

Louvain School of Management

En quoi le manager de proximité a-t-il un impact sur l'engagement au travail des membres de son équipe ?

Auteur : GLOTZ Andréas
Promoteur : GLINNE-DEMARET Harmony
Année académique 2019-2020
Master en Sciences de gestion HD

RÉSUMÉ

À travers ce mémoire-recherche, nous avons pour but de comprendre dans quelle dimension le manager de proximité peut avoir un impact sur l'engagement de ses collaborateurs. La question de recherche soulevée par cette étude est : « *Comment la position hiérarchique du manager de proximité peut-elle avoir une influence sur l'engagement au travail de son équipe et par quels moyens ?* ». Afin d'apporter des réponses à cette question, nous allons analyser plusieurs sources théoriques et scientifiques, mais aussi le contenu de cinq interviews de managers de proximité réalisées dans le cadre de ce mémoire.

La première partie de ce mémoire se divise en 2 chapitres consacrés à une revue de littératures scientifiques traitant du contexte de manager de proximité, de la notion d'engagement et de motivation ainsi que de plusieurs concepts qui s'articulent autour de notre question de recherche et en particulier de la notion de manager de proximité. En effet, la place qu'occupe le manager de proximité doit être déconstruite et clarifiée avant de pouvoir entrer précisément sur notre terrain de recherche.

La deuxième partie, composée des chapitres 3 et 4, nous amène quant à elle sur notre terrain de recherche. Le chapitre 3 nous permettra de comprendre comment nous sommes entrés sur notre terrain et nous présentera l'échantillon qui nous a permis de discuter des résultats obtenus. Ensuite, le chapitre 4 portera sur une discussion de ces résultats au regard de la littérature scientifique que nous avons abordée dans le chapitre 1 et 2.

À la lumière de notre analyse, nous établirons nos conclusions, émettrons certaines remarques personnelles et pistes réflexives. Pour finir, nos résultats nous permettront d'élargir notre point de vue quant à notre postulat théorique de départ et de comprendre plus en profondeur l'impact qu'a le manager de proximité sur ses collaborateurs en fonction de sa position hiérarchique.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier ma promotrice de mémoire, Madame GLINNE-DEMARET, professeur de management humain, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également les intervenants professionnels tels que les associés et managers d'ODB et des autres entreprises pour leur disponibilité et leurs précieux conseils qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire-recherche.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

Stéphanie Glotz et Alix Glotz, pour leur compréhension et leur aide au quotidien, ma femme, mes relecteurs et amis qui m'ont soutenu jusqu'au bout de ce mémoire

Je présente à tous ces intervenants, mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Merci

« Donner l'exemple n'est pas le principal moyen pour influencer les autres. C'est le seul. »

Albert Einstein

TABLE DES MATIÈRES

0	Introduction	1
0.1	Introduction générale.....	1
0.2	Question de recherche, postulats et méthodologie	1
0.3	Organisation et articulation	2
PARTIE 1		
1	Chapitre 1 : Bases théoriques, concepts et définitions	4
1.1	Introduction	4
1.2	Management et manager : Définition et évolution de ce concept	4
1.3	Les 3 rôles du manager.....	5
1.3.1	Le nouveau rôle du manager	6
1.3.2	Les 3 niveaux de managers.....	7
1.4	Définition du manager de proximité.....	8
1.4.1	Les enjeux des rôles du manager de proximité.....	9
1.4.2	Le rôle du manager de proximité : un inducteur de changement	9
1.5	Les 2 pôles du manager de proximité : un défi au quotidien.....	10
1.5.1	Rôles opérationnels et rôles managériaux	11
1.5.2	Rôle opérationnel et managérial : une nécessité d'adaptation pour le manager de proximité.	14
1.6	Les 3 lignes conductrices du manager de proximité.....	15
1.7	Manager de proximité : un manager à dimension humaine.....	16
1.8	Intérêts dans le cadre de l'étude	17
1.9	Conclusion partielle.....	18
2	Chapitre 2 : Motivation et engagement organisationnel.....	19
2.1	Introduction	19
2.2	La motivation : définitions et concepts	19
2.2.1	Les facteurs de démotivation.....	21
2.2.2	Les facteurs de motivation.....	21
2.3	Manager de proximité : un inducteur de motivation	21
2.4	L'engagement : définitions et concepts	22
2.5	Les facteurs inducteurs d'engagement	23
2.6	Les 3 niveaux d'engagements au travail.....	24
2.6.1	L'engagement affectif	25
2.7	Conclusion partielle.....	29

PARTIE 2

3	Chapitre 3 : Étude qualitative : Présentation du terrain et de la méthodologie de recherche	31
3.1	Introduction	31
3.2	Rappel de l'enjeu du mémoire-recherche et démarche méthodologique.....	31
3.3	Description du recueil de données.....	31
3.3.1	Entrée sur le terrain de recherche et choix des participants.....	31
3.3.2	Méthode de recueil	32
3.3.3	Construction du guide d'entretien et de l'analyse.	32
3.3.4	Limites méthodologiques	32
4	Chapitre 4 : présentation des résultats	34
4.1	Introduction	34
4.2	Posture du manager de proximité	34
4.3	Perception du rôle de manager de proximité	35
4.4	Engagement	36
4.5	Motivations et besoin des travailleurs	40
4.6	Conclusion partielle.....	44
5	Conclusions générales	45

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Les rôles du manager	6
Figure 2: Les 2 pôles du manager de proximité	11
Figure 3: Les rôles organisationnels.....	12
Figure 4 : Comparaison du management situationnel	14
Figure 5 : L'équation de l'engagement	28

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 Présentation de l'échantillonnage.....	52
Annexe 2 Déroulement des entretiens.....	53
Annexe 3 Guide d'entretiens.....	56
Annexe 4 Plan d'analyse de données	57
Annexe 5 Interviews.....	58
Annexe 6 Grille récapitulative	95

INTRODUCTION

0.1 Introduction générale

Manager les hommes de la meilleure manière qui soit n'est pas une question récente. Au contraire, celle-ci a déjà fait l'objet de bon nombre de recherches, analyses et revues scientifiques qui ont inspiré les plus grands managers d'aujourd'hui.

Situé entre le « marteau et l'enclume », le manager de proximité a une place particulière au sein de l'organisation. Il doit, d'une part, remplir les objectifs organisationnels de l'entreprise, et d'autre part, s'assurer que ses collaborateurs soient engagés dans leur travail. Les entreprises misent de plus en plus sur ces managers de proximité, ces intermédiaires situés entre la haute hiérarchie et les collaborateurs, parce qu'elles sont convaincues de leur influence positive sur l'engagement, et à fortiori sur l'engagement des travailleurs.

Il existe bon nombre de théories qui mettent en lumière les conditions nécessaires à mettre en place afin de procurer aux travailleurs satisfaction et motivation face à leur travail. En revanche, il est important de comprendre dans quelle dimension le manager de proximité peut favoriser cet engagement et quels sont les outils, les démarches et les comportements qu'il peut utiliser pour tendre à cet objectif. Le but de cette étude sera de comprendre quels sont les méthodologies et outils que le manager de proximité peut concilier pour créer, favoriser ou influencer l'engagement des membres de son équipe. Nous allons également analyser les comportements et les actions du manager de proximité qui ont un impact sur le travailleur. Nous nous pencherons également sur trois théories de motivations, sur la notion d'engagement ainsi que sur certains facteurs pouvant induire cette dimension d'engagement chez l'individu afin d'entrer au mieux sur notre terrain de recherche.

0.2 Question de recherche, postulats et méthodologie

Comme évoqué plus haut, l'ambition de ce mémoire-recherche est de comprendre et d'analyser l'impact qu'a le manager de proximité auprès de son équipe en matière d'engagement et comment ce dernier peut y contribuer. Notre principale question de recherche partira sur un questionnement construit comme : *« Comment la position hiérarchique du manager de proximité peut-elle avoir une influence sur l'engagement au travail de son équipe et par quels moyens ? »*

Cette question de recherche nous conduira à un postulat théorique à investiguer, qui se déclinera comme suit : « *Le rôle du manager de proximité va avoir une influence sur l'engagement de ses collaborateurs en fonction de sa position hiérarchique et est amené à appréhender certaines dynamiques de motivation pour induire l'engagement chez ses travailleurs* ». En effet, nous partons du postulat que le manager de proximité devrait appréhender des dynamiques de motivation envers ses collaborateurs afin d'avoir une influence sur leur engagement au travail. Ne sachant pas encore à ce stade si l'engagement est une notion qui peut être créée, nous étudierions cela au travers de nos recherches. À ce titre, nous analyserons quels sont les actions et comportements du manager de proximité qui ont un impact sur les dimensions d'engagement au travail de ses collaborateurs.

Afin d'appréhender ce postulat, nous étudierons les écrits de M. Thévenet, un des premiers grands scientifiques à étudier ce nouveau concept émergeant au cours de ces dernières années, mais aussi d'autres auteurs phares qui se sont penchés sur la question. Ces revues nous permettront de comprendre ce qu'implique la notion de manager de proximité, mais aussi de clarifier ce terme pour pouvoir l'analyser plus en profondeur. Les sources de cette étude reprendront aussi des rapports et questionnaires qui donnent un éclairage sur la réelle implication du manager de proximité.

Pour finir, 5 entretiens viennent finaliser les sources de ce mémoire-recherche. Les informations ont été récoltées sur base d'entretiens semi-directifs, qui ont été élaborés avec l'aide de 5 managers de proximité exerçant leur fonction dans des secteurs financiers. En effet, ces types d'entretiens ont été préférés à la place d'entretiens non directifs qui ne permettaient pas d'appréhender les thèmes précis. Ces entretiens ont été menés en face à face et les thèmes abordés ont été communiqués avant de faire ces entretiens (Combiesse JC, 2007). L'ensemble des questions et des réponses ont été enregistrées afin de garantir une retranscription écrite fidèle. De plus, le choix des 5 managers de proximités a été fait sur base du postulat théorique précédemment évoqué.

0.3 Organisation et articulation

L'étude réalisée pour ce mémoire-recherche est divisée en plusieurs parties. La première partie reprend l'ensemble de la revue de littérature scientifique utile à la vérification de notre question de recherche, mais également de notre postulat. : la notion de manager de proximité étant au cœur de ce mémoire, nous l'aborderons en profondeur ainsi que la notion d'engagement et de motivation.

Par ailleurs, les théories de la motivation se faisant nombreuses, nous nous concentrerons sur trois théories qui se sont avérées particulièrement utiles à la réalisation de ce mémoire. En effet, il existe une quantité telle de théories que le volume de ce mémoire n'aurait pas été suffisant pour pouvoir toutes les aborder.

La deuxième partie sera axée quant à elle sur la présentation de notre terrain de recherche et de notre méthodologie. Nous rassemblerons les informations tirées des entretiens afin de les confronter et de les connoter à la première partie scientifique que nous allons étudier.

Pour finir, nous établirons certaines recommandations personnelles pertinentes dans le cadre de l'étude et nous établirons enfin les conclusions générales de ce mémoire-recherche.

CHAPITRE 1 : BASES THÉORIQUES, CONCEPTS ET DÉFINITIONS**1.1 Introduction**

Ce chapitre constitue la base théorique de l'étude qui va être menée dans ce mémoire. Y seront définies et détaillées quelques notions clés émergentes de la littérature scientifique récoltées pour la réalisation de ce mémoire. Ces notions seront de nouveau abordées ultérieurement, dans notre deuxième partie.

