

Comment aider les managers de proximité à dépasser les contradictions inhérentes au changement organisationnel ?

Gilles Bollecker

Ecole de Management Strasbourg / HuManIS (EA 1347)

E-mail : gilles.bollecker@hotmail.fr

Thierry Nobre

Ecole de Management Strasbourg / HuManIS (EA 1347)

Résumé :

Dans le contexte actuel, les organisations publiques et privées sont soumises à des bouleversements constants et confrontées de manière croissante à des objectifs contradictoires. La présente étude, nous amène à observer et analyser le comportement des managers de proximité d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand. Si la littérature s'accorde sur l'importance des attentes contradictoires dirigées vers ces acteurs de l'organisation, elle s'intéresse peu aux modalités permettant à l'encadrement de proximité de faire face à ces attentes. La présente recherche s'intéresse à cette problématique et s'attache à répondre à la question suivante : comment aider les managers de proximité à dépasser les contradictions inhérentes au changement organisationnel ? Pour répondre à cette question, il nous paraît nécessaire au préalable d'appréhender ce qu'attendent les organisations des managers de proximité. L'étude de la littérature nous apprend que ces acteurs sont focalisés sur le court-terme et que leur principale préoccupation est d'obtenir que le travail se fasse sans interruption. Plusieurs auteurs soulignent également le rôle clé dans la conduite du changement. Toutefois, en période de changement, les managers de proximité sont confrontés à la difficulté de fixer des priorités entre le changement et l'activité quotidienne. L'importance des tensions contradictoires qui s'exercent sur ces acteurs clés de l'organisation transparaît au travers du modèle de Quinn que nous mobilisons comme grille de lecture du comportement des managers de proximité. La recherche met en évidence un enlèvement de ces acteurs. En bousculant les habitudes, le changement perturbe la fluidité de l'activité quotidienne, renforçant la focalisation des managers de proximité sur la régulation de l'activité quotidienne. Cet enlèvement conduit à un épuisement physique et nerveux allant jusqu'à entraîner des épisodes dépressifs (burnout) chez certaines personnes. Mais l'étude empirique fait également ressortir que certains managers de proximité développent des stratégies leur permettant de dépasser les contradictions inhérentes aux changements qui impactent l'organisation. Cette performance ne saurait toutefois être durable qu'avec le soutien inconditionnel de la ligne hiérarchique et une reconsidération des frontières et de l'articulation entre les différentes strates de l'organisation.

Mots-clés : Management de proximité, changement, contradictions

Comment aider les managers de proximité à dépasser les contradictions inhérentes au changement organisationnel ?

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, les organisations publiques et privées sont soumises à des bouleversements constants et confrontées de manière croissante à des objectifs contradictoires. Profit et croissance, court terme et long terme, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation ne sont que quelques exemples des tensions auxquelles sont soumises les organisations et qui les amènent, selon Josserand et Perret (2001 : 31), « à gérer de façon permanente des pôles perçus et souvent analysés comme opposés ». D'après Bernoux (2004 : 253), « une des principales difficultés rencontrée dans les organisations, particulièrement dans les périodes de changement, est celle de l'intégration de la multiplicité des rationalités et des logiques, chacune légitime, mais qui ne se rencontrent pas et sont la principale source de conflit ». Pour Emery et Giauque (2005), le secteur public ne fait pas exception puisque la transposition de principes de gestion issus du secteur privé (intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficience et d'efficacité) confronte les organisations publiques à de nombreux paradoxes. La présente étude, nous amène à observer et analyser le comportement des managers de proximité d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand. Si la littérature s'accorde sur l'importance des attentes contradictoires dirigées vers l'encadrement de proximité, elle s'intéresse peu aux modalités permettant à ces acteurs de faire face à ces attentes. La présente recherche s'intéresse à cette problématique et s'attache à répondre à la question suivante : comment aider les managers de proximité à dépasser les contradictions inhérentes au changement organisationnel ? Pour répondre à cette question, il nous paraît nécessaire au préalable d'appréhender ce qu'attendent les organisations des managers de proximité. L'étude de la littérature permettra également de mieux comprendre la place de ces acteurs en période de changement. Puis, il s'agira de mettre en évidence, à partir d'une étude de cas, les tensions contradictoires auxquelles sont soumis les managers de proximité en période de changement. La confrontation de la littérature au terrain, nous permettra de proposer des pistes permettant aux managers de proximité de dépasser les contradictions inhérentes au changement organisationnel.

1. LE MANAGER DE PROXIMITÉ : UN ACTEUR CONFRONTÉ À DES CONTRADICTIONS DESTABILISANTES EN CONTEXTE DE CHANGEMENT

Pour mieux appréhender les attentes contradictoires dirigées vers les managers de proximité, nous allons mobiliser le modèle des rôles managériaux de Quinn (1988). Mais avant de présenter ce modèle qui constitue notre grille de lecture du comportement des managers de proximité, il nous faut d'abord mieux comprendre la place de cet acteur au sein de l'organisation. La littérature s'accorde sur l'image d'un acteur avant tout focalisé sur la régulation de l'activité quotidienne, mais le considère aussi comme un acteur incontournable de la conduite du changement.

