travail de manager a du sens s'il est fait de manière efficiente et mène à quelque chose, s'il est intrinsèquement satisfaisant, s'il est source d'expériences de relations humaines satisfaisantes, s'il assure la sécurité et l'autonomie et s'il tient occupé (Morin & Cherré, 1999). D'après Morin *et al.* (2020), les managers représentent une population pour laquelle le travail a du sens à la base, car il nécessite un fort degré de formation et leur offre une large autonomie, ce qui explique qu'il occupe une place centrale dans leur vie. La complexité de ce métier, caractérisé par des positionnements identitaires hybrides et en transition, peut conduire le manager à adopter un « management polyphonique » pour chercher du sens (Rondeaux & Pichault, 2012). Cependant, cette littérature aborde l'ensemble des managers, sans se focaliser sur les managers de proximité spécifiquement : c'est cet enjeu qui nous semble important à explorer aujourd'hui.

Il existe, par ailleurs, des effets de contexte. Par exemple, Codo & Soparnot (2014) montrent que les managers de proximité territoriaux du secteur public perçoivent plus le sens de leur travail que les managers de proximité cheminots. Ce contexte peut également se caractériser par une culture managériale spécifique. Par exemple, Detchessahar (2011 ; 2013) révèle des situations d'empêchement du manager de proximité limité dans son métier par des obligations de *reporting* et de réunions.

C'est pour contribuer à ce champ de connaissances que notre étude exploratoire vise à investiguer les tensions des managers de proximité dans l'ère post-Covid et leur relation avec le sens du métier de manager de proximité à travers la question de recherche suivante : comment les tensions inhérentes à l'exercice du métier de manager de proximité questionnent-elles le sens ?

3. METHODOLOGIE

Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche transdisciplinaire plus large (Hansson & Polk, 2018), impliquant quinze grandes entreprises belges (des secteurs public et privé). Afin de répondre à notre question de recherche commune aux acteurs de terrain et aux chercheurs, nous optons pour une démarche exploratoire et qualitative composée de focus groups. Le focus group est une méthode d'entretien de groupe qui a pour but de faire entrer en interaction plusieurs participants, dans une visée compréhensive (Gawlick, 2018 ; Dumez, 2016). Il s'agit d'une discussion interactive avec maximum huit participants présélectionnés en raison de traits communs (Hennink, 2013). L'échange est guidé par un modérateur extérieur au groupe et les discussions abordent un ou plusieurs thèmes spécifiques (Hennink, 2013, p.1).

Dans le cadre de cette recherche exploratoire et inductive, nous avons conduit quatre focus groups avec des managers de proximité issus de ces quinze entreprises. Les participants, identifiés par les RH comme étant les plus aptes à venir répondre (que ce soit en termes de représentativité, d'accessibilité ou de disponibilité), n'étaient au courant que du thème global du focus group (le vécu des managers de proximité) et ont découvert le dispositif en arrivant. Trois de ces groupes étaient constitués respectivement de 7, 5 et 7 managers de proximité ; le quatrième groupe était composé de 6 professionnels RH (4 HRBP ; 1 manager RH et 1 responsable RH). Ceux-ci ont duré un peu plus de 2h40. Les focus groups avec les managers de proximité visaient à questionner les conditions d'exercice de leur métier. En outre, le focus groups avec les professionnels RH, permettent de discuter de la mise en œuvre de pratiques et de moyens soutenant les managers de proximité. Avec l'accord des participants, nous avons procédé à l'enregistrement des échanges qui ont ensuite été retranscrits et analysés en garantissant l'anonymat. Pendant ces focus groups, deux chercheurs étaient présents et ont divisé leurs tâches. L'un a effectué le travail d'animation et l'autre le travail d'observation, d'enregistrement et de synthèse entre les exercices.

Pour les trois focus groups de managers de proximité, un premier exercice avait pour but d'identifier les conditions de travail des managers de proximité. Au cours de cet exercice, les participants ont été amenés à poser, sur des *post-it*, les conditions personnellement rencontrées et à les discuter en groupe (Peterson & Barron, 2007). Ce premier temps de parole sur le sujet de recherche s'est conclu par le classement personnel des trois conditions jugées les plus importantes. Cela nous a permis d'embrancher sur le second exercice, du nom de *crazy 8* (Maguire, 2022). Les participants ont été invités à choisir une condition (positive ou négative) et à générer huit pistes d'action visant à soutenir ou à contrer le phénomène. Ensuite, chacun a eu l'occasion de discuter avec ses pairs des actions les plus innovantes ou pertinentes selon lui. À nouveau, cet exercice s'est conclu par l'identification des trois actions favorites et jugées les plus pertinentes par les managers de proximité.

Pour le focus-group dédié aux professionnels RH, nous avons suivi une trame similaire tout en cherchant à stimuler une discussion sur le rôle spécifique d'un département RH dans les actions de soutien au manager de proximité. C'est pourquoi, les focus-groups des managers furent volontairement organisés en amont de celui des RH, en vue d'identifier des éléments de relance spécifiques à partir desquels les RH pourraient réfléchir.

Après la retranscription intégrale des focus groups, nous avons tout d'abord réalisé une analyse thématique. Pour ce faire, nous avons adopté une méthode de réduction des données (Paillé & Mucchielli, 2021) : à partir des échanges des managers de proximité et des RH, nous faisons émerger des thèmes descriptifs regroupant les éléments les plus significatifs au travers d'une lecture collective du matériau. Concrètement, cela signifie que nous avons lu en équipe la transcription du focus group qui nous avait semblé le plus riche lors de la réalisation, afin de souligner les thèmes qui en émergeaient. Cette lecture collective a permis une confrontation des points de vue entre trois chercheurs en gestion. Cette première grille a ensuite été lue par un quatrième chercheur de la recherche qui n'avait pas fait passer les focus groups, afin de vérifier

si les thèmes issus de la transcription étaient complets. Ceci a permis d'identifier, de manière inductive, quatre thèmes correspondant aux quatre proximités du manager (voir 4.1.). Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse par catégories conceptualisantes. Ce procédé de théorisation par des concepts représentant des phénomènes identifiés permet de reconstruire et attribuer du sens aux données et de les interpréter (Paillé & Mucchielli, 2021). Cette analyse a permis d'identifier les tensions du métier de manager de proximité (voir 4.2.) ainsi que la création ou l'érosion du sens dans le métier (voir 4.3.).