Ce premier chapitre nous permettra d'analyser, dans un premier temps, à quoi la notion de « manager de proximité » renvoie et aussi de comprendre ses implications dans une équipe de travail.

Outre l'étude étymologique et le parcours historique de ces termes, ce premier chapitre visera également à nous faire comprendre la place qu'occupe l'individu dans le monde du travail de sorte à établir le lien entre le management de proximité et les travailleurs.

1.2 Management et manager : Définition et évolution de ce concept

Le terme « management » est une notion complexe qui s'articule autour de beaucoup de notions. Il est donc important de clarifier cette notion pour pouvoir comprendre exactement quelle est la signification de ce terme.

Au sens historico-littéral du terme, « management » tire sa racine du 18^e siècle où cette expression désignait le fait d'organiser et d'administrer. Dans un contexte anglo-américain, ce terme désigne le fait de diriger, de conduire et d'entraîner. (Rappin, 2017)

Quant à l'expression « manager », ce terme est lié au mot « ménager », il est employé au 15^e siècle et signifie « la personne qui administre », « qui gère », « qui prend soin ». (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2005)

Selon Loubat, le management peut se définir comme étant « *« l'art de mobiliser des énergies en vue d'atteindre un objectif commun »* ou bien encore « *l'art de faire réussir les entreprises humaines* ». (Loubat J., 2006)

Nous remarquons donc que d'après la littérature scientifique, le manager est une personne responsabilisée, qui a pour but de tendre aux **objectifs organisationnels et stratégiques** de l'entreprise dans laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur un certain nombre de travailleurs.

La stratégie quant à elle, peut être définie selon H. Mintzberg comme « *une configuration dans un flux de décisions* » (Johnson, Whittington, Scholes, Frery, 2017) et ce flux de décisions émerge classiquement dans ce que l'on peut qualifier de « management ». H. Mintzberg définit aussi ce terme comme étant « *la personne responsable d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière* » (Mintzberg, 1986).

Le métier de manager peut également être défini selon deux approches ; l'une étant selon les rôles, l'autre selon les activités. Cette première approche rejoint les propos élaborés par H. Mintzberg, précisant que « *la personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut pas empêcher que le rôle soit tenu. Ainsi, les managers et d'autres personnes sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement, ils les incarnent de diverses façons* » (Mintzberg, 1986).

Le manager est donc avant tout une figure d'autorité qui incarne un rôle de direction, mais qu'il interprétera différemment en fonction de sa personnalité.

Quant à la deuxième approche, H. Fayol publia dans ses travaux 5 processus sur lesquels le manager doit se baser ; la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et enfin le contrôle. (Fayol, 1916) Dans ce contexte, le rôle du manager tend à atteindre les objectifs de l'organisation en suivant une méthodologie de gestion bien définie.

1.3 Les 3 rôles du manager

Outre ces 2 approches du rôle du manager, nous pouvons aussi définir que le métier de manager repose sur 3 catégories de rôles essentiels. Il y a lieu de souligner que ces rôles sont articulés en un tout qui forme une logique cohérente au sein de la structure managériale.

Rôles du manager (Mintzberg, 2006)		
Rôles interpersonnels	Rôles informationnels	Rôles décisionnels
Concernent les relations et échanges que le manager entretient avec autrui, aussi bien en interne qu'en externe de l'organisation	Concernent le traitement des flux informationnels au niveau de l'organisation	Concernent la manière dont le manager traite l'information et agit en conséquence avec ses pairs.

Figure 1: Les rôles du manager

Le manager a donc ici trois rôles prépondérants qui lui incombent afin de tendre aux objectifs organisationnels de l'entreprise. Cependant, il est utile de prendre du recul quant à ces rôles et nous positionner en adéquation avec les propos de Thévenet s'intéressant au nouveau rôle du manager.

1.3.1 Le nouveau rôle du manager

Selon les propos de M. Thévenet (2004), le rôle des managers a subi une profonde transformation en raison du passage d'une économie dite de « main d'œuvre » à une économie de « cerveau d'œuvre » où comme cité par Fourteau, la communication, la création et l'innovation sont la clé de voute du fonctionnement des organisations actuelles (Fourteau, 2018). En raison de cette modification de la conjoncture économique-sociologique, le manager est maintenant amené à pouvoir gérer un nouveau genre travailleur : le travailleur du savoir. Selon une étude menée en Europe par Gregory Schmid, étude republiée par Crozier et Sérieyx (1994), nous vivons dans une époque où 32% des jeunes de moins de 25 ans détiennent déjà un bac pour 20% en 1990, ce qui souligne clairement une augmentation de la connaissance et d'une modification de la conjoncture sociologique. De plus, Thévenet souligne que le manager est amené à ne plus gérer des ressources matérielles d'une époque taylorienne ou fordiste révolue, mais une ressource d'un tout nouveau genre : les individus qui sont avant tout des êtres humains (Thévenet, 2003). Il doit pour cela avoir recours à son intelligence, sa créativité, son mode de communication tout en prenant en compte que ses travailleurs sont désormais éduqués, dotés d'attentes vis-à-vis de leur employeur. Il est donc important, à l'heure actuelle, que le manager de proximité soit doté de certaines compétences humaines, afin que ce dernier puisse répondre aux attentes de ses travailleurs.

En parcourant les propos de M. Thévenet, l'heure n'est plus au fait de savoir maîtriser la production à la chaîne, mais bien de pouvoir comprendre les attentes des travailleurs en prenant en compte le fait que ceux-ci souhaitent s'engager dans leur travail. La question est de savoir comment mettre une place un système ou des outils pour atteindre ce nouvel objectif ? C'est ce qui constitue notre question de recherche.

Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont aujourd'hui étroitement liés aux attentes des individus qui la composent. En effet, selon M. Thévenet (2003), le manager a un véritable devoir de se focaliser sur ses travailleurs et sur leurs desiderata. Ce dernier est amené à les considérer comme de véritables « compagnons de route » et non plus comme un simple maillon de chaîne ou une simple source de gain financier, propos également cités par Fourteau. (Fourteau, 2018).

Ces propos nous laissent penser que le manager de proximité doit avoir un certain sens relationnel pour pouvoir considérer ses travailleurs afin que ceux-ci se sentent pleinement accomplis et satisfaits. Nous reviendrons plus tard sur différents facteurs qui peuvent influencer la dimension d'engagement chez les travailleurs d'une équipe.

1.3.2 Les 3 niveaux de managers

Comme publié par Payre et Scouarnec, il existe 3 types de managers, auxquels sont attribuées des fonctions différentes au sein de la structure d'organisation. (Payre, Scouarnec, 2015). Les 3 niveaux de managers existants sont construits comme suit :

- I. Le manager dirigeant
- II. Le manager intermédiaire ou le middle manager
- III. Le manager de proximité

Comme nous l'avons souligné dans notre problématique de départ, nous nous intéresserons ici au manager de proximité, premièrement en nous basant sur la littérature scientifique et ensuite en fonction de notre recherche. En effet, le manager de proximité, en fonction de sa position hiérarchique, aura un large champ d'action envers ses collaborateurs afin de les amener à être plus engagés, ce qui nous permettra d'analyser en profondeur nos propos recueillis sur notre terrain de recherche.

1.4 Définition du manager de proximité

Nous allons, comme mentionné dans le point précédent, nous intéresser à la notion de manager de proximité.

À l'heure actuelle, la justification d'une implémentation d'un manager de proximité réside dans le fait que la plupart des organisations sont structurées et découpées en plusieurs services, que l'on peut communément nommer de « structures fonctionnelles » ou de « structures organisationnelles ». Cette logique de conception conduit les organisations à devoir réguler et gérer les travailleurs de manière efficace sans favoriser la relation directe du dirigeant au travailleur, mais en implémentant une relation intermédiaire.

En effet, le fait d'avoir une relation directe entre les hauts dirigeants et les collaborateurs peut engendrer une perte d'énergie et de temps pour ces dirigeants qui ont d'autres responsabilités à porter. C'est ce que les travaux de Martin (2013) soulignent, relevant que la place du manager de proximité dans une organisation aura pour but de « *réduire les écarts entre le travail effectué et celui qui a été prescrit* » (Martin, 2013) afin que la communication au sein de l'entreprise puisse être efficace entre les instructions émanant du haut et l'exécution étant appliquée en bas.

Au niveau de la définition du manager de proximité, celle-ci peut être résumée comme étant la personne qui gère une équipe de travail et qui doit également assurer la satisfaction des clients, mais aussi de ses supérieurs ou « dirigeants ». Il faut donc considérer ici qu'il y a une relation triangulée qui est menée entre les différents acteurs que nous venons de citer. Au regard de la littérature scientifique et plus précisément des citations de Théron, les managers de proximité sont « *responsables d'une entité organisationnelle et des personnes travaillant en son sein et entretiennent des contacts directs avec une équipe de collaborateurs qui ne sont pas eux-mêmes managers* » (Théron, 2016). Le manager de proximité a donc pour mission de traiter les demandes et informations externes pour les traduire sur le plan opérationnel.

Nous pouvons considérer que le manager de proximité fait partie intégrante de la triangulation « dirigeants-clients-collaborateurs » et est soumis à de nombreuses responsabilités et rôles de régulation. En outre, nous pouvons aussi mentionner que le manager de proximité n'a qu'un niveau opérationnel de collaborateurs sous sa responsabilité.

1.4.1 Les enjeux des rôles du manager de proximité

Nous pouvons également constater qu'un des enjeux du rôle de ce manager est de pouvoir trouver efficacité et équilibre entre d'une part, les attentes des dirigeants et d'autre part, des besoins et obligations de ses travailleurs, comme Natarajan le fait savoir dans son article universitaire en 2013. Un autre enjeu de ce rôle réside dans sa position à devoir se montrer ferme et exigeant quant aux objectifs que son équipe doit atteindre tout en la laissant interdépendante et en privilégiant la prise d'initiative de ses membres.

L'articulation de ces 2 enjeux montre bien que les travailleurs sont soumis à des obligations, mais ont également des besoins bien définis. M. Thévenet cite dans ses travaux que nous venons d'étudier plus haut que les travailleurs ont tous des besoins et des attentes, certes divergents, mais bien présents au sein de l'organisation. Le manager de proximité, en raison de sa position hiérarchique, sera donc amené aussi à répondre en partie aux besoins des travailleurs afin que l'organisation soit pérenne. Nous allons étudier plus en profondeur cette notion de besoins dans le chapitre sur l'engagement.

1.4.2 Le rôle du manager de proximité : un inducteur de changement

Si nous nous référons aux travaux de M. Thévenet (2004), ce dernier souligne que le manager de proximité est aussi un véritable traducteur et inducteur du changement en prenant en compte la triangulation de la clientèle, des supérieurs et de ses collaborateurs, comme souligné plus haut. Le manager de proximité joue un rôle triple dans un contexte de changement qui se positionne sur 3 modalités :

- **Il traduit les changements** ; le manager de proximité seul sait utiliser des mots qui ont un sens pour les subalternes en fonction de leur profil ;
- **Il adapte les changements** ; le manager de proximité a la fonction de devoir transformer des principes venant de la haute direction afin de les appliquer sur le terrain, au niveau opérationnel ;
- **Le manager de proximité** est un tampon ; toutes nouvelles informations ou changements organisationnels venant de la haute direction sont générateurs d'incertitudes chez les employés. Le rôle qu'aura ici le manager de proximité sera un rôle « tampon », où ce dernier devra réguler les tensions, incertitudes et peurs chez ses collaborateurs.