1.1. Le manager de proximité : un acteur focalisé sur la régulation de l'activité quotidienne

Il existe au sein des organisations, une pluralité de fonctions de managers. Les activités de management sont généralement distribuées verticalement. En se focalisant sur la position du manager dans la structure, on distingue habituellement trois niveaux de management qui sont respectivement les managers dirigeants, les managers intermédiaires et les managers de proximité. Alors que les dirigeants sont orientés vers la prise de décision, les managers intermédiaires sont en charge de la transmission d'informations entre les dirigeants et les managers de proximité. La position de « manager de proximité » recouvre quant à elle une grande diversité de fonctions et d'intitulés. Letondal (1997 : 10), la qualifie de « catégorie fourre-tout ». Mais pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007 : 115), la position du manager de proximité est claire, il est « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels ». Selon Hales (2005 : 501), le manager de proximité est en charge de la supervision directe d'une équipe dont il doit être garant de la performance auprès de sa hiérarchie. Une des caractéristiques du rôle du manager de proximité est sa focalisation sur le court-terme. D'après Mintzberg (2006 : 126), son rôle est « plus centré » et sa principale préoccupation est d'obtenir que le travail se fasse sans interruption.

1.2. Les managers de proximité et le changement

Toutefois, certains auteurs reconnaissent aux managers de proximité un rôle clé dans la conduite du changement. Cependant, nous verrons que le changement confronte ces acteurs à des multiples contradictions.

1.2.1. Le manager de proximité : un acteur central de la conduite du changement ...

Autissier et Vandangeon-Derumez (2007 : 115), considèrent en effet que « c'est au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passe notamment par la capacité des managers de première ligne à s'approprier et déployer le changement dans leur environnement de proximité ». La particularité des managers de proximité est qu'ils sont en général « à la fois des objets et des acteurs du changement. Il serait donc plus adéquat de les désigner comme des intermédiaires ou des rouages du changement puisqu'ils doivent intégrer et transmettre celui-ci » (Balogun et al., 2004 : 201).

1.2.2. ... confronté à des attentes contradictoires

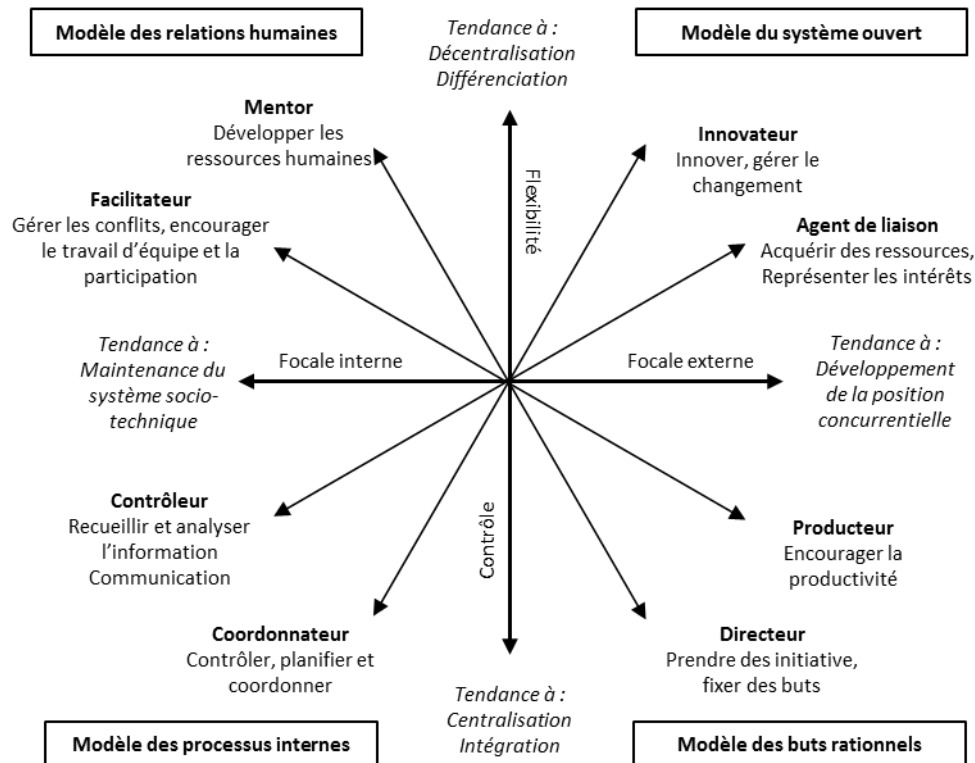
Pourtant, en période de changement, les managers de proximité sont confrontés à la difficulté de fixer des priorités entre le changement et l'activité quotidienne. Ils doivent veiller à l'adaptation de l'organisation aux contraintes de l'environnement tout en maintenant le niveau d'activité et de performance de leur unité. Sa position ne facilite pas sa tâche. En effet, dernier maillon de la ligne hiérarchique, le manager de proximité est loin de la direction et de ce fait est souvent « le dernier informé et l'opérateur vers lequel convergent les contradictions et incohérences de la hiérarchie. » (Dietrich, 2009 : 200). Dans la littérature, ces contradictions apparaissent alternativement comme des sources de dysfonctionnement ou au contraire de performance lorsque l'organisation est en capacité de tirer profit des tensions contradictoires.

1.3. Le modèle de Quinn : une grille de lecture des tensions qui s'exercent sur les managers de proximité

Plusieurs auteurs mettent l'accent sur les contradictions qui s'expriment de façon permanente au sein des organisations (Benson, 1977, Quinn et Cameron, 1988, Bouchikhi, 1999, Morgan, 1999, Perret et Josserand, 2003, Mintzberg, 2005). Quinn (1988) s'intéresse plus particulièrement aux contradictions inhérentes à l'exercice des rôles managériaux. L'auteur considère qu'un manager efficace est en capacité d'exercer simultanément plusieurs rôles de nature an-

tagoniste. A partir des travaux de Quinn et Rohrbaugh (1983), Quinn (1988) développe le modèle des «rôles managériaux» (figure 1).