4. RESULTATS

4.1. LE MANAGER DES PROXIMITES

Cherchant à identifier les tensions des managers de proximité à l'ère post-Covid et leur relation avec le sens du métier de manager de proximité, nos résultats nous invitent tout d'abord à observer un enjeu autour de la notion de proximité. La proximité induit une réduction de la distance entre deux entités : elle peut être soit spatiale (entités physiques), soit socio-économique (entités organisationnelles) (Bouba-Olga & Grossetti, 2008). Nos focus groups font apparaître quatre proximités différentes qui fonctionnent en deux binômes: proximités physique et géographique, et proximités hiérarchique et relationnelle.

La **proximité physique** s'exprime par le fait de voir autrui, physiquement, de partager les mêmes espaces physiques. A l'instar de ce manager de proximité du focus group 3, tous s'accordent à dire que « (...) *aller à la rencontre des gens, c'est super important* », notamment en vue de favoriser la cohésion d'équipe. Les managers de proximité expliquent tenter de trouver un équilibre entre son utilisation comme outil de cohésion d'équipe et la nécessité d'avoir des espaces non-accessibles pour certaines activités spécifiques. Néanmoins, pour de nombreux managers, la question de la proximité physique est également grandement dépendante de la taille de l'équipe, comme l'explique ce répondant :

Donc c'est vrai que ce qui est compliqué malgré tout chez nous, c'est qu'on peut avoir des people managers qui ont jusqu'à 35 personnes en direct. Et donc pour vraiment faire du people management, même si on a séparé, ça reste une problématique, c'est la taille des équipes, on a vraiment des équipes qui ne permettent pas, selon moi en tout cas, de faire réellement du développement de personnes et du people management pour le coup. (RH, focus group 4)

La **proximité géographique** désigne le fait de se trouver dans une zone géographique commune. Contrairement à la proximité physique, elle n'induit pas de pouvoir voir au quotidien ses équipes : mais elle facilite ce travail, en permettant de les voir physiquement si besoin, et en insérant les acteurs dans un même cadre géographique, légal et référentiel. Elle est une composante primordiale pour les managers de proximité, car elle facilite leur métier au quotidien, ou au contraire le complexifie avec une dispersion géographique trop importante des équipes, comme l'explique ce répondant :

Donc c'est particulier puisque nous gérons 350 agents environ qui sont répartis dans 96 bâtiments. Donc manager de proximité, oui et non (Manager de proximité, focus group 2)

Nos résultats suggèrent que ces deux premières formes de proximité forment un binôme car elles peuvent s'opposer ou au contraire se renforcer mutuellement. Le renforcement mutuel s'explique facilement : être plus proche géographiquement facilite l'existence d'une proximité physique.

Nous, ils ont deux jours de télétravail, mais ils sont obligés d'être là le jour de la réunion d'équipe, donc ils sont prévenus 10 à 15 jours avant de la date, et c'est non négociable, ils doivent être là. (...). Et eux-mêmes étaient demandeurs pour une majorité, et depuis, on fonctionne ainsi (Manager de proximité, focus group 3)

A contrario, même si cela semble contre-intuitif, la réduction de la proximité géographique, en regroupant tous les acteurs sur le même site, peut affecter la proximité physique, en menant au déploiement de stratégies contradictoires. D'un côté, le manager utilise cette réduction de la proximité géographique pour se rapprocher de l'équipe. De l'autre côté, des membres de son équipe peuvent développer des stratégies d'évitement des espaces de travail.

Donc nous c'est un open space (...) j'ai fait le test, c'est important d'y être de temps en temps, s'installer à une étoile. Je prends mon PC, je m'installe au sein de l'équipe, et on discute des fois de tout, de rien. C'est : « comment vont les enfants ? » Et ça, je me suis quand même rendu compte qu'il y a une dynamique positive qui s'installait. Tiens, il est venu près de nous, et petit à petit, bah il continue à venir près de nous. Et ça, ça m'a surpris on va dire, agréablement surpris. Mais malgré tout, il faut un bureau où la porte physique puisse se fermer. (...) Mais malgré tout, il faut garder un pied dedans. Et de temps en temps, ponctuellement, une fois par semaine, deux fois par semaine, ça dépend un petit peu. (...) Et ben voilà, je prends place, et y en a qui partent, hein. Je m'installe, ils vont s'installer plus loin. C'est une minorité, mais c'est toujours ça. Ils ont peur d'être surveillés alors que c'est pas du tout ça, c'est le côté convivialité que j'essaye de mettre en avant, mais voilà. Alors en majorité, c'est accepté, et une minorité voit ça comme... (Manager de proximité, focus group

3)

L'équilibre entre proximité géographique et proximité physique se construit donc progressivement : il se traduit par la nécessité d'apprendre à gérer correctement la distance entre le manager de proximité et son équipe, afin qu'elle ne soit ni trop grande, ni trop faible.

Le deuxième binôme est constitué des **proximités hiérarchique et relationnelle**. La **proximité relationnelle** s'incarne à la fois dans les relations personnelles que peut entretenir le manager de proximité avec les membres de son équipe sur des aspects plus larges que le simple rapport

de travail (le tutoiement, chercher à connaître la personne, s'intéresser à son bien-être) et dans la gestion des différents profils, en s'adaptant en fonction de la personne de l'équipe en face.