Fort de ces constats, cela nous amène à comprendre que le manager de proximité a donc un grand rôle dans la régulation des émotions et de la communication de son équipe et est un véritable « piston ». Comme nous l'avons souligné plus haut, les travailleurs ont tous des besoins à des niveaux différents, qui doivent être écoutés si l'entreprise veut voir ses travailleurs épanouis et engagés dans leur travail. Cette implication qu'a le manager de proximité nous amène à conclure qu'il doit entretenir un management situationnel en fonction du type de collaborateur qu'il a en face de lui, conclusions qui ont été soulignées par Tissier en 2018. Cela rejoint nos propos énumérés plus haut, selon lesquels le manager assurerait plusieurs rôles, mais qu'il exécute différemment en fonction de sa personne et des personnes. En effet, les exigences de l'entreprise doivent être appliquées sur le terrain, mais aussi traduites de manière efficace afin que le collaborateur comprenne bien ce qu'on attend de lui.

Ce rôle amène le manager de proximité à un « dilemme » relationnel et professionnel. En effet, il devra trouver le juste équilibre en adaptant le style « idéal » de management envers ses collaborateurs. Il faudrait donc que le manager de proximité adapte son style de management en fonction du profil de collaborateur qu'il a en face de lui pour tendre au développement de son équipe, mais aussi pour pouvoir tendre aux objectifs et demandes de la haute hiérarchie.

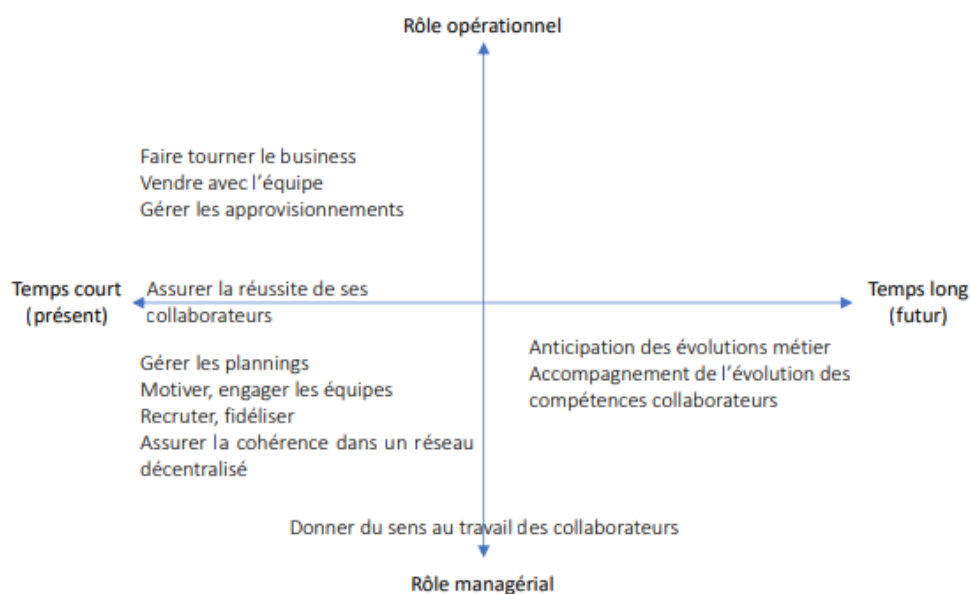
1.5 Les 2 pôles du manager de proximité : un défi au quotidien

« Le manager de proximité a un rôle de plus en plus complexe et difficile, car il doit réaliser ses objectifs de production, animer son équipe, maintenir sa cohésion, la motiver, mais aussi assurer la communication descendante et ascendante, tout en rendant des comptes à la direction » (Thévenet, 2004). Force est de constater que l'articulation du rôle de ce manager relève d'un grand défi. En plus de devoir donner l'envie de faire à ses travailleurs, celui-ci est amené à se montrer soucieux quant à leurs besoins. Néanmoins, comme le souligne M. Thévenet, si le manager de proximité est amené à faire preuve d'écoute et d'empathie envers son équipe, il ne doit cependant pas oublier qu'il reste le « supérieur » et qu'il est la figure d'autorité, propos relevés par Élodie Paulvé (2017). Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que ce dernier doit concilier une dimension relationnelle, mais aussi opérationnelle. Nous pouvons ici mettre en évidence que le rôle du manager de proximité s'articule autour d'un rôle opérationnel et d'un rôle managérial, qui doit donc tendre aux objectifs de l'entreprise et des attentes des travailleurs. En plus de ces fonctions, nous pouvons également noter que le rôle qu'a le manager de proximité n'est pas le plus facile vu les attentes qu'il doit pouvoir concilier entre les collaborateurs et la haute hiérarchie.

1.5.1 Rôles opérationnels et rôles managériaux

Comme nous l'avons vu plus haut, le manager de proximité est situé entre « l'enclume et le marteau » et doit être prêt à faire aux différentes attentes de l'organisation s'il veut remplir les objectifs de l'entreprise et trouver un certain équilibre. Le manager de proximité assure aussi une logique de régulation entre la haute hiérarchie et son équipe, tout en conciliant les attentes de la clientèle. Comme illustré dans le schéma ci-dessous, cette figure représente bien le rôle du manager de proximité s'articulant autour de 2 pôles temporels et de 2 rôles.

Figure 2: Les 2 pôles du manager de proximité (Garreau, 2019)



En effet, par le « rôle opérationnel », il faut concevoir ici le fait d'un ensemble de décisions émanant de la direction définissant clairement les objectifs à moyen et à long terme de l'entreprise. Trembley rejoint ces propos en soulignant que ces objectifs opérationnels ont donc pour but d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise (Trembley, 2005).

En revanche, le « rôle managérial » renvoie ici à des décisions qui sont directement traduites au niveau de l'équipe, des membres de l'organisation par l'intermédiaire de « middle manager » ou « manager intermédiaire ». Il s'agit donc ici d'un perpétuel conflit pour le manager de proximité de devoir s'efforcer à traduire et appliquer 2 rôles au sein de l'organisation.

Ces propos rejoignent les travaux de H. Fayol et Mintzberg que nous venons d'étudier plus haut, ce qui nous amène à penser que le manager de proximité joue à la fois un rôle opérationnel (axé sur les objectifs organisationnels), mais aussi un rôle managérial (axé sur l'humain) et qui vise à prendre en compte les attentes de ses travailleurs pour que les objectifs soient atteints. À ce stade, il est intéressant de se demander comment le manager de proximité arrivera à concilier ces 2 rôles distincts. C'est justement en comprenant la fonction multiple du manager de proximité, à travers les travaux de Quinn et d'Hersey et Blanchard, que nous pourrons comprendre comment le manager concilie son rôle axé sur les objectifs organisationnels et son rôle axé sur l'humain. C'est ce que nous allons approfondir dans le point suivant.

1.5.1.1 Les 2 rôles du manager de proximité et le modèle de Quinn

Comme mentionné plus haut, la fonction de manager regroupe une multitude de rôles à tenir pour concilier les objectifs de l'entreprise, mais aussi pour répondre aux besoins de ses collaborateurs. Afin d'analyser plus en profondeur ces propos, il est judicieux de s'intéresser aux travaux de Quinn dans un premier temps, pour ensuite parcourir les différentes écoles de pensées qui ont émergé au cours de ces derniers siècles. Ces différentes écoles de pensées ont laissé des traces et contribuent encore aujourd'hui au fonctionnement des organisations. Nous verrons aussi dans ce contexte que le manager de proximité doit allier plusieurs dimensions organisationnelles pour stimuler l'engagement de son équipe.

Selon les travaux d'Hart et Quinn publiés en 1993 et relevés dans l'ouvrage de C. Dejoux (2016), les rôles organisationnels des managers peuvent être décomposés comme tels :

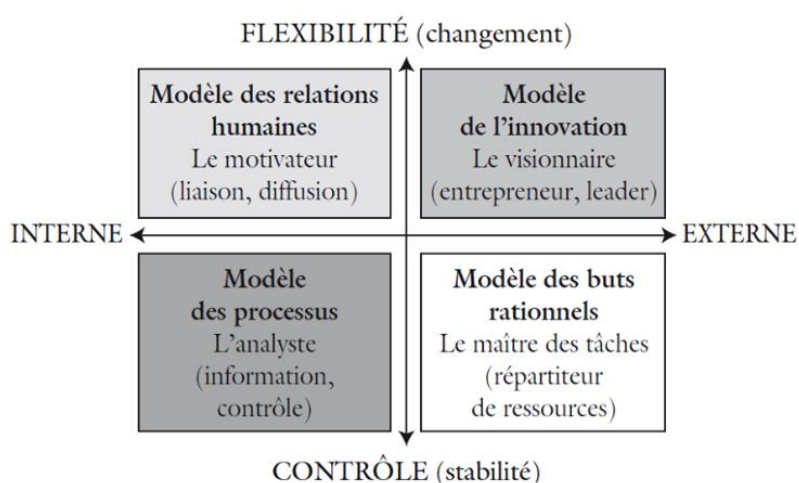


Figure 3: Les rôles organisationnels

Dans ce contexte, le manager de proximité a ici 4 rôles qui peuvent s'articuler les uns entre les autres et de façon simultanée. De plus, chaque rôle est lié à un modèle bien précis en fonction

de l'environnement dans lequel se trouve le manager. Il faut comprendre que ces auteurs démontrent que le manager de proximité n'a pas un rôle unique, mais qu'au contraire, celui-ci est amené à en endosser plusieurs. En effet, comme l'environnement se modifie et évolue, les managers de proximité doivent s'adapter en conséquence.

Concernant le contenu de cette grille, le rôle de motivateur concerne la participation et l'engagement purement factuel. Le manager donne ici du sens au projet de son équipe et la mobilise le plus possible. Rattaché au modèle des relations humaines, le fait de donner du sens nous amène à penser que le manager situé dans ce modèle tend à promouvoir un management participatif et à créer un lien avec son équipe. La construction d'un lien émotionnel ou psychologique peut permettre de répondre à certaines attentes des travailleurs. C'est ce que nous verrons ultérieurement en étudiant certaines théories de la motivation.

Le rôle de l'analyste consiste à promouvoir une recherche d'informations et de stabilité, mais également une recherche de contrôle. Ce rôle s'articule autour du modèle des processus, où le manager recherche ici la stabilité et le contrôle en élaborant des systèmes bien définis.

Pour le rôle du visionnaire, le manager tend à promouvoir l'innovation et à donner du sens aux missions entreprises par son équipe. En endossant ce rôle, émanant du modèle de l'innovation, le manager va être en recherche de vision et sera tourné vers le futur, tout en mettant en avant la croissance de son équipe.

Pour finir, en ce qui concerne le rôle de maître des tâches, le manager cherchera avant tout la productivité et la clarté des objectifs et tendra à atteindre la performance de son équipe. Le manager se trouvera dans un modèle gravitant uniquement sur la performance et la productivité ainsi que sur les objectifs à atteindre. Ce modèle nous pousse à penser que le manager de proximité est un acteur et articulateur de différents rôles qu'il doit mener à bien s'il veut atteindre une certaine harmonie au sein de son équipe. Néanmoins, il est aussi utile de se demander si ces rôles seraient suffisants afin de promouvoir l'engagement des travailleurs.

C'est grâce à son adaptation constante et grâce à la connaissance précise de ses objectifs que le manager parviendra à être optimal dans son rôle organisationnel. Nous pouvons donc constater que le modèle de Quinn étaye d'autant plus le modèle de Garreau (2019), cité dans le point précédent.