Figure 1 : Le modèle des rôles managériaux (Quinn, 1988)



L'auteur identifie huit rôles qui se répartissent autour de deux axes. Le premier axe oppose la tendance à la maintenance du système sociotechnique (focalisation interne) au développement de la position concurrentielle de l'organisation (focalisation externe). Le second axe oppose la tendance à la centralisation à celle de la décentralisation.

La pertinence de ce modèle réside notamment la possibilité qu'il nous offre d'appréhender les contradictions inhérentes à l'exercice de la fonction de manager de proximité. En effet, les managers de proximité auxquels nous nous intéressons se retrouvent d'une part pris en étau entre les forces de contrôles propres aux organisations bureaucratiques et la liberté d'action indispensable à la réalisation des tâches quotidiennes (« contrôle versus flexibilité ») et d'autres part entre les contraintes internes et les exigences du marché (« focalisation interne versus focalisation externe »). Le modèle de Quinn présente aussi l'avantage d'avoir été formulé de

manière opérationnelle et validé dans plusieurs travaux antérieurs, ce qui en fait un instrument de mesure adéquat pour les fins de la présente recherche.

2. LE CADRE DE LA RECHERCHE

Le terrain qui a été mobilisé dans le cadre de la présente recherche est une organisation de service public contrainte d'évoluer vers le modèle marchand. La position particulière d'un des chercheurs au sein de cette organisation a permis de collecter un matériau empirique particulièrement riche. Pour renforcer la validité interne de la recherche, nous avons multiplié et croisé les sources d'informations.

2.1. Le terrain de recherche : une organisation de service public contrainte d'évoluer vers le modèle marchand

L'étude empirique a été menée au sein d'un organisme de formation professionnelle pour adultes. Cette organisation implantée sur le territoire français, dispose d'un réseau de 186 centres de formation qui lui permet de proposer une large palette de formations, essentiellement à destination des demandeurs d'emploi. L'organisation est structurée autour d'un siège et de 22 directions régionales en charge du pilotage des centres de formation. Financée depuis son origine par l'état, l'organisation fortement centralisée sous le régime de la subvention, a subi de nombreuses réformes. La première phase de transformation de l'organisation est liée aux lois de décentralisation du 2 mars 1982 et du 7 janvier 1983 qui consacrent la vocation des régions à assumer un rôle d'animation économique et de planification, et aux lois de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et de démocratie de proximité du 27 février 2002 qui contribuent à la mise en œuvre d'une nouvelle étape de décentralisation. Plus récemment, la directive européenne sur la libéralisation des services a fait entrer l'organisation de plein pied dans le champ de la concurrence. L'importance des contradictions auxquelles est confrontée l'organisation, en fait un terrain adapté à la présente recherche.

2.2. Des positions enchevêtrées de praticien et de chercheur

Manager de proximité au sein d'un des sites sur lesquels a été menée l'étude empirique, un des chercheurs est un professionnel et un chercheur qui mène sa recherche sur son terrain professionnel. Ce statut de « praticien-chercheur » présente un certain nombre d'avantages mais aussi d'inconvénients. Une présence permanente sur le terrain, permet au praticien chercheur

de trouver le moment propice pour interroger des acteurs fortement sollicités, mais peut également confronter les informations collectées lors des entretiens à la réalité du comportement des acteurs. Si la qualité de la recherche s'en trouve améliorée par sa dimension empathique (Thiéart, 2003 : 29), la position de praticien-chercheur pose toutefois la question de la validité interne des informations collectées et présente le risque d'une recherche qui se limite à discours professionnel ou réflexif. Les deux chercheurs impliqués dans ce travail de recherche adoptent des postures différentes et complémentaires. La neutralité du second chercheur par rapport au terrain participe au renforcement de la validité interne de la recherche. Pour objectiver les résultats, nous avons également pris soin de mobiliser plusieurs sources d'informations (orales, écrites), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entretiens, observations) et divers informateurs, comme le préconisent Miles et Hubermann (2003 : 481).

2.3. Une pluralité de sources d'informations visant à renforcer la validité interne de la recherche

Le modèle des rôles managériaux de Quinn et plus précisément le questionnaire de positionnement proposé par l'auteur a été mobilisé pour appréhender l'évolution des tensions qui s'exercent sur les managers de proximité. L'étude s'est focalisée sur les périodes clés de la vie de l'organisation : le régime de la subvention, la décentralisation des crédits et la mise en concurrence. Pour mieux comprendre les résultats de ce positionnement sur les huit rôles du modèle, des entretiens semi-directifs ont été menés avec les 11 managers de proximité des 3 établissements au sein desquels nous avons mené l'étude empirique. Les résultats d'une enquête sur les conditions de travail menée par l'institut de sondage IPSOS à laquelle ont répondu 153 personnes, soit 54% du personnel salariés des 3 établissements où nous sommes intervenus, ont également alimenté la recherche. En outre, nous avons mobilisé une étude sur les conditions de travail réalisée par un psychologue du travail mandaté par la direction et les représentants du personnel des 3 établissements. La présence permanente sur le terrain d'un des chercheurs a permis de collecter, par une approche d'observation participante, des informations relatives au comportement des managers de proximité dans leur contexte professionnel.