Ou on rentre vraiment dans la proximité à ce moment-là, on s'inquiète du bien-être de la personne, parce qu'il y a ça aussi. Un ancien va plutôt s'épanouir dans sa fonction, il va rechercher son épanouissement personnel. Un jeune, tu peux pas le tenir par son boulot, selon moi, enfin pas que, en tous cas. (...) Donc si vous allez voir, et qu'à un moment donné le mec est content parce que tu lui as tapé sur l'épaule pour le motiver, alors tu appuies tous les jours sur l'épaule, et c'est dans ce sens où aujourd'hui, ben quelqu'un de 50 ans, je vais pas lui dire « alors, Christine ? ». (Manager de proximité, focus group 2)

La **proximité hiérarchique** désigne la capacité à réduire l'éloignement créée par l'introduction de la relation de pouvoir entre le manager de proximité et les membres de son équipe, et ses conséquences potentiellement négatives en termes de rétention d'informations. Toutefois comme l'exprime ce manager, la proximité hiérarchique s'opère dans les deux sens : elle conduit le manager de proximité à se dessaisir d'une partie de son pouvoir et à instaurer une relation plus égalitaire avec ses équipes.

Ça va dans les 2 sens. Donc d'un côté c'est bien de challenger les gens, mais je l'ai pris aussi (...) on se fait challenger par les gens. Et c'est bien aussi, c'est bien aussi parce que ça veut dire que on doit réfléchir à ce qu'on fait, on, enfin je veux dire, on doit s'appliquer à soi-même ce qu'on leur demande de faire donc euh... Ça met une espèce de, comment, d'alignement mental, qui est assez intéressant je trouve. (Manager de proximité, focus group 2)

En outre, nos focus groups nous montrent que, parmi ces proximités, ce deuxième binôme de la proximité relationnelle et la proximité hiérarchique se décline en trois tensions qui traversent le métier de manager de proximité.

4.2.LES TENSIONS DU MANAGER DES PROXIMITES

Ces trois tensions sont désignées comme telles car elles ne peuvent pas être résolues : elles sont inhérentes à l'existence même du métier de manager de proximité. La première tension existe entre **la légitimité et l'accessibilité** du manager de proximité. Elle s'explique tantôt par la difficulté pour le manager de proximité à concilier la nécessité de cultiver son accessibilité auprès de son équipe, tantôt par le besoin de réaffirmer son autorité en rappelant son rôle de preneur de la décision finale.

Les feedbacks, la communication, parler à son manager, alors que parfois on sacralise le manager, enfin ça n'a pas de sens, parce que c'est en groupe qu'on arrive à faire mieux. Et surtout après ça, il y a une distanciation de plus en plus élevée, plus on est dans la pyramide, et plus ça devient compliqué (Manager de proximité, focus group 1)

Moi j'ai eu l'occasion de souper, manger, enfin ils m'invitaient donc ça allait, et puis après, ben le lundi, c'était comme si on avait élevé les cochons ensemble, après des remarques, « ah attention », et puis voilà, des trucs un peu... Il faut la fermeté qu'il faut à ce moment-là (Manager de proximité, focus group 3)

Cette tension peut être difficilement vécue par certains managers de proximité, qui produisent alors des efforts supplémentaires pour trouver un équilibre satisfaisant.

Après je vais venir en second plan, je vais interpeller ces personnes-là, et essayer justement de discuter. (...) c'est chronophage, mais je prends le temps. Et c'est là qu'on a un problème, entre l'opérationnel et le managérial en fait. Y a beaucoup d'opérationnel, voilà, c'est lié à mon poste, OK, mais ces personnes-là, c'est le double, voire plus de temps. (Manager de proximité, focus group 3)

Il convient néanmoins de remarquer que cette tension ne s'incarne pas toujours dans une opposition directe entre un certain niveau de légitimité et un certain niveau d'accessibilité : au contraire, parfois, un niveau minimum d'accessibilité est requis par les équipes pour assurer la

légitimité du manager de proximité. C'est notamment le cas pour les managers de proximité dépositaires d'une expertise plus technique.

Je l'ai été, j'ai plus de légitimité à leurs yeux parce que je suis un ancien technicien (...) je sais comment leur parler. (Manager de proximité, focus group 3)

La deuxième tension est entre **l'orientation opérationnelle et le people management**, qui a deux versants. Le premier s'appréhende dans le rapport à la temporalité : les managers de proximité éprouvent une difficulté à concilier des objectifs fixés par l'organisation, à court-terme, et la nécessité de prendre le temps nécessaire pour gérer la dimension humaine du travail. Pour la plupart des répondants, le métier implique de réaliser les deux, mais n'est pas conçu en tant que tel, amenant parfois une opposition – et donc une tension – entre ces orientations, obligeant les managers à se concentrer sur un pôle plutôt que l'autre.

Et ça, je pense que c'est là, enfin pour moi, il est là le gros piège et la grosse difficulté. C'est qu'à un moment tu es tellement dans le guidon et tu es tellement voulant bien faire et voulant promouvoir le bien-être de tes collaborateurs, bah toi déjà tu te perds, et puis tu n'es plus du tout dans ton rôle en fait, et tu fais plus de dégâts que ce que tu ne penses, beaucoup plus. Et du coup c'est limite, mais y a un moment du coup tu deviens le sauveur du monde, t'as oublié ton activité, parce que si tu vas trop sur ça, tu développes plus ton business. À contrario si tu vas trop sur ton business, tu ne développes plus l'humain, et tu peux pas développer le business si tu n'as pas d'humain, évidemment l'un ne va pas sans l'autre. (Manager de proximité, focus group 1)

Le deuxième versant de la tension se matérialise par la nature des compétences requises pour développer l'aspect opérationnel et pour faire du people management.

Je pense qu'on est, enfin moi au titre de manager je ne suis pas formé pour gérer l'absentéisme, et je suis persuadé qu'il faut une formation particulière pour ça, et

généralement, les services RH ont la fâcheuse tendance de se débarrasser de cette tâche ingrate. C'est pas très agréable à mon avis. (...) Et c'est un vrai sujet parce que je n'en vois pas le bout et je peux faire 5 entretiens d'absentéisme, je sais que rien ne changera. (Manager de proximité, focus group 1)

Oui, dans le cadre de programme de formation donc, ou bien du coaching individuel également, donc ça existe. Mais le problème c'est que on ne le généralise pas pour tous les managers de l'entreprise. Parce que déjà un frein, c'est le coût, donc lorsqu'on doit mettre un coaching individuel pour une personne, ça coûte cher donc. (RH, focus group 4)

A cela peut s'ajouter une frustration lorsque, par exemple, une personne devient manager afin d'assouvir une envie d'être davantage dans le *people management*, mais se voit finalement contrainte par la pression opérationnelle à délaissier cet aspect, et se retrouve également limitée dans sa capacité à dédier du temps à l'expertise technique ou opérationnelle qui était la sienne. Le décalage né de cette contradiction des objectifs – qu'ils soient donnés par l'organisation ou portés par le manager de proximité dans sa vision de ce que doit être un bon travail – peut créer une souffrance et une perte de sens dans son métier.