1.5.2 Rôle opérationnel et managérial : une nécessité d'adaptation pour le manager de proximité

Nous avons vu dans les points précédents que le manager de proximité devait tenir un rôle organisationnel ou opérationnel, mais aussi un rôle managérial. Nous avons été amenés à nous demander comment le manager parvenait à concilier ces deux rôles.

Ces différents rôles que le manager de proximité peut adopter simultanément rejoignent les travaux publiés par Hersey et Blanchard, repris par Jean-Michel Plane (Plane, 2016). J-M Plane affirme que le manager doit s'adapter en fonction des profils de collaborateurs qu'il a en face de lui, en tenant compte de leur niveau de compétence et de leur degré d'implication. Nous verrons plus loin quels sont les outils que le manager de proximité peut mettre en place pour créer ou influencer l'engagement de ses collaborateurs dans la mesure où celui-ci doit adopter plusieurs rôles.

C'est d'ailleurs cette notion qui fera l'objet de notre principale recherche dans le cadre de ce mémoire.

Le modèle d'Hersey et Blanchard rejoint d'une part les travaux de Quinn.

Pour résumer les propos de Hersey et Blanchard, nous pouvons recenser les 4 comportements et les 4 styles que le manager de proximité pourra adapter en fonction des besoins de ses collaborateurs et de leur style comportemental :

Situation du collaborateur, niveau d'autonomie (compétence + motivation)	Mode de management du manager de proximité à adopter à chaque niveau
Autonomie très faible : Il ne sait pas et ne veut pas	Management directif : Structurer, donner des directives, contrôler.
Autonomie faible : il ne sait pas et voudrait bien	Management persuasif : mobiliser, expliquer, répondre aux questions
Autonomie modérée : il sait mas il a des idées à l'encontre de celles du manager de proximité	Management participatif : associer, écouter, se concerter, construire ensemble.
Autonomie forte : il sait et il reconnaît le besoin tout comme le manager de proximité	Management déléгатif : responsabiliser, déléguer, accompagner

Figure 4 : Comparaison du management situationnel (Noyé, 2020)

C'est en adaptant à chaque collaborateur son comportement que le manager parvient à répondre à son rôle managérial.

1.6 Les 3 lignes conductrices du manager de proximité

Si nous analysons les travaux de Quinn, nous pouvons les relier avec les écrits de Jean-Marie Peretti (2012) stipulant que la contribution des managers de proximité s'articule autour de 3 axes prépondérants. Ces 3 axes, reprise dans la 5e publication de L'Observatoire de l'engagement répondent aussi à un besoin d'adaptation du manager de proximité (Garreau, 2019). L'intérêt d'une telle étude est de démontrer que le travailleur a un besoin donné et que le manager de proximité aura un rôle prépondérant pour pouvoir y répondre, cela toujours dans un but de tendre aux objectifs organisationnels tout en prenant en compte leurs besoins et attentes.

Le manager de proximité est amené à suivre 3 lignes conductrices dans le but de trouver une synergie et une efficacité au sein de son équipe. J-M Peretti (2012) décrit ces 3 axes tels quels :

- I. **Le management de la performance** ; les attentes qui sont basées sur ce type de manager reposent sur une fixation habile des objectifs, une évaluation équitable de ses collaborateurs et par une identification des voies de progrès.
- II. **Le développement des compétences** ; non loin de devoir uniquement tendre à des objectifs purement financiers, le manager de proximité assure un rôle d'accompagnateur au niveau de son équipe. Il traduit en effet la volonté de les voir évoluer professionnellement, mais assure aussi un rôle de « développement de leur employabilité » (Garreau, 2019).
- III. **La communication** ; comme évoqué précédemment, le manager de proximité se doit de traduire les desiderata de la haute hiérarchie dans le but de les mettre en œuvre, au niveau de son équipe, pour que les objectifs soient atteints. Il joue donc ici un rôle de traducteur entre l'information recueillie et l'application de celle-ci. Nous pouvons aussi penser que la communication porte sur un feed-back du travail accompli par le collaborateur, cela dans un but d'apporter continuellement l'amélioration des pratiques du collaborateur amenant au développement des compétences, point que nous venons de citer plus haut.

Même si ce modèle n'est pas aussi complet que celui de Quinn, nous pouvons comprendre que le manager de proximité est aussi un agent de changement, qui doit s'adapter à son environnement externe pour tendre aux objectifs organisationnels et humains.

En fonction de ces pratiques, nous pouvons constater que les fonctions du manager de proximité sont à la fois managériales et opérationnelles. Nous pouvons aussi penser que chaque collaborateur a des attentes et des besoins auxquels il faut répondre pour tendre à une efficience organisationnelle.

Pourrait-on donc présumer que le manager de proximité est un soutien psychologique, un motivateur pour son équipe ? Premièrement, c'est ce que Quinn prétend dans ses travaux. Deuxièmement, nous pouvons affirmer que cela est vrai dans la mesure où nous nous référons aux travaux de Chris Argyris (1964), travaux que nous verrons dans le point suivant.

1.7 Manager de proximité : un manager à dimension humaine

Comme vu plus haut, Chris Argyris (1964) laisse entrevoir qu'un management par les valeurs peut amener un « succès psychologique » envers les collaborateurs.

Dans les travaux de J-M Plane, il est recensé 3 causes principales par C. Argyris qui affectent les équipes de travail (Plane, 2016). La première étant de ne pas considérer les rapports humains uniquement dans le but d'accomplir les objectifs de l'organisation. La deuxième cause se révèle être la minimisation des sentiments et des émotions. Dans ce contexte, les relations interpersonnelles n'ont aucun rapport avec le travail. La dernière cause qui s'avère être négative pour les équipes est d'infantiliser le travailleur en le presumant motivé uniquement que par des sources extrinsèques (primes).

Nous pouvons penser que le manager de proximité jouera ici un rôle prépondérant afin d'aller à l'encontre de ces causes d'affectations des équipes. Le manager de proximité pourra être amené à faire preuve d'empathie, de sentiments envers son équipe et à favoriser les relations humaines avec ses subalternes.

En outre, le manager de proximité aura aussi un rôle de « manager-responsabilisant » vis-à-vis de son équipe pour que celle-ci se sente épanouie et pleinement engagée. Nous tenterons, dans notre étude qualitative de comprendre la réelle influence de la prise en considération des sentiments, émotions et de la responsabilisation par rapport à l'engagement des travailleurs.

Pourtant, pour beaucoup de managers, une équipe efficace est une équipe qui tend uniquement à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. C'est sur ces constats que C. Argyris va avancer qu'il est utile de favoriser l'énergie humaine qui peut s'acquérir sur base de la confiance et du sens, afin que les individus se sentent soutenus psychologiquement.

Cette satisfaction psychologique peut être atteinte si l'entreprise encourage le travailleur à atteindre des objectifs qui pourront répondre à son sentiment d'accomplissement personnel, mais aussi si l'entreprise met en avant les compétences de l'individu et l'estime de soi. C'est d'ailleurs ce rôle que devra assurer le manager de proximité, car nous avons mentionné plus haut qu'il était le vecteur des attentes de l'entreprise. Comme le manager de proximité représente l'entreprise, nous pouvons affirmer que c'est lui qui aura ce rôle et ces objectifs. Nous verrons plus loin que le manager de proximité aura aussi un rôle important au niveau des attentes de ses travailleurs, qui sont étroitement liées à certaines théories de la motivation. Nous confirmerons par cela nos propos stipulant que le manager de proximité a un rôle de traducteur et d'interprète. En outre, tous ces travaux peuvent nous amener à penser que le manager de proximité n'a pas qu'un statut « unique » de manager, mais doit faire preuve de polyvalence pour pouvoir travailler en collaboration avec son équipe. Nous pourrions donc aussi penser qu'il est important pour le manager de proximité d'utiliser des certains outils ou méthodes pour amener ses collaborateurs à se sentir accomplis, ce qui pourra promouvoir l'engagement. C'est dans ce contexte que nous nous intéresserons à la notion de motivation et d'engagement dans la suite de ce mémoire.

1.8 Intérêts dans le cadre de l'étude

Nous avons pu, tout au long de cette première partie déconstruire et aborder avec précision la fonction du manager de proximité. Nous avons pu voir que ce type de manager avait une position délicate, car il est amené à concilier les attentes venant de ses subalternes et de ses subordonnés en plus de devoir concilier son rôle opérationnel et managérial. Nous comprenons donc à travers ces propos que la place du manager de proximité est polyvalente et s'articule autour de plusieurs extrémités. L'utilité d'une étude de ces concepts nous permet de comprendre que le manager de proximité doit exercer des rôles différents pour amener ses collaborateurs à répondre aux objectifs de l'entreprise. Cependant, il est intéressant de prendre du recul quant à ces rôles et de se demander ce qui pousse l'individu à agir d'une manière donnée en fonction de ces rôles qu'endosse le manager de proximité. Dans ce contexte, nous sommes amenés à penser que le manager de proximité peut utiliser différentes approches de motivation poussant l'individu à une action donnée. Nous pouvons aussi comprendre que les individus ne sont pas seulement stimulés par des facteurs extrinsèques, mais également par des facteurs intrinsèques reposant sur la confiance, la communication et sur l'accomplissement personnel. C'est dans le cadre de cette motivation que le manager de proximité pourra favoriser l'engagement de ses collaborateurs. Nous verrons plus loin, comment et en quoi le manager de proximité peut mettre en pratique ces dynamiques de motivations amenant à l'engagement.

1.9 Conclusion partielle

Le manager de proximité a un rôle délicat où ses fonctions s'articulent entre plusieurs niveaux. D'une part, la haute hiérarchie attend de lui que les objectifs soient atteints, mais d'autre part, il doit tendre à répondre à certains besoins et attentes de ses travailleurs. Le manager de proximité par sa position et sa fonction aura un rôle important à jouer pouvant induire cette dimension d'engagement. Le manager de proximité joue un rôle opérationnel, qui tend à répondre aux objectifs financiers de l'entreprise, mais aussi un rôle organisationnel ou managérial qui s'articule autour de la gestion des hommes. En effet, fort d'une époque taylorienne révolue, il est aujourd'hui important de reconsidérer les travailleurs en prenant en compte leurs attentes si l'organisation veut concilier rentabilité et pérennité. C'est dans ce contexte de gestion de l'être humain, notion complexe et profonde, que nous allons découvrir davantage dans quelles mesures le comportement du manager de proximité peut influencer l'engagement de ses travailleurs. Il sera intéressant ici d'étudier 2 notions étroitement liées, celle d'« engagement » et de « motivation » afin d'approfondir nos recherches quant au postulat théorique qui a été décrit précédemment. Nous avons pu étudier que le manager de proximité pouvait adopter plusieurs rôles en fonction du type de collaborateurs qu'il avait en face de lui. Cela est aussi important à souligner, car chaque travailleur est unique et interagit de manière distincte.

Étant donné que ce mémoire ne cherche pas à apporter une réponse uniforme applicable à chaque salarié quant à la notion d'engagement, il est important de préciser qu'une équipe sera toujours constituée de différents profils, complexifiant la fonction hiérarchique du manager de proximité. Nous avons également étudié que le manager de proximité était amené à adopter plusieurs rôles qui étaient endossés en fonction du profil de collaborateur qu'il avait en face de lui. Cela nous laisse donc supposer que le manager de proximité doit veiller à s'adapter aux différents besoins de ses collaborateurs. Il pourra pour cela appréhender différents leviers inducteurs d'engagement que nous étudierons plus loin dans le cadre de ce mémoire-recherche. Cette approche scientifique des concepts que nous venons de voir nous permet donc dans un premier temps d'approfondir nos recherches quant à notre postulat théorique de départ qui était « *Le rôle du manager de proximité va avoir une influence sur l'engagement de ses collaborateurs en fonction sa position hiérarchique et est amené à appréhender certaines dynamiques de motivation pour induire l'engagement chez ses travailleurs* ». Comme nous avons pu l'étudier dans ce chapitre, le manager de proximité ne tient pas à un seul et unique rôle, prédéfini et immuable. En outre, chaque collaborateur est unique et il existe une manière spécifique de le gérer.