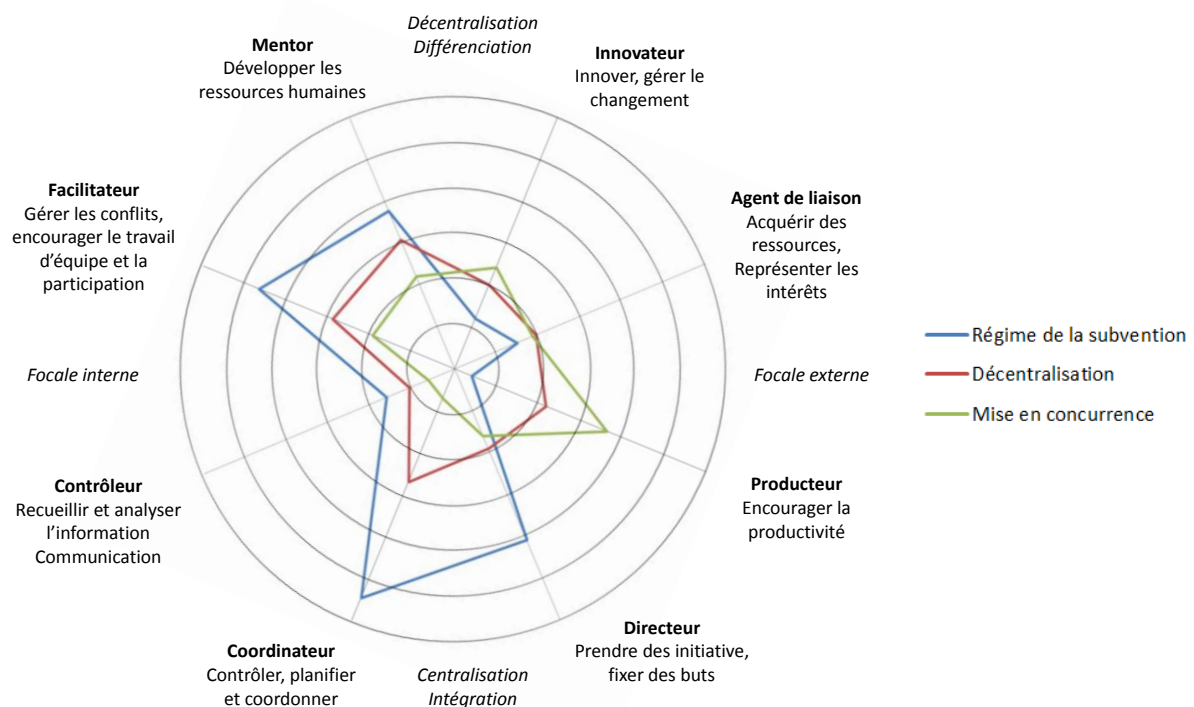
3. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les informations collectées montrent tout d'abord que les multiples réformes subies par l'organisation sont à l'origine d'un accroissement des tensions contradictoires. Les effets dysfonctionnants de ces tensions transparaissent plus particulièrement dans le comportement des managers de proximité. Certains réussissent toutefois à développer des stratégies leur permettant de dépasser les contradictions inhérentes aux changements qui affectent l'organisation.

3.1. Le changement : source d'une augmentation des tensions contradictoires qui s'exercent sur les managers de proximité

Pour mieux comprendre l'origine des contradictions auxquelles sont confrontés les managers de proximité, nous allons respectivement nous intéresser à leur positionnement sur les différents rôles du modèle de Quinn aux 3 périodes clés de l'histoire de l'organisation (figure 2).

Figure 2 : Le positionnement des managers de proximité sur les rôles du modèle de Quinn



3.1.1. Le régime de la subvention : des forces de stabilité dominantes

Dans un environnement stable et peu complexe, le modèle bureaucratique et centralisé de l'organisation permet de répondre efficacement aux exigences d'un financeur unique : l'Etat. L'organisation bénéficie d'une subvention permettant de couvrir plus de 80 % de ses besoins de financement. Les exigences en matière de productivité sont faibles et l'organisation bénéficie d'une large autonomie dans la définition de son offre de service. Dans ce contexte, l'encadrement de proximité dispose d'une visibilité suffisante pour planifier le travail et d'un cadre propice au maintien d'un climat social apaisé.

3.1.2. La décentralisation des crédits : une incitation à s'ouvrir sur l'environnement

Alors qu'en période de subvention, l'organisation s'appuyait essentiellement sur son organe central (le siège) pour gérer sa relation avec l'Etat, la décentralisation des crédits de la formation professionnelle a amené les dirigeants à transférer vers le management intermédiaire, la responsabilité de définir une stratégie en phase avec les exigences des nouveaux financeurs (figure 3)

Figure 3 : Les effets de la décentralisation sur la définition de la stratégie

Acteurs de l'environnement	Structure de l'organisation	Interlocuteurs
Etat	Siège	Top management
Décentralisation		
Conseils régionaux, Pôle emploi, Conseils généraux, Missions locales, Agefiph, Entreprises	Directions régionales	Management intermédiaire
Usagers	Centres de formation	Management de proximité Opérationnels

Toutefois, l'organisation connaît d'importantes difficultés à répondre aux attentes de ces nouveaux financeurs qui exercent une pression sur le prix des prestations et demandent une mise en adéquation de l'offre de formation aux exigences du marché. Dans ce contexte, le mana-

gement de proximité est appelé à renforcer le niveau de productivité et développer l'adaptabilité des équipes. Pour sa part, le management intermédiaire éprouve beaucoup de difficultés à passer d'un rôle de transmission et de contrôle des orientations définies par le siège à celui de définir et de décliner une stratégie au niveau opérationnel, qui puisse satisfaire les attentes du marché.