Enfin, la troisième et dernière tension est la **tension entre des responsabilités centralisées et des responsabilités déléguées**. Cette tension peut se comprendre comme une tendance pour les managers de proximité à préférer la délégation des responsabilités et voir, au contraire, la responsabilité centralisée comme une charge inhérente à leur fonction. La délégation est alors préférée car elle permettrait d'apporter plus d'autonomie au sein de l'équipe, et d'installer le manager de proximité dans une position de coach qui est revendiquée.

Adopter la posture de manager-coach. Et c'est vrai que quand je suis arrivé, quand j'ai pris la fonction de responsable d'équipe, on a souvent tendance à vous voir un peu comme celui qui sait tout, qui va résoudre tout. On vient vous voir avec des problèmes bien précis, parfois

très techniques comme si vous alliez sortir la solution de votre chapeau. Et on se met parfois une pression par rapport à ça, en tant que co-responsable de l'équipe. Et en fait, la solution ils l'ont, les collaborateurs l'ont, il faut juste les aiguiller. Et avec le temps, je me rends compte de ça. Ils viennent, il y en a souvent qui viennent chez moi avec des problèmes que ce soit d'ordre personnel, ressources humaines ou techniques, ou relationnel, et en discutant avec eux, je ne leur donne pas la solution mais je prends cette attitude de coach où avec des questions ouvertes, ben on arrive à aiguiller et en fait c'est eux qui sortent la solution du chapeau. (...) C'est épanouissant, et c'est une facilité quelque part. (Manager de proximité, focus group 1)

De l'autre côté, outre la vision d'une responsabilité centralisée inhérente à la fonction, celle-ci est aussi parfois vécue comme une manière de protéger l'équipe. Plus précisément, cela se traduit lorsque le manager de proximité assume cette responsabilité face à sa propre hiérarchie dans une perspective qui se veut comme « sacrificielle », que l'on peut rapprocher d'une logique du « care » (Duchateau *et al.*, 2021 ; Taskin *et al.*, 2023).

Mais c'est pas grave, je garde la pression au-dessus, je me prends des claques, ça laisse de l'espace pour que les gens puissent travailler en dessous et c'est très bien comme ça. Je trouve qu'on me paie à ça. (Manager de proximité, focus group 1)

Cependant, il faut se demander si l'enjeu de la délégation de responsabilités est uniquement celle de la posture du coach. Le manager de proximité est incité à déléguer des responsabilités à son équipe par sa propre hiérarchie :

Et pour moi c'est vraiment ça la notion de coach, c'est de se dire « toi qu'est-ce que tu ferais ? ». C'est bien de venir me charger de ta « responsabilité », de ta question, de ta problématique, alors parfois effectivement je pense qu'ils n'ont pas la réponse, et moi non plus et je transfère la question à qui de droit, mais parfois ce sont des choses, il faut un peu

élever le niveau. Là, ok d'accord mais concrètement, tu ferais quoi ? C'était quoi les solutions auxquelles tu penses ? Agis, tu vas peut-être te planter, mais agis, tu verras bien. Parce que je veux dire, nous en tant que responsables, c'est ce qu'on nous demande aussi d'avoir la posture de manager, enfin, vis-à-vis de nous-même, vis-à-vis de nos responsabilités en dehors des collaborateurs, on est sur des sujets, sur des projets et on doit parfois prendre des décisions et on sait pas ce qu'est l'issue, on sait pas si c'est la bonne, la mauvaise quoi...

(Manager de proximité, focus group 1)

Dès lors subsiste bien une tension entre responsabilité centralisée et responsabilité déléguée, car le manager de proximité reste en fait responsable des résultats de son équipe, et ne peut pas se défausser sur elle en cas de problème, quand bien même il aurait été incité à déléguer ces responsabilités par son propre management.

4.3.LE SENS DU METIER DE MANAGER DE PROXIMITE

Ces tensions illustrent finalement deux aspects principaux du métier de manager de proximité : d'un côté, l'aspect **formel** qui regroupe la légitimité, les orientations opérationnelles et la responsabilité centralisée, et de l'autre, l'aspect **humain** qui regroupe l'accessibilité, le people management et les responsabilités partagées. Les répondants nous expliquent qu'il est tout à fait possible d'être un manager de proximité convenable en valorisant plus l'aspect formel ou l'aspect humain, mais pas en excluant définitivement l'un des deux. Inversement, ces aspects représentent bel et bien des tensions : il est impossible d'être en même temps totalement accessible et totalement légitime, par exemple. Le manager de proximité est donc amené à faire des choix, et voir comment positionner le curseur sur ces différentes tensions : la vraie difficulté de son métier est donc de trouver un équilibre entre ces deux aspects formel et humain, tout en sachant qu'en fonction des situations, cet équilibre peut changer et être renégocié constamment.

Du fait que dans de nombreuses entreprises, et chez nous en particulier, on promeut comme people management les très bons experts. Avec une triple perte, c'est que, bien souvent, ils n'ont plus beaucoup de temps pour utiliser leur expertise alors qu'ils aiment bien parfois l'utiliser, et donc y a une frustration pour eux, et puis y a une perte de connaissance en même temps. Ce ne sont pas forcément les meilleurs experts qui font les meilleurs managers forcément, donc là, pour eux aussi, ils sont mal à l'aise dans leur rôle, enfin, parfois en tout cas. Et pour les N-1 de ces personnes-là, ben ils n'ont pas forcément un people manager de top qualité. (RH, focus group 4)

Dans ces équilibres divers, le manager de proximité trouve du sens. Ce sens s'incarne dans trois grandes figures : l'efficacité, la gestion des proximités et la protection de son équipe (*care*). L'efficacité se vérifie dans la capacité du manager de proximité à agir, à faire changer les choses et les personnes.