CHAPITRE 2 : MOTIVATION ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

2.1 Introduction

Ce chapitre traite de l'analyse des termes « motivation » et « engagement ». Nous allons également aborder quelques théories de motivation pour redéfinir certains points et comprendre, d'une part, à quoi ces notions renvoient et d'autre part, pour montrer le lien étroit que celles-ci ont entre elles.

Nous venons d'étudier les rôles du manager de proximité et ses enjeux et il est maintenant utile de comprendre ce qui s'articule autour des concepts d'engagement et de motivation. De manière pratique, nous nous intéressons ici aux trois théories qui confortent le plus notre question de recherche et les points que nous venons d'étudier. En effet, il serait trop fastidieux, dans le cadre d'un mémoire de master 60, d'examiner davantage de théories de motivation. Il serait cependant très intéressant de se pencher davantage sur la question dans un autre mémoire recherche.

Définir précisément ce qu'est la motivation n'est pas chose facile étant donné les divergences résidant dans les opinions, visions, études et entreprises. Ce deuxième chapitre nous permettra de prendre le recul nécessaire face à cette définition afin d'observer ses limites et ses multiples interprétations.

Par ailleurs, cette partie nous permettra de comprendre le fonctionnement de l'individu au sein d'une organisation et de comprendre ce qui le pousse à agir à l'exposé des motifs de décisions. Nous étudierons également en profondeur à quoi renvoie le terme engagement. Nous constaterons que l'engagement et la motivation sont étroitement liés et que le manager de proximité aura un rôle prépondérant sur l'engagement de ses collaborateurs.

2.2 La motivation : définitions et concepts

Au-delà des nombreuses définitions qui existent à l'heure actuelle et qui tentent d'apporter une réponse à ce terme, nous pouvons définir la motivation comme une force qui pousse un individu à tenter une action dans un but déterminé. Au niveau purement littéral, la motivation est « *une structure cognitivo--dynamique qui dirige l'action vers des buts concrets* » (Nuttin, 1996).

En suivant les travaux de Roussel, les courants de pensées classiques du 20^e siècle définissent la motivation comme étant la « *simple justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision* » (Roussel, 2001).

Il en est tout autre avec les nombreuses théories de la motivation qui existent aujourd'hui et qui ont avec le temps et l'expérience, approfondi cette définition.

De nos jours, la motivation et l'engagement sont des leitmotivs qui sont au cœur de la plupart des organisations et dont beaucoup de managers tentent de s'intéresser à ces notions.

Il est aussi important de faire la distinction entre le terme « *motivation* » et « *engagement* ». En effet, comme nous venons de le voir, la motivation résulte d'un état ou d'un motif d'agir. La motivation est un processus cognitif qui est déclenché pour tendre à une chose donnée. C'est ce que nous démontrent les travaux de A. Maslow reparcourus par ceux de Fenouillet (Fenouillet, 2016) à travers la théorie des besoins. Les recherches de A. Maslow démontrent aussi que l'individu agit pour répondre et satisfaire ses besoins. En d'autres termes et selon Thévenet, la force qui pousse le travailleur à agir peut communément s'appeler la motivation (Thévenet, 2001). Cet auteur décline ces besoins en 5 niveaux :

- **Besoin d'accomplissement** : S'épanouir au quotidien, développer ses capacités intellectuelles, mettre ses dons au service des autres ;
- **Besoins d'estime** : trouver le succès, être indépendant, devenir un influenceur ;
- **Besoin d'appartenance** : L'homme se définit dans sa relation avec autrui ;
- **Besoins de sécurité** : besoin lié à vie ; se protéger, s'occuper de sa santé... ;
- **Besoin physiologique** : manger, boire, dormir, respirer, se reproduire.

Au sein de l'organisation ou de l'entreprise, ce sont plutôt les trois derniers besoins de la pyramide qui seront mis en avant et pris en compte. Des travaux très intéressants, menés par F. Herzberg et soulignés dans les écrits de Louart (2002), mettent en exergue le même principe que celui de A. Maslow : le fait qu'il existe des facteurs externes influençant la motivation des travailleurs. Herzberg a approfondi les travaux de Maslow qui lui s'intéresse au développement individuel.

Dans le prolongement de cette théorie, Herzberg s'intéresse davantage à l'approfondissement par le travail ou « l'appel à se responsabiliser », idées approfondies par Louart (Louart, 2002). Herzberg conçoit une théorie bifactorielle, partant du postulat qu'il existe 2 types de facteurs pouvant influencer la motivation des travailleurs : les facteurs de démotivation ou facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation ou facteurs internes.

2.2.1 Les facteurs de démotivation

Les facteurs de démotivation peuvent être assimilés à l'ambiance générale. Les travaux de Louart se basant sur ceux d'Herzberg (Louart, 2002) soulignent que ces facteurs sont liés aux conditions de travail, au salaire, à la sécurité d'emplois dans lequel le travailleur évolue. Si ces facteurs ne sont pas pleinement satisfaits, cela peut engendrer de la démotivation chez le travailleur. Néanmoins, il faut souligner qu'Herzberg mentionne, toujours au travers des travaux de Louart que l'accomplissement de ces facteurs n'entraîne pas systématiquement de la motivation. Nous pouvons aussi assimiler ces facteurs comme étant liés au confort général (trop froid, pas assez de chauffage...), mais aussi lorsqu'un contrôle excessif ou une sévérité trop accrue sont entretenus au sein de l'organisation.

2.2.2 Les facteurs de motivation

Les facteurs de motivation quant à eux ont un lien direct avec la nature du travail exercé. Nous pouvons citer, selon les travaux de Carré et Fenouillet que ces facteurs sont liés au fait de responsabiliser le travailleur, mais aussi dans la reconnaissance (Carré, Fenouillet, 2009). Aussi paradoxal que cela puisse paraître, Herzberg souligne que la motivation entraîne de l'insatisfaction si cette condition n'est pas remplie, mais qu'une fois atteinte, cette condition n'engendre pas forcément de la motivation chez l'individu.

Y'aurait-il donc d'autres voies qui ne s'arrêteraient pas qu'à la rémunération et aux facteurs extrinsèques ? C'est ce que nous suggère cet auteur. Ces études nous laissent supposer que le manager de proximité peut favoriser l'engagement de ses travailleurs en employant des leviers de motivations intrinsèques, notamment axés sur la reconnaissance du travailleur et la reconnaissance des compétences. Nous pouvons aussi corréler ces propos avec ceux de C. Argyris qui illustrent que pour amener une équipe à un « succès psychologique », le manager doit mettre en avant la prise en compte des émotions, la considération des sentiments ainsi que la reconnaissance.

2.3 Manager de proximité : un inducteur de motivation

À travers ces travaux, nous pouvons penser que la reconnaissance est capitale. Reconnaître le travail c'est lui donner du sens et à la place qu'il occupe dans l'entreprise, et c'est par ce sens que les travailleurs seront d'autant plus engagés.

Cela nous laisse suggérer que le manager de proximité joue un rôle d'inducteur en ce qui concerne ces facteurs amenant à l'engagement des travailleurs, facteurs qui sont également sources de motivation.

Dans le prolongement de la théorie Herzberg, nous pouvons également souligner qu'Hackman et Oldman identifient 5 dimensions psychologiques qui poussent l'individu à agir en conséquence d'un but déterminé ; la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'utilité de la tâche, le degré d'autonomie et le feedback reçu sur le travail effectué. Dans ce contexte relevé par Clermont (1994), le manager de proximité pourra avoir un degré d'influence favorisant l'engagement de ses collaborateurs. C'est ce que nous tenterons d'étudier plus loin en liant ces théories avant les propos de Rondeau et Lemelin (1993), travaux repris dans ceux de Lamoureux. Notons que même si ces théories ne sont pas sciences exactes, elles nous permettent cependant de conclure qu'il existe des facteurs que le manager de proximité peut employer pour amener les travailleurs à être davantage plus engagés. En effet, comme nous l'avons vu, la motivation est une force qui pousse l'individu à un but donné, et c'est dans cette dimension que le manager de proximité pourra induire l'engagement chez ses collaborateurs.

2.4 L'engagement : définitions et concepts

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus à même de s'intéresser à ce qui mobilise ses collaborateurs pour atteindre leurs objectifs. La question qu'il est intéressant de se poser est de savoir si cela relève de facteurs intrinsèques ou extrinsèques ? Nous avons pu voir plus haut que la réponse à certains facteurs intrinsèques amenait les travailleurs à être d'autant plus motivés. Afin d'affiner nos propos et d'investiguer notre postulat théorique, il est utile d'étudier la notion d'engagement en profondeur.

Cette notion que nous allons parcourir nous aidera à mieux déceler toutes les questions managériales qui font partie intégrante des organisations qui réussissent le mieux aujourd'hui.

Il existe de nombreuses définitions permettant de nous faire comprendre ce qu'est l'engagement au travail au sein d'une organisation. Bon nombre de chercheurs ont longtemps discuté afin de trouver une vraie définition de ce qu'était l'engagement au travail et quand nous voulons examiner ce que la littérature détient sur ce sujet, nous ne pouvons nier le fait que c'est un sujet intéressant et qui fait l'objet de nombreuses recherches actuellement.

M. Thévenet (2000) déclare que l'engagement est une force qui vient avant tout de l'intérieur.

Il soulève aussi que l'engagement est aussi un comportement qui vise à faire plus de ce qui est attendu. Cette notion de « faire plus de ce qui est attendu » s'articule du temps de travail aux tâches que le collaborateur peut effectuer.

En nous référant aux propos d'Allen et Meyer (1990), nous pouvons aussi constater que l'engagement organisationnel est défini comme étant un « *sentiment d'attachement, de loyauté d'un individu envers son entreprise. C'est ce qui fait qu'un employé ne travaille pas pour percevoir un salaire ou pour la stabilité d'un emploi, mais dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise, de diffuser sa mission, de l'aider à porter son ambition.* » Cette définition a par ailleurs été soulignée par Becker et Kernan (2003) dans leurs travaux.

Au travers de ces définitions, nous pouvons penser que l'engagement des collaborateurs ne repose pas que sur des récompenses physiques, comme nous l'avons évoqué précédemment en parcourant les travaux d'Herzberg et de Maslow, mais sur bien d'autres aspects que l'entreprise et le manager doivent prendre en compte. À l'instar de la motivation qui est une force qui pousse à agir, l'engagement est donc une notion plus profonde et complexe que nous pouvons donc définir comme étant une réelle action par laquelle le travailleur se lie lui-même et de son plein gré.

2.5 Les facteurs inducteurs d'engagement

Si nous nous référons aux travaux de Lawler cités dans les travaux de Rondeau et Morin, (1996), l'engagement au travail peut-être étroitement lié au fait de pouvoir contribuer à une gestion participative dans l'organisation.

