

---

## Editorial

Après cette trêve estivale, je souhaitais tout d'abord vous souhaiter une excellente rentrée 2014 et profiter de cette occasion pour féliciter notre ami et conseiller le Professeur Frank Bournois qui vient de prendre les plus hautes responsabilités au sein de l'ESCP Europe. Au nom de toute l'équipe de RMA, nous lui adressons nos félicitations et nos vœux les plus chers dans tous les projets qu'il aura à conduire.

Ensuite, je voulais valoriser le travail réalisé sous ma direction et en partenariat avec l'Observatoire Social International (OSI) et en particulier son secrétaire général, Marc Deluzet, par la promo 2013-2014 du Master RH en apprentissage de l'IAE de Caen Basse-Normandie. Il s'agit d'une étude de prospective des métiers sur le « manager de proximité ». Les principaux résultats ont été présentés en partie à Deauville en juin dernier lors de l'Assemblée Générale de Référence RH et le seront globalement à l'automne à Paris. En avant première des publications à venir sur le sujet, je souhaitais partager avec vous les quelques pistes qui se dessinent et qui ouvrent des champs entiers de réflexion et d'action, tant en matière de recherches que de pratiques en organisation.

**Le constat de départ :** La fonction de manager connaît depuis plusieurs années de profondes mutations et n'est pas toujours clairement définie. En effet, un manager peut avoir un rôle différent d'une entreprise à l'autre. Il y a un manque de visibilité sur l'évolution du métier, des compétences et des formations nécessaires. Nous avons donc réalisé une étude prospective sur les évolutions possibles de la fonction de manager de proximité.

**La méthodologie :** La méthodologie retenue est la méthode P.M. : Prospective des Métiers de Boyer et Scouarnec (2002, 2006, 2009). De par sa souplesse d'utilisation, elle est adaptée à une conception constructive de la réflexion sur le devenir des métiers grâce en particulier à la sollicitation d'acteurs-experts. Elle a été réalisée en associant des managers de proximité des entreprises suivantes : Areva NC, Acome, Aéroport Caen-Carpique, Aptar, Cerfrance, Danone, EDF, Elle et Vire, Evolution XY, Fnac, GSF Neptune, La Poste, Manoir Industries, Magneti Marelli, Messageries Laitières, PSA, STEF, Système U, Traiteur de la Touque, Valéo et Vinci Energies. Toutes les étapes de la méthode P.M. ont été respectées, il nous reste à analyser les résultats de l'enquête en extension afin de consolider les scénarios.

**Les principales pistes :** La journée de travail avec les acteurs-experts nous a permis de mettre en évidence plusieurs possibilités quant au devenir du manager de proximité. Ainsi, nous avons proposé 10 scénarios :

**Le manager « pompier » ou « sauve qui peut »**

C'est un Manager en souffrance, en contradiction entre les attentes de la direction et les possibilités du terrain, qui doit faire face parfois à un manque de compétences dans ses équipes, et qui a besoin de soutien et de reconnaissance de la part de sa hiérarchie.

**Le manager « Mode projet »**

Ce manager aura pour objectif de mobiliser l'intégralité de ses collaborateurs pour la réalisation de projets améliorant la performance de l'organisation tout en prenant en compte les contraintes quotidiennes de ses collaborateurs.

**Le manager « room service »**

Le manager a un rôle d'accompagnateur et de facilitateur. Le manager doit s'adapter à des publics divers. Il devra de plus en plus faire face aux nouveaux comportements de ses collaborateurs : âge, cultures et tout simplement à la différence des profils. Le manager devra connaître les métiers de ses collaborateurs.

**Le manager « relais d'information »**

Ce type de manager peut être actif ou passif. Le **manager actif** articule la stratégie au niveau opérationnel. C'est un relai d'information actif car il s'implique dans la mise en œuvre de la stratégie au niveau terrain. Le **manager passif** est un vecteur de communication descendante. Il diffuse l'information à l'état brut sans s'approprier réellement le contenu. Il n'a pas de véritable responsabilité, il ne fait que diffuser les informations qui lui sont transmises. Dans les deux cas le rôle premier de ce manager est de communiquer.

**Le manager « régulateur digital »**

Ce type de manager devra s'approprier les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) et s'assurer que leur utilisation respecte les individus et ne dégrade pas leurs conditions de travail. Il anime son équipe de façon à ce que la relation humaine directe reste au centre de son équipe et de son management.

**Le manager « humanisateur »**

Le manager « humanisateur » porte une attention particulière aux relations de travail. Il place le bien-être des collaborateurs au cœur de ses missions. De manière générale, il veille au bien-être de ses collaborateurs en adaptant l'organisation et les exigences de travail.

**Le manager « intendant »**

Le « manager intendant » se caractérise par sa dimension essentiellement administrative. La direction tout comme les organismes, exigent un suivi plus important de l'activité. Ainsi, le quotidien du manager est fortement impacté par le développement des reportings (rebus, résultats de production, etc.) et d'indicateurs de performance qui lui permettent de suivre l'efficacité de ses équipes.

### **Le manager « Innovateur »**

Le manager est alors un facilitateur d'innovation. Cela implique une culture de l'observation, de la curiosité pour l'innovation, de la gestion de projet, ainsi que de l'identification et la résolution de problèmes, afin d'intégrer au mieux les changements dans l'organisation.

### **Le manager « Caméléon » ou « Couteau suisse »**

Ce type de manager devra être multi-tâches et multi-casquettes. Pour ce faire, il sera issu d'une formation initiale de généraliste et devra posséder des compétences multiples (techniques, administratives, managériales, financières, stratégiques...) ainsi que des compétences transversales (RH, gestion, qualité/sécurité).

### **Le manager : « Professeur » ou « Panoramix »**

Le manager n'est plus légitime par son statut de chef mais il tire au contraire sa crédibilité de son expertise et de sa maîtrise du métier qui est d'ailleurs reconnue par tous. Ses missions sont donc davantage centrées autour du conseil et du partage des connaissances car il est perçu comme un guide.

Toutes ces pistes sont encore à affiner via le traitement de l'analyse en extension qui s'est récemment achevée mais elles dressent déjà des axes de réflexion et d'action pour demain.

Bonne rentrée et bonne lecture.

**Aline SCOUARNEC**  
**Directeur de Publication**  
**Rédacteur en Chef**