(...) c'est là où y a vraiment la grosse récompense d'avoir accompli et de faire des choses. On voit le changement, le changement concret, donc ça c'est une grosse satisfaction. (Manager de proximité, focus group 3)

Et en fait je pense que ce qui est important, c'est qu'on donne du rythme dans le management. Qu'on leur, alors ici je dis pas qu'on doit le faire toutes les semaines, on va prendre cinq minutes par jour, on va faire des missions. Enfin voilà, c'est de donner un petit peu plus de cette étincelle qui se perd. (Manager de proximité, focus group 3)

Les managers de proximité expliquent également trouver aussi du sens dans la gestion des proximités, qu'elles soient physique, géographique, hiérarchique ou relationnelle, tant qu'elles sont concrètes à leurs yeux.

Et c'est vraiment, moi, le gros truc qui me plaît vraiment en tant que manager c'est de rencontrer ces gens-là et d'essayer justement d'être à leur écoute et de leur faire un maximum plaisir, on va dire ça comme ça. (Manager de proximité, focus group 1)

En fait si j'ai choisi cette fonction c'est parce que justement j'ai besoin de ce management social, et de cette proximité avec les gens, et de pouvoir les faire grandir au travers des différentes personnalités et tout, c'est ce qui me draine au quotidien. Donc c'est ça qui fait que j'ai choisi ce métier, donc c'est pour ça que j'ai pris ça. Même si de temps en temps, c'est difficile d'être assistante sociale et voilà, et nounou et tout ce que vous voulez, mais en tous cas c'est un truc qui me draine énormément. (Manager de proximité, focus group 3)

Enfin, la protection de l'équipe et le rôle sacrificiel potentiellement endossé par le manager de proximité joue fortement, car il permet de rendre concret le rôle de people management, au-delà de la question de l'efficacité opérationnelle. En ce sens, les managers expliquent que c'est ce qui permet de se sentir pleinement manager, et pas seulement expert.

Et moi, je fais toutes les conneries pour que, justement eux-mêmes soient, puissent se concentrer sur vraiment le truc intéressant. (...) donc je me dis maintenant, en tant que manager, bon OK, je fais un peu le bouclier pour qu'ils puissent se concentrer sur les choses les choses utiles. Des fois je me dis ça comme ça pour me motiver à faire tout genre de trucs complètement, voilà, dont tu sais dès le départ que ça n'a pas de sens. (Manager de proximité, focus group 2)

Plus généralement, le sentiment de cohérence et de fidélité à ses valeurs joue positivement sur le sens du métier de manager de proximité.

Mais à partir du moment où on sait qu'on est droit dans ses bottes, que ce qu'on a fait, ce qu'on a décidé, ça a complètement du sens (Manager de proximité, focus group 2)

Inversement, le sens du métier de manager peut être affecté négativement. Ainsi, la volonté de changement permanent au sein de l'organisation conduit à un certain épuisement de la part du manager de proximité, qui peut avoir l'impression de ne pas pouvoir capitaliser sur son travail antérieur. De même, le manque de cohérence de l'organisation, notamment dans ses objectifs, déstabilise le manager de proximité.

Changements permanents oui, parce que ce sont des équipes qui n'arrêtent pas de bouger.

Depuis que je suis arrivée, il y a 60% de mon équipe qui a été revue. Parce qu'il y a des standards de qualité, et que, quand les gens ne conviennent pas, ben... Et donc voilà, ça c'est fatigant. C'est fatigant parce que c'est toujours le sentiment qu'il faut tout

recommencer. (Manager de proximité, focus group 3)

5. DISCUSSION

Nos résultats montrent l'existence de quatre proximités différentes : physique, géographique, relationnelle et hiérarchique. En ce sens, ils s'inscrivent dans la continuité de la distinction entre proximités de Srajek (2003), qui traitait des proximités physique, géographique, technique et socioculturelle. Notre apport est donc moins de montrer l'existence d'une multiplicité des proximités que de montrer les relations entre ces proximités, en particulier le fait qu'elles opèrent en binôme, et qu'elles peuvent s'opposer ou se renforcer mutuellement. En outre, ces deux binômes ouvrent des perspectives différentes. Le premier binôme proximité physique/proximité géographique pose finalement la question de la distance (Gomez *et al.*, 2011). Si la relation entre distance et proximité représente un « nouveau défi managérial » (Frimousse & Peretti, 2020) depuis 2020, notre travail questionne la simple opposition entre les deux termes, en montrant que l'articulation entre proximité physique et proximité géographique ne va pas de soi, et en posant donc la question de la gestion conjointe de ces deux proximités.

Le deuxième binôme proximité hiérarchique/proximité relationnelle est différent de celui proposé par Srajek, et s'inscrit dans une logique différente de celle de la distance, en s'incarnant dans les trois tensions qui caractérisent le métier de manager de proximité. La littérature scientifique traite bien des injonctions contradictoires pesant sur le manager de proximité (Bollecker & Nobre, 2016) : ces tensions permettent de donner un contenu à ces injonctions. Les tensions entre orientation opérationnelle et *people management* et entre responsabilités centralisées et responsabilités déléguées apparaissent déjà dans de précédents travaux (voir De Ridder *et al.*, 2019). Néanmoins, la tension entre responsabilités centralisées et responsabilités déléguées est dorénavant enrichie par la mise en exergue la figure du manager-coach, largement naturalisée et non-questionnée du manager de proximité.

Nos résultats actuels permettent de mettre en lumière sur une autre tension entre légitimité et accessibilité : le fait pour le manager de paraître trop accessible à son équipe peut nuire à sa légitimité, avec des subordonnés qui pourraient remettre en cause ses décisions ou tenter de les négocier ; inversement, se concentrer uniquement sur sa légitimité, par exemple en adoptant un style de management autoritaire et formaliste, risque de le rendre inaccessible, au détriment de l'efficacité de son management. En ce sens, la légitimité du manager, au-delà de celle donnée par l'organisation et renforcée par un système d'institutions diverses (système d'évaluation, droit, idéologie – Klikauer, 2013), est un processus qui se travaille et se réaffirme régulièrement. Il est donc possible de considérer que le sens du métier de manager de proximité s'incarne dans la gestion des proximités, dans la perception de leur efficacité et dans le *care* (Pastier & Silva, 2020) : or la gestion des proximités et le travail de *care* sont sous-déclarés dans la littérature gestionnaire sur le sens du métier de manager.