En d'autres termes, il faut qu'il y ait un réel partage des pouvoirs et des prises de décisions entre tous les acteurs intervenants au niveau de l'organisation, à savoir : les travailleurs, les managers à tous les niveaux et les syndicats. Toujours dans le prolongement des travaux de Rondeau et Morin (1996), ceux-ci partent du postulat que cette participation doit s'articuler autour de 4 aspects critiques de l'organisation à savoir :

- **L'information**
- **La prise de décision**
- **L'accès aux récompenses**
- **L'accroissement des habiletés**

Il revêt donc ici d'une importance capitale pour toute organisation de devoir impliquer ses travailleurs à l'aide de ces 4 facteurs afin que ceux-ci soient d'autant plus engagés.

Selon les travaux réalisés par Louche, relevés dans l'ouvrage de J-M Plane, celui-ci avance l'idée que l'engagement et l'implication sont 2 notions distinctes, mais complémentaires à la fois (Plane, 2016). En effet, l'engagement est bien le produit de conditions situationnelles contrairement à l'implication qui elle, est le fruit de variables personnelles sur laquelle le manager de proximité n'a pas vraiment de marge de manœuvre.

L'entreprise et le manager de proximité auront ici un travail dans ce contexte d'engagement et seront amenés à induire des facteurs externes afin que l'engagement du travailleur soit complémentaire avec son implication. Les travaux de Taskin et Dietrich stipulent que nous pouvons aussi relever le fait que le management par l'engagement repose essentiellement sur des leviers inducteurs de motivations, et notamment sur un principe simple qui est la confiance entre le collaborateur et le manager (Taskin, Dietrich, 2016).

Précisons bien ici que ces leviers inducteurs de motivations, que nous examinerons plus bas, tendent à favoriser en plus l'engagement et ne s'arrêtent pas qu'à pourvoir à la satisfaction du travailleur.

2.6 Les 3 niveaux d'engagements au travail

Selon les travaux de Meyer et d'Allen cités par Trembley, Guay et Simard (2000), il existe 3 niveaux d'engagement du travailleur au sein de l'organisation :

- **L'engagement affectif** : Nous sommes ici dans le plus haut niveau d'attachement du collaborateur ; cet attachement est en fait lié aux émotions profondes de l'individu. Le travailleur se reconnaît et s'approprie l'identité culturo-professionnelle renvoyée par l'entreprise pour qui il est engagé.
- **L'engagement normatif** : Valéau souligne aussi que ce type d'engagement est un « *sentiment d'obligation morale et de loyauté envers l'organisation* » (Valéau, 2017). Dans ce contexte, le travailleur dépend simplement d'un sentiment de devoir envers ses supérieurs.
- **L'engagement continu** : C'est le degré le plus bas de l'engagement. Dans un tel contexte, le travailleur s'oblige à fournir un travail de qualité uniquement en dépit des maigres perspectives d'emplois qui se présentent en dehors de l'entreprise. Le travailleur est donc engagé uniquement dans un contexte de sécurité d'emploi. Notons que c'est sur le niveau d'engagement affectif que nous allons nous intéresser en quoi le manager de proximité peut avoir une influence.

2.6.1 L'engagement affectif

Dans la construction de ce mémoire recherche, il est utile de s'intéresser au dernier niveau d'engagement, soit *l'engagement affectif* afin de ne pas trop s'éloigner de notre question de recherche et de notre postulat. Nous venons de voir dans la première partie que le manager de proximité était un réel inducteur et régulateur des émotions de son équipe et que cela pouvait favoriser l'engagement de l'individu. En abordant la question de manière plus scientifique, quels sont les moyens que le manager de proximité peut mobiliser pour réguler ou impacter l'engagement de ses collaborateurs ? Pour cela, il est judicieux de s'intéresser aux travaux de Maurice Thévenet.

Cet auteur explique qu'il n'est en soit pas possible de créer de l'engagement chez les individus. Le manager de proximité ne pourra donc avoir aucune marge de manœuvre même s'il a la plus grande volonté du monde.

En effet, selon les écrits de Thévenet, « *on ne peut engager une personne parce qu'en matière humaine, on ne peut jamais agir sur un stimulus en étant sûr de la réponse hormis pour les comportements réflexe.* » (Thévenet, 2000).

Ce que cet auteur tend à attester au travers de ses travaux est que le travailleur aura toujours une tendance à agir en fonction de lui et de sa propre perception, mais qu'il y a néanmoins des comportements inducteurs que le manager de proximité peut adopter afin d'amener l'individu à être engagé. Il est tout à fait possible pour le manager de proximité, pour autant qu'il en ait conscience et connaissance, d'instaurer certaines conditions et d'employer certains leviers pour amener ses collaborateurs à être davantage plus engagés.

2.6.1.1 Les conditions d'engagement

Avant toute chose, il faut créer une condition favorable afin d'induire cette dimension d'engagement. Pour M. Thévenet (2000), cette condition repose sur la confiance entre le manager de proximité et son travailleur. Les propos de cet auteur rejoignent bien ceux de L. Taskin et A. Dietrich (2016) que nous avons analysés stipulant qu'un des leviers majeurs de l'engagement résidait dans le fait d'instaurer avant tout un climat de confiance entre le collaborateur et le manager. C'est d'ailleurs aussi ce que Labriolle, Prim Allaz, Séville et Belliato ont souligné dans leurs revues scientifiques. (Labriolle, Prim-Allaz, Séville, Belliato, 2012)

Le manager de proximité pourra donc, dans ce contexte, avoir une marge de manœuvre plus facile face à ses collaborateurs, car il se retrouvera en première ligne pour créer ce sentiment envers eux.

Dans la littérature dédiée à ce sujet, il existe notamment selon Thévenet trois conditions (Thévenet, 2004) qui favorisent l'engagement des collaborateurs, au sein d'une équipe ou d'une organisation que le manager de proximité peut mettre en place. La première étant la *cohérence*. Cette condition repose sur le principe simple selon lequel le travailleur ne pourrait pas s'engager plus s'il ne comprend pas l'environnement de travail dans lequel il évolue et si le manager de proximité n'est lui-même pas engagé. Le manager de proximité joue donc un rôle prépondérant pour inculquer les tenants et aboutissants de la fonction que le travailleur occupe. La deuxième condition est la *réciprocité*. Cela signifie qu'il doit y avoir un lien de « réciprocité » ou de « donnant-donnant » entre l'entreprise et le travailleur. L'entreprise a tout intérêt à favoriser ce lien d'échange afin de répondre aux attentes du travailleur.

M. Thévenet (2004) précise que l'individu et plus précisément les travailleurs sont dans l'attente d'une contrepartie qui n'est pas uniquement financière, mais aussi d'ordre relationnel, émotionnel et basé sur la reconnaissance. Ces propos rejoignent bien plusieurs théories de motivations, que nous avons parcourues plus haut, qui se sont construites au cours de ces dernières décennies et qui nous permettent de comprendre clairement ce qui motive le travailleur à vouloir s'engager au sein d'une organisation.

La dernière condition est l'*appropriation*. En d'autres termes, le travailleur va d'autant plus s'engager s'il s'approprie les valeurs véhiculées par l'entreprise, que la manager de proximité va transmettre au quotidien. À nouveau, le manager de proximité pourra avoir un rôle de régulateur et de « transmetteur des valeurs » de l'organisation envers ses collaborateurs, afin que ceux-ci soient davantage engagés dans leur fonction.

2.6.1.2 Les différents leviers d'engagement

Nous venons de voir que le manager de proximité ne pouvait pas créer l'engagement en soi chez ses collaborateurs, mais qu'il pouvait y contribuer grandement par certains mécanismes d'influences. Outre ces notions examinées, il est intéressant de se pencher sur ce qui déclenche et amène le travailleur à vouloir s'engager en fonction de l'influence du manager de proximité. Selon les travaux de Rondeau, Lemelin et Lauzon, cités par Lamoureux (2009) il existe 4 leviers favorisant l'engagement de l'individu au sein de l'organisation :

- **L'information** : selon l'institut de l'observatoire et de l'engagement, les attentes posées sur l'individu doivent être claires d'une part, et l'individu doit se sentir respecté et considéré d'autre part. En effet, ces auteurs partent du postulat que le travailleur va d'autant plus s'engager dans son travail s'il comprend clairement ce que l'on attend de lui. (Observatoire et engagement, 2000)
- **L'intéressement** : Cette notion concerne le caractère instrumental de la mobilisation (Rondeau, Lemelin, Lauzon, 1993). En d'autres termes, ces auteurs avancent que l'individu fournit des efforts dans son travail et est engagé, car il peut en tirer des avantages. Ceux-ci doivent être jugés satisfaisants et équitables.
- **L'appropriation** : Dans ce contexte, Rondeau, Lemelin et Lauzon soulignent que le travailleur va s'approprier un travail qui a du sens, mais avec lequel il pourra se sentir véritablement responsable en fonction des résultats obtenus (Rondeau, Lemelin, Lauzon, 1993). Dans ce cadre, le travailleur souhaite se développer dans un environnement qui puisse contribuer au développement de son sentiment d'efficacité personnelle.
- **L'identification** : Ici, l'individu doit s'identifier au groupe qui le constitue. Il peut s'agir des managers, haut-dirigeants et ses collaborateurs. Il y a donc ici une adhésion à un système de valeurs communes ou d'une culture d'entreprise qui favorise un engagement plus important. Le rôle du manager de proximité dans un tel contexte sera de transmettre les valeurs de l'entreprise afin que ses travailleurs puissent s'identifier correctement à l'organisation.

Nous pouvons observer qu'au travers de ces 4 leviers énumérés par Rondeau, Lemelin et Lauzon, l'individu doit tendre à certains principes moraux, culturels ou organisationnels si son niveau d'engagement veut être induit par le manager de proximité. Si nous nous référons aux propos de M. Thévenet (2004) étudiés plus haut, nous pouvons établir une corrélation entre les propos de Rondeau et Lemelin énoncé plus haut. Les propos de M. Thévenet que nous venons d'étudier rejoignent bien ceux analysés précédemment, en soulignant particulièrement qu'il y a un enjeu plus accru au niveau de l'entreprise. Le manager de proximité, dans un tel contexte, jouera aussi un rôle d'inducteur utilisant ces leviers pouvant amener ses travailleurs à être plus engagés. Cela nous laisse présumer que les valeurs, les sentiments et les besoins sont des facteurs primordiaux qui doivent être inclus dans la gestion journalière du manager de proximité.

Ces facteurs ont aussi été étudiés par l'institut Great place To Work, étude soulignée par Fourteau dans ses travaux (2014). Cette étude, dont l'objet était d'évaluer le niveau d'engagement des salariés, a pu conclure que le degré d'engagement des travailleurs était fortement influencé par 4 critères :

- **La reconnaissance de leur performance**
- **La fierté de travailler pour l'entreprise**
- **La qualité de communication interne**
- **La qualité des managers**

Ces 4 facteurs nous amènent à penser que le manager de proximité est un représentant des valeurs de l'entreprise et qu'il retransmet celles-ci sur le terrain. Cette transmission de valeurs aura aussi une influence sur le degré d'engagement de ses travailleurs.

Par ailleurs, il est important que le manager de proximité fasse preuve d'un certain degré de reconnaissance envers ses collaborateurs. En effet, nous avons vu que les travailleurs avaient tous des besoins et des attentes et qu'il était d'important que l'organisation y réponde pour influencer leur niveau d'engagement. Cela nous permet aussi de confirmer l'importance du rôle du manager de proximité au quotidien afin de favoriser l'engagement de ses travailleurs.