3.1.3. La mise en concurrence : une capacité d'adaptation différente selon les établissements

Cette difficulté du management intermédiaire à définir des orientations claires et une feuille de route pour le niveau opérationnel est amplifiée en période de mise en concurrence. L'organisation voit son équilibre économique menacé. Elle ne dispose plus des financements nécessaires à son fonctionnement et à son adaptation aux exigences du marché.

3.2. L'enlisement : la conséquence d'une focalisation sur la régulation de l'activité quotidienne

Dans ce contexte, la plupart des managers de proximité rencontrent d'importantes difficultés dans la gestion du quotidien. Ces difficultés se manifestent sous différentes formes dans le comportement des managers de proximité.

3.2.1. Le changement, source d'une intensification de l'activité de régulation

Les témoignages collectés durant les entretiens et l'observation du comportement des managers de proximité montrent une intensification de l'activité de régulation. Celle-ci est tout d'abord imputable à des objectifs flous ou en contradiction avec les attentes des financeurs et des usagers. Le management de proximité est ensuite confronté à une inadéquation voire une incompatibilité du système d'information avec les attentes internes et externes. Alors que l'encadrement de proximité est prié de piloter l'activité par la marge, le système d'information ne sait gérer que des heures de formation. Le décalage apparaît également entre les exigences des financeurs et les moyens dont disposent les managers de proximité pour y répondre. Ces derniers font état de ressources humaines et matérielles insuffisantes, de procédures qui ne sont plus en phase avec la réalité du travail ou encore de circuits de décision peu efficaces - plusieurs personnes parlent de « pesanteur » - qui dissuadent toute initiative. Ces conditions perturbent fortement le travail au quotidien et contraignent les managers de proximité à des ajustements permanents et une gestion dans l'urgence. A cela, il faut ajouter une pression

grandissante à remonter des informations vers les sphères de décision. Ce « labeur gestionnaire » (Detchessahar, 2011 : 98) éloigne l'encadrement du terrain et entrave sa capacité à trouver des solutions pérennes aux problèmes rencontrés.

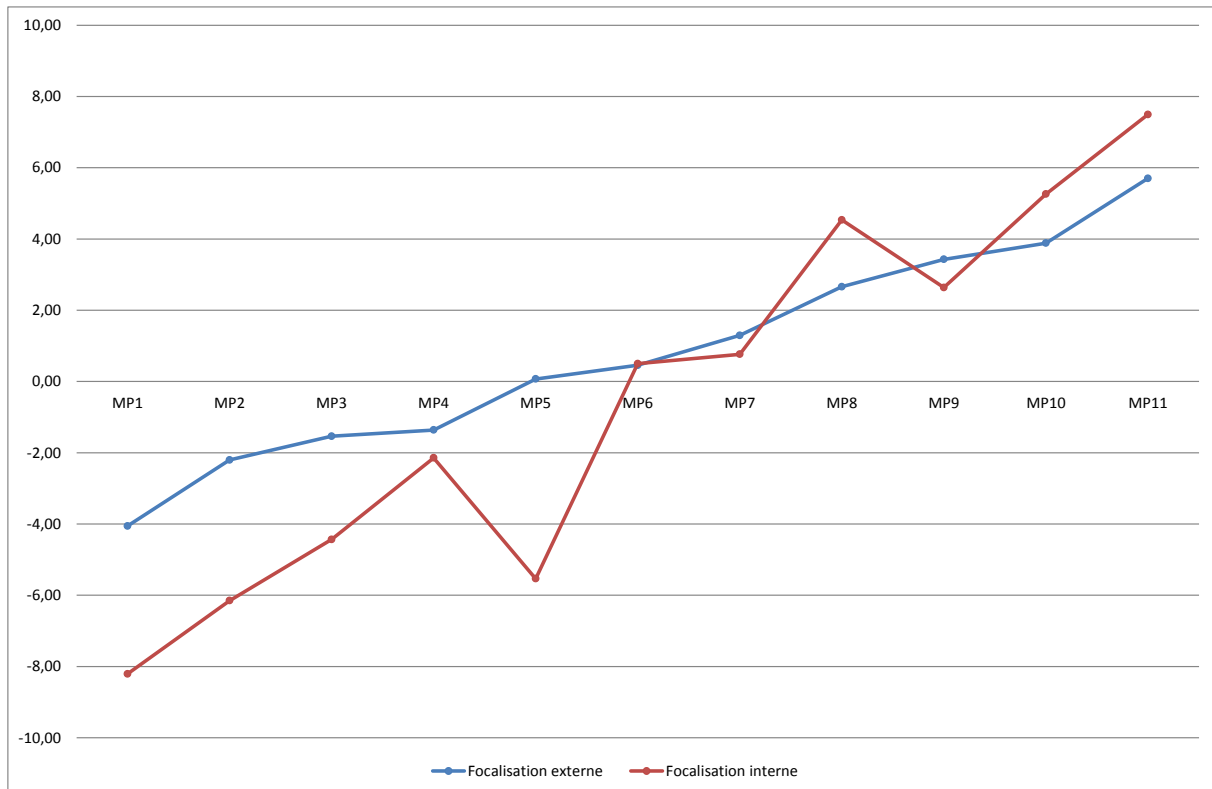
3.2.2. Les effets dysfonctionnants d'attentes contradictoires dirigées vers les managers de proximité