Enfin, un lien important qui émerge est celui entre sens et reconnaissance. Le sens que trouvent les managers de proximité dans leur travail n'est pas uniquement interne : il est affecté par la reconnaissance qui leur est accordée, que ce soit par leur hiérarchie ou par leur équipe. La

reconnaissance concerne ici l'aspect personnel comme le métier de manager de proximité lui-même. Tout d'abord, sur l'aspect métier, elle est liée à deux choses : soit la reconnaissance du rôle et de la place dans la ligne hiérarchique, la contribution au projet de l'entreprise ou au développement des personnes, soit la reconnaissance de l'expertisé du manager de proximité. Concrètement, cette reconnaissance provient tant de la part des membres de l'équipe que celle du top management. Ensuite, elle est liée à la reconnaissance personnelle, donc à l'expérience vécue du manager de proximité, à sa capacité à trouver un équilibre, à se maintenir dans le métier. Plus fondamentalement, cela exprime une manière de reconnaître la complexité d'un métier qui évolue constamment. A partir de là, la reconnaissance suppose l'existence et la nécessité de l'accompagnement du métier de manager de proximité par le reste de l'organisation, notamment le département RH et le top management. La reconnaissance tient donc un rôle pivot dans la question du sens du métier de manager de proximité : en s'articulant aux quatre proximités et aux trois tensions du métier, elle crée un cadre pour mieux comprendre ce sens. Elle permet d'offrir au manager de proximité plusieurs sens possibles, en fonction de l'aspect qu'elle valorise dans son métier et dans sa manière d'être au monde. En se portant plus sur l'aspect humain ou sur l'aspect formel, elle dessine des modèles de sens différents pour le manager de proximité.

Cette reconnai-sens, si l'on permet l'expression, inscrit ainsi notre étude dans la continuité des travaux en gestion sur l'importance de la reconnaissance dans l'entreprise (Brun & Dugas, 2005 ; Clot *et al.*, 2021 ; Taskin, 2022), et plus particulièrement celle des managers, que ce soit au niveau collectif (Boussard *et al.*, 2020) ou individuel (Gacoin, 2016 ; Loughlin *et al.*, 2011 ; Abdullah & Sofyan, 2022). Toutefois, si le lien entre reconnaissance et sens a déjà fait l'objet de travaux (Fender *et al.*, 2011), son application à la question des managers de proximité est encore peu développée.

Autour de la question du sens du métier de manager de proximité tournent finalement des articulations entre les proximités, les tensions qui traversent le métier de manager et *in fine* la reconnaissance. C'est ce que nous montrons dans le schéma récapitulatif ci-dessous :

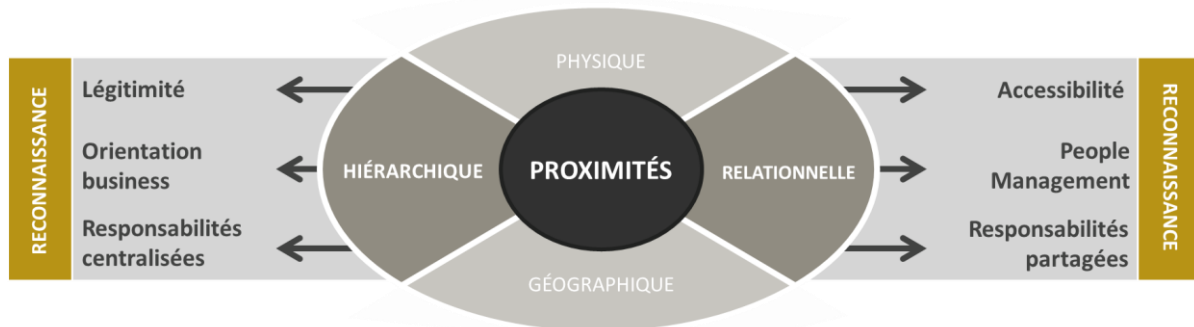


Illustration 1 – Articulations des proximités, tensions et reconnaissance liées au sens du métier de manager de proximité

6. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Mieux comprendre le métier de manager de proximité à l'heure des NFOT et du Covid suppose de s'intéresser aux conditions du travail réel (Dejours & Molinier, 1994) du manager de proximité. Notre recherche montre l'articulation de trois grands phénomènes qui viennent caractériser le sens de ce métier. Le premier est l'existence de quatre proximités (proximité géographique, proximité physique, proximité relationnelle, proximité hiérarchique) que le manager doit apprendre à gérer. Ces proximités fonctionnent en binôme : d'un côté, le binôme proximité physique/proximité géographique ; de l'autre, le binôme proximité hiérarchique/proximité relationnelle. Ce dernier binôme s'incarne dans trois tensions qui traversent le métier de manager de proximité : légitimité/accessibilité ; efficacité opérationnelle/people management ; responsabilités déléguées/responsabilités centralisées. Le manager de proximité peut se positionner de multiples façons par rapport à ces trois tensions, et obtenir de la reconnaissance pour chacun de ces positionnements : or c'est cette reconnaissance qui peut créer du sens pour lui, en validant ses choix de positionnement.

Les implications managériales de cette recherche peuvent s'actualiser sous la forme de pratiques à déployer en entreprise, dans le cadre d'une tentative par l'organisation de renforcement du sens du métier de manager de proximité : dans le cadre de notre étude, nous avons ainsi coconstruit quatre pratiques pour améliorer les conditions d'exercice du métier de manager de proximité et alléger les tensions du métier : définir une vision commune du métier de manager ; développer les managers de proximité et leur parcours ; soutenir l'exercice du métier de manager de proximité ; s'appropriier ces pratiques en tant que manager de proximité.