Pour finir, nous pouvons aussi conclure que l'engagement du travailleur n'est pas seulement influencé par une dimension cognitive, mais également par une dimension sentimentale et affective. Ces propos ont été appuyés par William Schutz (1994), qui souligne que le travailleur a besoin de sentir important, compétent et apprécié par leur manager en vue d'être davantage plus engagé. Ces propos peuvent donc se résumer en une figure (Coulaty, 2018) qui est détaillée ci-dessous :



Figure 5 : L'équation de l'engagement

L'engagement d'un individu serait donc à la fois une combinaison entre l'appropriation culturelle de l'entreprise, la valorisation et la reconnaissance des compétences ainsi que la réponse aux attentes et besoins de travailleurs.

D'après les études que nous venons de mener, cette équation (**Engagement = Motivation x Compétences x Culture**) permet de corrélérer les travaux que nous venons de parcourir.

Il est aussi intéressant de souligner que le manager de proximité, dans le domaine des compétences, pourra aussi jouer un rôle inducteur d'engagement notamment en apportant des feedbacks réguliers envers ses collaborateurs (Bosc-Miné, 2014).

Comme nous l'avons étudié dans le chapitre traitant du manager de proximité, ces propos nous laissent penser que le manager de proximité va à nouveau jouer un rôle clé dans ce contexte tridimensionnel.

2.7 Conclusion partielle

L'individu est doté d'attentes et de besoins que le manager auxquels le manager de proximité peut répondre par son influence. Cette influence n'est pas seulement spécifique au manager de proximité, mais est fortement liée à sa position même de proximité. Il entretient en effet des liens étroits avec ses collaborateurs. Nous avons pu voir que l'implication émanait d'une dimension volontaire de l'individu, contrairement à l'engagement qui peut être influencé par plusieurs facteurs. Le manager de proximité, au vu de sa position, a un large champ d'action lui permettant d'employer certains leviers sur les facteurs d'engagement que nous venons d'étudier. Ces leviers et facteurs sont l'appropriation, l'information, l'intéressement et l'identification, mais le manager de proximité peut employer des outils qui sont la confiance, la reconnaissance et l'autonomie.

Le manager de proximité aura par son comportement et sa position hiérarchique un rôle important pour instaurer de bonnes conditions d'engagement de ses travailleurs.

Premièrement en instaurant cette notion de cohérence visant à faire comprendre l'environnement de travail général dans lequel évolue l'individu.

Deuxièmement, la réciprocité et l'appropriation seront aussi des concepts importants qui permettront aux travailleurs d'obtenir une contrepartie tangible ou intangible du travail effectué, qui favorisera davantage son implication. Dans ce contexte, le manager de proximité sera amené à être ce transmetteur et traducteur des valeurs de l'entreprise dans laquelle il est engagé. La confiance, la reconnaissance et l'appropriation culturelle seront des facteurs déterminants que le manager de proximité devra utiliser pour influencer le niveau d'engagement de ses travailleurs.

Le manager sera amené en outre à s'assurer que ses travailleurs savent clairement ce qu'on attend d'eux et devra s'assurer qu'ils ont le sentiment qu'on les traite équitablement, en tenant compte d'une dimension sentimentale et psychologique.

L'importance de la reconnaissance du travail accompli est aussi déterminante afin que le niveau d'engagement soit stimulé et impacté. Le niveau d'engagement des travailleurs sera influencé par un manager de proximité soucieux (Fourteau, 2014) de leur bien-être, de leur développement professionnel et les stimulant chaque jour.

Au travers des 3 théories de motivation étudiées, il est intéressant de souligner qu'il réside une force interne qui pousse le travailleur à agir d'une manière donnée pour tendre à la satisfaction d'un besoin donné. C'est dans un tel contexte que le manager de proximité aura un champ d'action pour employer des leviers d'influence induisant l'engagement, sans créer de toute pièce l'engagement. Comme étudié plus haut, ce champ d'action est régulé par la relation de confiance qui est instaurée entre le manager de proximité et ses collaborateurs, mais aussi par des principes basés sur la reconnaissance et l'amélioration des compétences.

Nous avons pu étudier ces outils et moyens favorisant l'engagement qui sont aussi étroitement liés à la notion de motivation. Nous avons aussi mentionné que chaque collaborateur était unique et qu'il disposait de besoins spécifiques pour s'engager davantage. Cela nous permet aussi de comprendre, comme nous l'avons vu dans la première partie, les enjeux de la position du manager de proximité face aux attentes de ses subalternes et de comprendre que ce dernier peut avoir un impact sur la motivation, qui va amener à un engagement plus concret.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE QUALITATIVE : PRÉSENTATION DU TERRAIN ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**3.1 Introduction**

Cette 2^e partie consiste en une analyse des résultats obtenus par rapport aux entretiens qui ont été effectués sur notre terrain de recherche. Nous confronterons et discuterons de ces résultats au regard des notions théoriques que nous venons de parcourir tout au long de cette première partie. L'objet de ce chapitre est de corréler les données recueillies aux différentes littératures académiques étudiées.

3.2 Rappel de l'enjeu du mémoire-recherche et démarche méthodologique

Comme nous avons pu l'analyser précédemment, nous sommes partis de la question de départ suivante : « *Comment la position hiérarchique du manager de proximité peut-elle avoir une influence sur l'engagement au travail de son équipe et par quels moyens ?* » Nous avons pu, au travers d'analyses et d'études de données scientifiques, nous intéresser à la fonction du manager de proximité et la manière dont celle-ci pouvait avoir un impact sur l'engagement des collaborateurs. Nous sommes d'ailleurs partis d'un postulat théorique qui s'est construit tel quel : « *Le rôle du manager de proximité va avoir une influence sur l'engagement de ses collaborateurs en fonction de sa position hiérarchique et est amené à appréhender certaines dynamiques de motivation pour induire l'engagement chez ses travailleurs* ». Notre but ici est de recueillir des données, au travers d'interviews, afin de les analyser et d'établir une démarche réflexive par rapport aux 2 premiers chapitres. Dans notre analyse, nous tâcherons de relever des propos qui affirment notre recherche, mais qui infirment également notre postulat afin de pousser la réflexion un peu plus loin. À la suite de cela, nous tâcherons d'établir des recommandations s'il y a lieu et nous nous dirigerons vers la conclusion générale.

3.3 Description du recueil de données**3.3.1 Entrée sur le terrain de recherche et choix des participants**

Notre terrain de recherche s'étend sur 5 entretiens semi-directifs qui se sont déroulés en collaboration avec des professionnels exerçant le rôle de manager de proximité au sein de

PME¹. Afin de garder un équilibre et une diversité dans nos données recueillies, nous avons choisi 2 managers féminins et 3 managers masculins.² Nous avons également choisi des managers ayant 6 mois à 6 ans d'expérience dans cette fonction afin de pouvoir prendre un maximum de recul dans notre postulat théorique.

3.3.2 Méthode de recueil

Ensuite, dans le but d'approfondir nos recherches, nos sources d'informations sont établies à partir de données primaires, construites à l'aide d'entretiens semi-directifs (Combiesse, 2007). Nous avons effectué des entretiens individuels³, car ce type d'entretien instaure un climat plus favorable à la livraison des informations récoltées. Les thèmes et le postulat théorique ont été communiqués au préalable aux différents interviewés. Pour ce faire, la méthode de recherche adoptée est la méthode qualitative, car nous cherchons à comprendre davantage les enjeux de notre postulat théorique de départ

3.3.3 Construction du guide d'entretien et de l'analyse.

Nous tenterons après cette étape d'appuyer nos recherches et discussions, à l'aide de verbatims, afin d'exploiter au mieux les données qui seront amassées. Pour finir, nous nous sommes intéressés aux 3 thèmes étudiés en lien avec notre question de recherche, et le guide d'entretien a été construit sur base de ces 3 thèmes. Nous tâcherons, enfin, de trianguler les informations reçues et analysées avec d'une part les sources scientifiques, et d'autre part en y donnant une interprétation personnalisée, tout en essayant de rester le plus objectif possible. Lors de notre analyse, chaque propos sera appuyé par le code utilisateur du répondant⁴.

Pour ce faire, nous nous appuierons sur un plan d'analyse qui regroupera les résultats d'enquêtes en fonction des participants interrogés.

3.3.4 Limites méthodologiques

Notre échantillon se constitue de 5 managers de proximité. Cependant, le nombre de répondants ne permet pas d'arriver à la saturation théorique de notre échantillon et ne nous permet pas non plus d'avoir une représentation assez large des managers de proximités.

¹ Petite et moyenne entreprise

² Cfr. Annexe 1

³ Cfr. Annexe 2

⁴ Cfr. Annexe 4

En effet, nous avons choisi 5 profils distincts, dont l'âge varie entre 31 ans et 42 ans. Ceci nous amène à nous questionner sur un possible biais des impressions, points de vue et visions des managers de proximité en fonction de ce facteur d'âge. L'âge et l'expérience des managers pourraient donc être une limite. En outre, notre démarche d'analyse s'est appuyée uniquement sur des entretiens avec des managers de proximité. Des entretiens avec des travailleurs nous auraient aussi permis d'étayer notre recherche, mais l'étendue de ce mémoire ne nous a pas permis de procéder de la sorte.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 Introduction

Nous venons d'établir notre guide d'entretien et avons pu par cela construire nos interviews⁵. Avant de pouvoir tirer des conclusions concrètes quant à ces données, il est utile de reprendre les idées principales de chaque thème que nous avons étudié dans la première partie, et ce en fonction du répondant interrogé. Nous avons par cela construit une grille d'analyse⁶ récapitulative qui nous permettra d'entamer une démarche compréhensive par rapport aux données recueillies et nous permettra de les interpréter en fonction de notre première partie théorique étudiée.

4.2 Posture du manager de proximité

Dans un premier temps, nous avons étudié l'ambivalence de la fonction du manager de proximité, en raison de son rôle de médiateur entre les hauts dirigeants et les collaborateurs. En nous intéressant à nos données recueillies, nous pouvons constater que chaque manager de proximité a un profil bien déterminé et une perception de l'environnement à part entière. Au regard de notre théorie, nous pouvons déceler des managers de proximité tournés vers un rôle opérationnel, et d'autres plus vers un rôle managérial. En effet, nos répondants 1, 2, 4 et 5 évoquent une dimension de gestion basée sur une considération du travailleur tandis que notre répondant 3 met l'accent sur l'atteinte des objectifs en priorité. Nous pouvons résumer ces 2 pôles au regard des données de notre répondant 1, 3, 5 :

« C'est donc surtout veiller au bien-être de chacun pour chacun puisse s'investir et s'épanouir davantage pour que toute l'équipe puisse arriver à ses objectifs. » (R1)

« ...il faut d'abord être focus sur nos objectifs avant toute chose, car c'est ça qui fera qu'on pourra être efficaces dans ce que l'on fait. » (R3)

« ...il est clair aussi qu'il faut que je manifeste une certaine dimension humaine avec les travailleurs que j'ai à ma charge, car selon moi sans ça, une équipe ne peut pas fonctionner » (R5)

⁵ Cfr. Annexes 5

⁶ Cfr. Annexe 6

Ces données nous amènent donc à appuyer nos données scientifiques étudiées plus haut précisant qu'il réside, en parallèle du modèle de Quinn, 2 pôles dans la manière de manager les individus. Il faut également noter que ces 2 pôles auront un impact sur les individus, car nous avons vu que chaque travailleur était unique et qu'il fallait s'adapter en fonction de ce facteur.