Les témoignages recueillis et comportements observés mettent en évidence les difficultés d'une « fonction charnière » qui se retrouve pris en étau, entre marteau et enclume, entre le terrain d'une part, leur hiérarchie et les objectifs de productivité d'autre part, les clients enfin. Le rapport d'étude sur les conditions de travail fait apparaître que « l'encadrement hiérarchique est en fait lui-même porteur des contradictions voire des paradoxes de l'organisation. Non seulement il les transmet mais se retrouve pris à son tour dans l'injonction ». Certains managers de proximité ne sont plus en capacité de relier le travail prescrit, en l'occurrence les attentes émanant de la hiérarchie et des clients, avec le travail réel, à savoir, ce que le niveau opérationnel est en capacité de faire. Si dans un premier temps, l'encadrement de proximité redouble d'effort pour faire face aux nombreux dysfonctionnements qui résultent du changement, la perception d'une situation qui ne s'améliore pas amène la plupart des personnes que nous avons rencontrées à un épuisement physique et nerveux. Certains managers de proximité connaissent même des épisodes dépressifs qui apparaissent comme un moyen d'échapper aux tensions. Pour Rocheblave-Spenlé (1969 : 363), cette manière d'exprimer la détresse « se situe davantage à un niveau inconscient et constitue une excuse socialement valable dans le cas où les individus ne se conforment pas aux exigences ».

3.3. Des stratégies pour dépasser les contradictions inhérentes au nouveau contexte

Certains managers de proximité réussissent toutefois à dépasser les contradictions. La représentation en figure 4 –les managers de proximité ont été classés dans l'ordre croissant de leur score sur les rôles associés à la focalisation externe - montre une corrélation entre les rôles associés à la focalisation externe et ceux associés à la focalisation interne. Les managers de proximité dont la présence sur les rôles associés à la focalisation externe est marquée montrent également une meilleure aptitude à l'exercice des rôles associés à la focalisation interne.

Figure 4 : Relation entre les rôles associés à la focalisation externe et rôle associés à la focalisation interne.



Ce constat nous amène à porter un regard particulier sur le comportement des managers de proximité qui réussissent à concilier des rôles considérés comme antagonistes et à nous attacher à identifier les stratégies mobilisées par ces acteurs.

3.3.1. Une aptitude à comprendre les attentes des parties prenantes

Selon Quinn (1988), les rôles associés à la focalisation externe sont respectivement les rôles d'innovateur, d'agent de liaison, de directeur et de producteur. Pour être en mesure de planifier l'activité au quotidien, les managers de proximité doivent disposer d'objectifs. A défaut d'obtenir une feuille de route claire de la part de l'encadrement intermédiaire, désormais en charge de définir et décliner la stratégie au niveau opérationnel, certains managers de proximité ont endossé le rôle d'agent de liaison. Par le développement d'un tissu de relations internes et externes, ces derniers réussissent à mieux comprendre les attentes du marché et apporter à ces attentes des réponses adéquates.

3.3.2. Une volonté de modifier les attentes des parties prenantes

Cette relation de proximité avec les différents acteurs susceptibles d'exprimer des attentes en direction du niveau opérationnel, permet également aux managers de proximité de négocier et d'infléchir certaines exigences qu'ils ne sont pas en mesure de satisfaire (Rocheblave-Spenlé, 1969 : 371, Tsui, 1995 : 1534).

- Les financeurs : influencer les attentes pour ne pas les subir

Leur parfaite connaissance du terrain en fait des alliés incontournables des nouveaux financeurs. Ces derniers héritent, dans le cadre de la décentralisation, de nouvelles attributions sans avoir pu développer les compétences associées à ces nouvelles responsabilités. L'encadrement de proximité est conscient de la possibilité qui lui est offerte d'influencer les décisions des donneurs d'ordre et de faire en sorte qu'elles constituent des objectifs atteignables.

- Les usagers : du projet professionnel à la saturation du dispositif

Évalués sur leur capacité à « saturer le dispositif », certains managers de proximité ont aussi compris l'importance de s'attacher les services des prescripteurs de formation. Si ces derniers ont longtemps mis l'accent sur le projet professionnel de l'utilisateur dans le choix du parcours de formation, les contraintes du marché ont amené les managers de proximité à inciter les prescripteurs à privilégier l'offre de formation disponible, à savoir les parcours pour lesquels l'organisation bénéficie d'un financement.

- L'encadrement intermédiaire : d'un rôle prescriptif à un rôle support

Les contraintes ne proviennent toutefois pas seulement de l'environnement externe. L'encadrement de proximité subit aussi les conséquences d'une crise de légitimité du siège et de la direction régionale qui, dépossédés ou en difficulté dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités, intensifient leur emprise sur les établissements. Le comportement de certains managers de proximité se caractérise par une résistance marquée aux injonctions du siège et de la direction régionale, avec l'objectif avoué de faire passer l'encadrement intermédiaire d'un rôle de courroie de transmission et de contrôle du respect des directives à un rôle de sou-

tien de l'activité opérationnelle. Si le management de proximité est en capacité d'alimenter la réflexion stratégique (Floyd et Lane, 2000 : 156) par sa présence au plus près des clients, il attend légitimement du management intermédiaire qu'il synthétise les informations provenant du terrain, questionne la stratégie de l'organisation et obtienne les ajustements structurels permettant au niveau opérationnel de satisfaire les exigences du marché.