Cette recherche exploratoire sur la question des conditions du métier de manager de proximité et du sens qui y est associé pose des jalons pour développer des recherches ultérieures sur le sens des managers de proximité, notamment en explorant d'autres formes de sens que la reconnaissance, par exemple en se focalisant sur les émotions des managers de proximité. De même, des études quantitatives sur le poids relatif des conditions du métier de manager de proximité seraient intéressantes.

REFERENCES

Abdullah, K. H., & Sofyan, D. (2022). Middle Managers and Dilemmas in the Organisation. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 4(2), Article 2.

Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: A qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, 36(5), 1835-1850. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>

Ajzen, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval

- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork : A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Ajzen, M., Donis, C. & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000 : Management & Perspective*, 32 (3), 125-147.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 33(174), 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>
- Aytaç, B., & Mandou, C. (2018). Chapitre 2. Les qualités attendues d'un manager 3.0. In *Un management heureux... Et performant !* (p. 39-58). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/un-management-heureux-et-performant--9782807314948-p-39.htm>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor (2e édition) : Les meilleures pratiques du management*. Hachette.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization science*, 12(1), 76-95.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. *Handbook of positive psychology*, 1, 608-618.

BCG (2019, 18 septembre). Les managers français sont à bout de souffle. *Communiqué de presse*. <https://www.bcg.com/press/18sept2019-les-managers-francais-sont-a-bout-de-souffle>

Bellini, S. (2004). Entre le marteau et l'enclume: la hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale. *CEREGE. Centre de recherche en gestion*, (191), 1-14.

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, Numéro 65(1)*, 1325. <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>

Birkinshaw, J., Gudka, M., & D'Amato, V. (2021). The blinkered boss: how has managerial behavior changed with the shift to virtual working?. *California management review*, 63(4), 5-26.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.

Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: Une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 43-62. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0043>

Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(3), 311-328. <https://doi.org/10.3917/reru.083.0311>

Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2017). Tensions in managerial attention in a company in crisis : How tightening budget control resulted in discomfort zones for line managers. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), 239-261. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2015-0066>

Boussard, V., Dujarier, M.-A., & Ricciardi, F. (2020). *Les travailleurs du management : Acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*. Octarès. <https://hal.science/hal-03097114>

- Brocklehurst, M., Grey, C., & Sturdy, A. (2010). Management : The work that dares not speak its name. *Management Learning*, 41(1), 7-19. <https://doi.org/10.1177/1350507609347590>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Cadet, J.-P., & Mahlaoui, S. (2021). La sélection des encadrants de proximité en entreprise. Des signaux comportementaux toujours aussi prépondérants parmi les critères. *Sociologies pratiques*, 42(1), 57-67. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0057>
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait : La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.
- Codo, S., & Soparnot, R. (2014). Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public. *Recherches en Sciences de Gestion*, 102(3), 173-191. <https://doi.org/10.3917/resg.102.0173>
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation: une démarche prospective. *Management Avenir*, (3), 37-60.
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du Travail*, 36, 35-44.
- Dejoux, C., & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers... : À l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.
- Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376-1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, 214(5), 89-105.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : Quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57-80.
<https://doi.org/10.3917/neg.019.0057>

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène : *Management & Avenir*, 21(1), 196-206. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0196>

Duchateau, N., Laurent, M.-E., Moreau, L. et Taskin, L. (2021) (Co-)présence et management des équipes. Rapport de recherche du labor-H, Vol. 1, No. 3, 110 pages

Dumez, H. (2016), Comprehensive Research, Copenhagen Business School Press.

Faurie, I., Fraccaroli, F., & Le Blanc, A. (2008). Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain*, 71(2), 137-172.

Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, 2(15), 57-69.

Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D., & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyética / Projectique*, 8-9(2-3), 51-65. <https://doi.org/10.3917/proj.008.0051>

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.
<https://doi.org/10.5465/ame.1994.9412071702>

- Foster, W. M., Hassard, J. S., Morris, J., & Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work : The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473-504. <https://doi.org/10.1177/0018726719828439>
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working : Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131-1149. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 30(4), 107-150. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>
- Gacoin, D. (2016). Ménager le management ou...Manager en ménageant ? *Les Cahiers Dynamiques*, 68(2), 74-84. <https://doi.org/10.3917/lcd.068.0074>
- Gan, J., Zhou, Z. E., Tang, H., Ma, H., & Gan, Z. (2023). What It Takes to Be an Effective “Remote Leader” during COVID-19 Crisis : The Combined Effects of Supervisor Control and Support Behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2901-2923. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2079953>
- Gawlik, K. (2018). Focus Group Interviews. In M. Ciesielska & D. Jemielniak (Éds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies : Volume II: Methods and Possibilities* (p. 97-126). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_5
- Gomez, P.-Y. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 32-40. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0032>
- Gomez, P.-Y., Rousseau, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2011). Distance et proximité. Esquisse d'une problématique pour les organisations. *Revue française de gestion*, 213(4), 13-23.

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2006). *The Five Minds of a Manager*. In *Leadership Perspectives*. Routledge.

Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation.

Hales, C. (2001). Does It Matter What Managers Do? *Business Strategy Review*, 12(2), 5058. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00174>

Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00222>

Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88115. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x>

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

Hansson, S., & Polk, M. (2018). Assessing the impact of transdisciplinary research : The usefulness of relevance, credibility, and legitimacy for understanding the link between process and impact. *Research Evaluation*, 27(2), 132-144. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvy004>

Hassard, J., & Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *human relations*, 75(9), 1647-1678.

Hennink, M. M. (2013). *Focus Group Discussions*. Oxford University Press.

Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard business review*, 89(6), 85-92.

Kelliher, C., & Richardson, J. (Eds.). (2012). *New ways of organizing work: Developments, perspectives and experiences* (No. 273136). New York: Routledge.

Klikauer, T. (2013). *Managerialism : A Critique of an Ideology*. Springer.

Kokkonen, K. (2013). How are you, manager? A Literature Review of Care Home Managers' Wellbeing. *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, 162-175.

Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2017). In search of 'managerial work': Past, present and future of an analytical category. *International journal of management reviews*, 19(2), 151-174.