3.3.3. Une capacité à acquérir les ressources indispensables à la conduite du changement

Cette capacité des managers de proximité à satisfaire de nouvelles exigences est aussi dépendante des moyens humains et matériels dont ils disposent. L'aptitude à acquérir des ressources constitue la troisième caractéristique distinctive des managers de proximité qui réussissent à dépasser les contradictions inhérentes au changement. Pour conquérir ces ressources, les managers de proximité n'hésitent pas à exploiter, voire transgresser les dispositifs internes de répartition et d'affectation des ressources ou à solliciter directement les financeurs ou des partenaires externes.

- Une concurrence entre les établissements qui récompense les managers de proximité qui disposent d'un réseau interne

La relation que certains managers de proximité ont su développer avec la direction régionale leur offre un avantage concurrentiel évident par rapport à leurs homologues. Si le mode informel de répartition des ressources retenu par l'organisation avantage les managers de proximité qui disposent d'un réseau interne, cette répartition se fait toutefois aux dépens de ceux qui découvrent souvent trop tard que des opportunités étaient à saisir.

- La transgression : un mode particulier de résolution des tensions contradictoires

A défaut d'obtenir les ressources leur permettant de faire face aux multiples attentes dont ils font l'objet, certains managers transgressent les règles ou les consignes. Cette transgression peut se manifester par l'utilisation de certaines ressources à des fins différentes de celles pour lesquelles elles ont été initialement prévues. Ainsi, pour assurer le remplissage des sessions de formation dont il a la charge, un des managers de proximité n'hésite pas à mobiliser un formateur sur des tâches de recrutement. Ayant épuisé son budget d'investissement, un autre manager de proximité adapte son plateau de formation en ponctionnant sur l'enveloppe de fonc-

tionnement. Pour contourner les restrictions d'effectifs, un troisième manager de proximité, recourt à de la prestation de service pour mener une action de formation à son terme. Pour Babeau et Chanlat (2008 : 214), « c'est en réponse aux injonctions contraires qui traversent l'organisation que se développe l'irrégulier ». Pour ces auteurs, « la transgression ne doit pas être considérée comme une pathologie de l'organisation, mais bien comme un élément de son fonctionnement normal ». Elle constitue « un mode particulier de résolution de conflits ».

- L'environnement : des ressources jusque-là inexploitées par les managers de proximité.

C'est donc en transgressant les règles que certains managers de proximité réussissent à dépasser les contradictions qui apparaissent quotidiennement dans la réalisation des tâches. Mais c'est aussi en dérogeant à certains principes, dont celui qui les enferme dans un rôle de régulateur interne, que certains managers de proximité réussissent à surmonter les contradictions auxquelles ils font face. Ainsi, certains n'hésitent pas à engager l'organisation au-delà du pouvoir qui leur est conféré et à obtenir des ressources en mobilisant le réseau externe qu'ils ont su développer dans le cadre de leur relation privilégiée avec les acteurs du marché.

4. DISCUSSION

La présente recherche fait ressortir une dégradation des conditions de travail des managers de proximité en période de changement. Cette dégradation s'avère plus rapide pour ceux qui restent focalisés sur la maintenance du système sociotechnique. Elle s'explique par une gestion dans l'urgence qui ne leur permet pas de privilégier des solutions durables aux problèmes posés par le changement.

Certains managers de proximité réussissent toutefois à s'extraire de l'enfermement dans le court terme en influençant les attentes de manière à les rapprocher de ce que l'organisation peut raisonnablement faire ou en s'efforçant d'acquiescer, parfois en dépit des règles qui régissent l'organisation, les ressources nécessaires pour satisfaire les attentes. Cette transgression est révélatrice d'une inadéquation de la structure aux nouvelles exigences de l'environnement. Elle constitue, selon Babeau (2008: 162), « une réponse défensive à des forces de contrôle excessives ». En effet, le changement nécessite des marges de manœuvre plus importantes que l'organisation arquée boutée sur sa structure bureaucratique ne permet pas. D'après Floyd et Lane (2000 :156), pour favoriser l'adaptation, il est nécessaire de « lever les contraintes for-

nelles, relâcher le système de contrôle et encourager l'ajustement mutuel ». Mais la transgression témoigne aussi d'une conscience professionnelle forte (Babeau, 2008 :162) puisque ceux qui en usent permettent à l'organisation de dépasser les contradictions inhérentes au changement.

Si certains managers de proximité transgressent les règles pour être en capacité de répondre aux attentes, ils sont aussi amenés à assumer des rôles qui, du point de vue de la littérature, n'entrent pas dans le champ habituel de leurs attributions. Si pour Perret (1998 : 90), «l'efficacité d'un leader tient à sa capacité à réconcilier les bornes extrêmes des dualités organisationnelles», la présence des managers de proximité sur l'ensemble des rôles du modèle de Quinn (1988), ne peut s'inscrire dans la durée sans être efficacement relayée par le management intermédiaire. La décentralisation stratégique implique un transfert de la responsabilité de définir la stratégie du top management (le siège) vers le management intermédiaire (le niveau régional). Ce dernier est désormais en charge de négocier avec l'environnement et d'orienter le niveau opérationnel. Dans les faits, l'encadrement intermédiaire reste focalisé sur son rôle de contrôle et laisse l'encadrement de proximité dans l'attente d'objectifs clairs. Pris en étau entre un management intermédiaire qui reste loin des réalités du terrain et des opérationnels qui se protègent des perturbations provoquées par le changement, les managers de proximité sont confrontés à d'importantes tensions. Si l'encadrement intermédiaire doit pouvoir s'appuyer sur les managers de proximité dans son nouveau rôle stratégique, il ne peut en aucun cas leur déléguer la responsabilité de définir la stratégie. Le manager de proximité doit rester avant tout un médiateur entre le travail prescrit et le travail réel. A ce titre, il mérite la plus grande attention.