Kurdi-Nakra, H., Kou, X., & Pak, J. (2022). The road taken and the path forward for HR devolution research : An evolutionary review. *Human Resource Management*, 61(2), 239-258.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22091>

Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise: quel manager pour relever le défi?. *Management Avenir*, (8), 195-217.

Lanoë, L. (2020). La rationalisation du travail d'ingénieur d'études dans les organisations publiques. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 141(3), 25-43.
<https://doi.org/10.3917/gecol.141.0025>

Lanoë, L. (2022). Gestionnarisation de l'organisation et empechement du management : Quelle place pour la discussion sur le travail du manager au sein de l'organisation ? *Finance Contrôle Stratégie*, 25-2, Art. 25-2. <https://doi.org/10.4000/fcs.9337>

Lautsch, B. A., & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce: telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, 40(1), 10-17.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Letierce, C., Mills, C., & Arnaud, N. (2023). Empowering middle managers to free their strategic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 435-451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0044>

Louart, P., & Benmehidi, A. (1984). *La maitrise d'atelier: limites des approches formelles en litterature de gestion*. Universite des sciences et techniques de Lille, Institut d'administration des entreprises.

Loughlin, C., Arnold, K., & Bell Crawford, J. (2011). Lost opportunity : Is transformational leadership accurately recognized and rewarded in all managers? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(1), 43-64. <https://doi.org/10.1108/02610151211199218>

Maguire, M. 2022. A Framework for User-Requirements Analysis and Development of Creative Design Concepts. In: Kurosu, M., Yamamoto, S., Mori, H., Soares, M., Rosenzweig, M., Marcus, E., Rau, E., Harris, A. & Li, W. (Eds.), *HCI International 2022—Late Breaking Papers. Design, User Experience and Interaction*: 97-113. Springer International Publishing.

Martins, L. (2009). The nature of the changing role of first-tier managers : A long-cycle approach. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 92-123. <https://doi.org/10.1108/09534810910933924>

Michael Page (2019). Manager fait-il encore rêver ? Retrieved from : <https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-march%C3%A9/manager-fait-il-encore-r%C3%A0ver>

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).

Monks, K., & Conway, E. (2022). 21. The future of work: implications for the frontline manager's role in HR implementation. *Research Handbook on Line Managers*, 335.

Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail : Une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0034>

Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83-95.

Morin, E., Falque, L., & Gradito-Dubord, M.-A. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche Chaire Sens et Travail — Icam — HEC Montréal, Lille et Montréal.

Morris, J., Hassard, J., Delbridge, R., & Endo, T. (2021). Understanding managerial work in the modern Japanese firm : The influence of new organizational forms and changing human resource management practices. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1378-1406. <https://doi.org/10.1177/0143831X19875785>

O'Donnell, A., Vesin, P., & Perrier, P. (2011) « Manager de proximité, non merci ! », *Entreprise et Personnel*, n° 297.

Opinion Way (2018). Être manager fait-il toujours rêver ? <https://www.opinion-way.com/fr/inside-by-opinionway/a-la-une/363-etre-manager-fait-il-toujours-rever.html>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*—5e éd. Armand Colin. Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Pastier, K., & Silva, F. (2020). Éditorial. Manager le care ou manager par le care. Et si on changeait de logiciel organisationnel ? *Management & Avenir Santé*, 7(2), 7-11. <https://doi.org/10.3917/mavs.007.0007>

Patesson, L., Ajzen, M. et Neysen, N. (2022a). Digitalisation et culture managériale, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 2, No. 3, 106 pages

Patesson, L., Moreau, L. et Perret, V. (2022b). Travail hybride, sens et lien à l'entreprise : quel rôle de la présence ?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 2, No. 1, 122 pages

Patesson, L., Pralong, J. & Taskin, L. (2023). Attirer les talents :Quels sont les leviers déterminant le choix d'un employeur aujourd'hui?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 3, No. 1, 69 pages

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, 3-16.
<https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>

Peterson, E. R., & Barron, K. A. (2007). How to Get Focus Groups Talking : New Ideas that will Stick. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(3), 140-144.
<https://doi.org/10.1177/160940690700600303>

Picard, H., & Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414.
<https://doi.org/10.1177/0170840618814554>

Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D., & Perea, C. (2020). L'holocratie : Une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? *Question(s) de management*, 28(2), 131-139. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0131>

Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Woods, M. (2011). *Management : The essentials*.
<http://ecite.utas.edu.au/72114>

Roethlisberger, F. J. (1976). Le contremaître, maître et victime de la conversation d'un double jeu. *La gestion des ressources humaines*, 191-201.

- Rondeaux, G., & Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(46), 45-76. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0045>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.
- Rubery, J. (2015). Change at work: feminisation, flexibilisation, fragmentation and financialisation. *Employee Relations*, 37(6), 633-644.
- Saviana, A. (2019, décembre 12). Les cadres tentés par la démission : "Il y a une désaffection pour la fonction de manager". *L'Express*. <https://www.lexpress.fr/societe/les-cadres-tentes-par-la-demission-il-y-a-une-desaffection-pour-la-fonction-de-manager-M2NUNUMNYRGAPBBPNHPJG7GWG4/>
- Sparks, K., & Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship : Towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 219-229. <https://doi.org/10.1348/096317999166617>
- Srajek, B. (2003). *Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité : Cas d'expérimentations* [These de doctorat, Lyon 2]. <https://www.theses.fr/2003LYO22007>
- Stoker, J. I., Van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27, 31-42.
- Taskin, L. (2022). Towards Managing Humanely. In *People Management—Highlighting Futures*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106930>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur.

- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Taskin, L., Ajzen, M., & Donis, C. (2017). New ways of working: From smart to shared power. *Redefining management: smart power perspectives*, 65-79.
- Taskin, L., Klinksiek, I., & Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Townsend, K., & Kellner, A. (2015). Managing the front-line manager. In *Handbook of Research on Managing Managers* (pp. 104-119). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Weber, M. (2003). *Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie* (Nouvelle édition). Pocket.
- Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing. Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 33(174), 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior : Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

Zhang, L. (2023). The Changing Role of Managers. *American Journal of Sociology*, 129(2), 439-484. <https://doi.org/10.1086/727145>