CONCLUSION

Si l'on se réfère à la littérature, la focalisation sur le court-terme et la régulation des activités quotidiennes sont donc les principales caractéristiques de la position du manager de proximité. Certains auteurs lui reconnaissent aussi, du fait de sa capacité à s'approprier et déployer le changement au niveau opérationnel, un rôle clé dans la conduite du changement. Evalué sur son aptitude à maintenir un niveau de productivité élevé, le manager de proximité se trouve toutefois confronté à la difficulté de fixer des priorités entre le changement et l'activité quotidienne. L'étude empirique fait apparaître que le changement accentue la focalisation de cet

acteur sur la régulation de l'activité quotidienne, accentuant ses difficultés à trouver des solutions pérennes aux perturbations provoquées par le changement. Dans le contexte particulier d'une organisation appelée à se décentraliser, les difficultés des managers de proximité sont amplifiées par l'incapacité de l'organisation à formuler une nouvelle stratégie et à la traduire en objectifs concrets, pouvant orienter le niveau opérationnel.

Les contradictions auxquelles sont confrontés les managers de proximité apparaissent au travers de la grille de lecture mobilisée dans le cadre de l'étude empirique. Le modèle de Quinn s'avère pertinent dans la mesure où il permet d'appréhender la diversité et la nature contradictoire des rôles que sont susceptibles d'exercer simultanément les managers de proximité.

Si l'étude empirique met en évidence les effets dysfonctionnants des tensions contradictoires qui s'exercent sur les managers de proximité, elle montre aussi la capacité de certains managers de proximité à «réconcilier les bornes extrêmes des dualités organisationnelles» (Perret, 1998 : 90).

Toutefois, leur aptitude à gérer ces tensions ne saurait être durable sans le soutien de leur hiérarchie. Le manager de proximité est avant tout un acteur de l'interne (Mintzberg, 2006 : 66). Si sa participation à la fabrique de la stratégie et sa capacité à alimenter la réflexion stratégique sont incontestables dans un contexte de décentralisation, il reste avant tout en charge de décliner cette stratégie au niveau opérationnel. Comme le souligne Hales (2006 : 48), sa contribution réside avant tout dans « peut-on le faire ? » plutôt que dans « que faut-il faire ? ». Il est de la responsabilité des dirigeants et du management intermédiaire (dans un contexte de décentralisation), « de négocier les contraintes externes et de s'y opposer si ces dernières ne peuvent pas être traduites dans l'univers interne » (Detchessahar, 2011 : 100). Mais, il s'agit aussi pour les dirigeants et le management intermédiaire d'engager les réformes nécessaires à ce que la structure de l'organisation encourage plutôt que n'entrave l'adaptation du niveau opérationnel au nouveau contexte de la mise en concurrence.

Le changement ne pose donc pas seulement la question des nouvelles responsabilités qui incombent au management de proximité. Il remet aussi en cause les rôles des différentes strates de l'organisation et appelle à redéfinir de nouvelles frontières et une nouvelle articulation entre les différents niveaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007), Les managers de première ligne et le changement, *Revue Française de Gestion*, 5 : 174, 115-130.
- Babeau O. (2008), Le décalage entre travail prescrit et travail réel : la dimension absente des manuels de management, *Gestion 2000*, 4, 161-170.
- Babeau O., Chanlat J.F. (2008), La transgression, une dimension oubliée de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, 3 : 183, 201-219.
- Balogun J., Hope Hailey V., Viardot E. (2005), *Stratégies du changement*, Pearson Education.
- Benson K. (1977), Organizations: A Dialectical View, *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-21.
- Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil.
- Bouchikhi H. (1998), Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations, *Organization*, 5 : 2, 217-232.
- Detchessahar M. (2011), Santé au travail : quand le management n'est pas le problème, mais la solution, *Revue française de gestion*, 5 : 214, 89-105.
- Dietrich A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Management et Avenir*, 1 : 21, 196-206.
- Emery Y., Giauque D. (2005), *Paradoxes de la Gestion Publique*, L'Harmattan.
- Floyd S.W., Lane P.J. (2000), Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *The Academy of Management Review*, 25 : 1, 154-177.
- Hales C. (2006), Moving Down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-line Management, *Journal of General Management*, 32 : 2, 31-55.
- Josserand E., Perret V. (2001), Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales, *Management International*, 5 : 1, 31-44.
- Letondal A.M. (1997), L'encadrement de proximité - Quels rôles dans les changements d'organisation ? *Anact*.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck.
- Mintzberg H. (2005), *Le management, Voyage au cœur des organisations*, Editions d'organisations.
- Mintzberg H. (2006), *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation.

Morgan G. (1999), *Images de l'organisation*, 2ème édition, Sage Publications.

Perret V. (1998), *La gestion ambivalente du changement*, *Revue Française de Gestion*, 5 : 120, 88-97.

Perret V., Josserand E. (2003), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses.

Quinn R.E. (1988), *Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey Bass.

Quinn R.E., Cameron K. (1988), *Paradox and Transformation, Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing

Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983), *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, *Management Science*, 29 : 3, 363-377.

Rocheblave-Spenlé A.M. (1969), *La notion de rôle en psychologie sociale: étude historico-critique*, 2ème édition, Presse universitaire de France.

Thiétart R.A et coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Gestion Sup, Dunod.

Tsui A.S., Ashford S.J., StClair L., Xin K.R. (1995), *Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness*, *Academy of Management Journal*, 38 : 6, 1515-1543.