4.3 Perception du rôle de manager de proximité

Nous venons de mentionner que chaque collaborateur avait un profil spécifique et que le manager de proximité devait là aussi pouvoir s'adapter pour les amener à être engagés en fonction de leur personne. Si nous nous référons à l'analyse de nos entretiens, nous pouvons constater que chaque collaborateur doit être considéré à part entière par le manager de proximité pour induire cette dimension d'engagement au sein de l'équipe de travail. Nous pouvons souligner que le manager de proximité a un rôle en perpétuelle adaptation dépendant du profil de ses collaborateurs. C'est ce que notre répondant n°2 a d'ailleurs souligné en citant :

« ...la plus grande difficulté du manager de proximité, c'est de savoir instaurer en tout temps un climat positif de dialogue, de proximité en fonction de chaque profil qui constitue mon équipe... » (R2).

Ces propos sont aussi bien rejoints par notre répondant n°5 qui a relevé également qu'il fallait s'adapter en fonction du profil pour pouvoir bien communiquer et induire une forme d'engagement chez chaque collaborateur :

*« ...c'est cette adaptation qui va être l'élément déclencheur de l'engagement de chacun »,
« ... on doit savoir s'adapter en fonction des travailleurs à qui on a à faire, et je pense que c'est pour ça qu'on nous a choisi en tant que manager, pour justement savoir faire face à ces défis d'ordre relationnel... », « Je pense que c'est la chose la plus compliquée en management, c'est de pouvoir gérer la perception de chacun » (R5)*

Ces affirmations confirment bien le modèle de Quinn que nous avons étudié dans notre première partie. En effet, ce modèle stipulait que le manager est amené à devoir concilier 4 rôles, pouvant s'articuler les uns entre les autres et de façon simultanée ou non. D'après les données recueillies sur notre terrain de recherche, nous pouvons comprendre que le manager de proximité s'adapte à chaque profil pour l'amener à être plus engagé dans sa fonction si nous nous tenons aux propos de nos répondants. Même si nos répondants n'ont pas décrit précisément les modèles dans lesquels ils se situaient, cela nous conduit à croire que le manager de proximité endosse plusieurs rôles qu'il doit ajuster en fonction de chaque collaborateur. De plus, cela nous laisse également penser qu'un rôle unique et immuable appliqué envers tous les collaborateurs ne fonctionnerait pas compte tenu de leur sens relationnel et professionnel divergeant.

Nous pouvons ainsi corréler les propos de Didier Noyé que nous avons étudié en première partie stipulant que le manager de proximité devait s'adapter dans le but de favoriser l'engagement chez les collaborateurs. En effet, d'après nos données, nous pouvons constater que la condition sine qua non à un engagement des collaborateurs est dépendante d'un engagement pour 4 de nos managers :

« ...si je ne suis pas engagée moi-même dans ce que je fais, je ne vois pas en quoi mes collaborateurs pourront l'être aussi. » **(R1)**

« En étant soi-même engagé. » **(R2)**

« ...quelque part, je montre l'exemple de l'implication que j'ai moi-même envers mon job pour qu'ils soient plus engagés » **(R4).**

« ...je dois être d'autant plus engagé et être un exemple pour eux » **(R5)**

Nous développerons dans le point suivant à quoi cette notion d'engagement du manager de proximité fait référence.

4.4 Engagement

Ce point s'intéresse à la dimension d'engagement perçue par nos répondants. En effet, nous avons pu étudier que l'engagement se manifestait sous trois formes différentes. Il est pour cela utile de se pencher sur la vision qu'ont les managers de proximité sur la notion d'engagement. Pour rappel, nous avons étudié, à travers la littérature de M. Thévenet (2000) que l'engagement était une force qui venait de l'intérieur. Meyer et Allen quant à eux, définissent ce terme comme étant un « *sentiment d'attachement, de loyauté d'un individu envers son entreprise* ». Les propos de nos répondants confirment bien ce que nous avons étudié qui stipulent que l'engagement revêt d'une forme légitime, mais aussi de bien d'autres facteurs :

« ...l'engagement c'est se donner à fond dans ce qu'on fait, car on éprouve un grand intérêt dans la structure dans laquelle on évolue... » **(R1)**, « c'est quelque chose qui est lié à l'émotion et aux valeurs. » **(R4)**, « C'est une forme d'intangibilité qui te pousse à aller toujours plus loin et à toujours te donner au maximum dans ce que tu fais » **(R5).**

Ces notions d'intangibilité, de valeurs et d'attachements sentimentaux nous amènent à penser que le niveau d'engagement perçu par nos managers de proximité revêt du dernier niveau, soit l'engagement affectif, même si la forme d'engagement n'est pas exprimée telle quelle dans les propos recueillis. Cependant, il est aussi judicieux de se pencher sur les propos de notre répondant n°3 qui exprime que l'engagement revêt d'une forme d'ambition personnelle.

« ...l'engagement...c'est aussi question d'ambition... » (R3)

Cette supposition laisse entendre que l'engagement ne pourrait pas émaner simplement que d'une dimension affective et sentimentale, mais aussi d'une dimension personnelle, ce qui rejoint aussi les propos de M. Thévenet stipulant que l'engagement ne peut pas être créé, mais influencé. Notre répondant n°2 a d'ailleurs appuyé les travaux de cet auteur en affirmant que le manager de proximité pouvait influencer l'engagement des travailleurs par sa manière à les guider dans leurs tâches.

« On n'a pas totalement la main mise sur l'engagement des personnes. Certaines personnes ont des profils plus engagés. Un des éléments par contre sur lequel on influe, c'est sur la manière dont on va l'amener à pouvoir exercer ses tâches ». (R2)

Il est donc clair ici que le manager de proximité aura cette place importante pour induire une dimension d'engagement même si en soi il ne peut pas la créer et que l'engagement est avant tout une volonté personnelle qui doit émaner du travailleur lui-même.

À ce stade, les propos de nos répondants nous laissent envisager une vision plutôt affective de l'engagement de leurs collaborateurs. Nous appuierons cela par la suite en abordant la notion sentimentale et affective des travailleurs.

Nous venons de voir plus haut qu'une condition importante pour favoriser l'engagement des individus reposait sur l'engagement même du manager. Nous pouvons donc relier ces propos à la première condition d'engagement de M. Thévenet stipulant que le manager de proximité devait avant tout lui-même être engagé. Nous avons vu également, comme évoqué par Garreau, que la communication jouait un rôle important et était aussi une condition d'engagement des collaborateurs. Nous pouvons constater que la communication est une notion capitale pour 4 de nos managers de proximité :

« Je pense qu'il n'y a rien de pire que...d'un manque de communication » (R1).

« La communication doit être cohérente par rapport à l'engagement que l'on veut de ses collaborateurs. » (R2)

« Pour cela, il faut avoir une certaine transparence dans la communication, dans les objectifs » (R4)

« La communication est aussi très importante, car c'est ça qui va faire passer l'information et qui va faire que les collaborateurs vont arriver à leur objectif en le comprenant correctement » (R5)

Nous avons pu étudier aussi la notion de réciprocité par M. Thévenet. Pour rappel, cette notion laisse supposer qu'il doit y avoir un lien de « réciprocité » ou de « donnant-donnant » entre l'entreprise et le travailleur. C'est dans un tel contexte que le manager de proximité aura une posture qui tendra à l'amélioration des compétences des collaborateurs, mais aussi en employant certains outils comme la reconnaissance, tout en abordant aussi l'individu dans une dimension relationnelle et émotionnelle.

« Je pense que c'est très important de tenir compte des émotions de chacun pour tendre à un bon équilibre dans notre équipe, car c'est ça aussi qui va faire qu'un collaborateur aura envie de s'engager dans ce qu'il accomplit. » (R1), « Les émotions ont un impact sur la qualité du travail. » (R3), « ...les émotions auront un impact direct sur notre travail et dans la manière dont on va s'attacher à réaliser nos tâches... » (R4) « Pour moi, la prise en compte des émotions et sentiments c'est important et c'est même essentiel, mais c'est extrêmement compliqué » (R5).

Nous remarquons bien ici qu'une prise en compte de cette dimension sentimentale et émotionnelle est importante pour nos managers de proximité afin de favoriser l'engagement de leurs collaborateurs, car c'est ce qui façonnera la qualité du travail de chacun. Cependant, pour notre deuxième répondant, nous avons obtenu des propos allant à l'encontre de la dimension sentimentale.

« C'est beaucoup plus simple d'interagir avec les gens sans ce côté émotionnel, mais dès qu'il faut tenir compte des émotions, ça peut compliquer la relation » (R2)

Même s'il faut réaliser que chaque manager est aussi conçu différemment et à une perception des choses différentes, ces propos vont à l'encontre de C. Argyris (1964) relevant que la cause principale qui affectait les équipes de travail dans la façon dont ils sont engagés reposait sur une minimisation des sentiments et des émotions. La prise en compte d'une telle dimension a donc un impact sur le degré d'engagement des équipes, qui doivent finalement tendre aux objectifs organisationnels de l'entreprise. D'ailleurs, notre répondant n°2 reconnaît que la prise en compte des émotions est une difficulté.

« C'est ma principale difficulté de devoir toujours prendre en compte ce facteur » (R2)

Cela rejoint encore la notion d'adaptation des managers de proximité envers leur équipe, même si cela revêt d'un point délicat.

Nous avons aussi étudié, à travers les travaux de M. Thévenet (2004), qu'une condition d'engagement était l'appropriation et que le manager de proximité était un transmetteur des valeurs de l'entreprise pouvant induire l'engagement chez ses travailleurs. Nous avons pu étudier certains leviers d'engagement, soulevés par M. Thévenet. Un des leviers majeurs était l'identification de l'individu aux valeurs et aux normes de l'entreprise.

Nous nous sommes donc intéressés au rôle que le manager de proximité jouait dans ce contexte de transmission des valeurs, de la culture d'entreprise. Pour rappel, nous avons dans notre partie théorique que cela pouvait influencer sur l'engagement de l'équipe de travail. En nous penchant sur notre terrain de recherche, nous pouvons comprendre que les valeurs sont importantes dans la manière dont le manager de proximité va amener ses travailleurs à être engagés.

*« L'engagement de mon équipe va aussi être lié à la manière dont j'induis et je porte les valeurs de l'entreprise au quotidien. » (R1) « Le meilleur moyen de transmettre ces valeurs c'est de les comprendre, les connaître et de les appliquer soi-même » (R2) « J'ai un rôle d'inducteur de valeurs dans la mesure où je sais que je représente l'entreprise dans laquelle je suis engagé en tant que manager. Ces valeurs, elles doivent aussi être transmises à mon équipe, car c'est ça aussi qui fait qu'on trouve son **identité** dans ce que l'on fait. » (R3) «...je dois pour ça inévitablement respirer les valeurs de l'entreprise...et tous les travailleurs qui s'engagent à travailler pour notre société **adhèrent et s'engagent** dans ces valeurs... » (R4) «... c'est aussi ce qui fait qu'on a envie de se lever chaque matin, parce qu'on sait qu'on va travailler pour une entreprise qui a des **valeurs auxquelles on s'identifie**. » (R5)*

Dans un premier, nous pouvons voir que la majorité des répondants estiment que la transmission des valeurs de l'entreprise est importante dans la mesure où il faut donner un sens aux collaborateurs. Dans ce contexte, le levier d'identification est primordial pour induire l'engagement et le manager de proximité devra être ce véritable porteur et transmetteur des valeurs de l'entreprise. Cela dans un but que le collaborateur s'approprie l'identité de la structure dans laquelle il évolue. Le facteur d'identification aux valeurs de l'entreprise à travers le manager de proximité est donc un point important dans cette optique.

Un deuxième levier soulevé par nos répondants est lié à pouvoir laisser un degré d'autonomie aux collaborateurs. Tous nos répondants ont souligné que ce facteur était prépondérant pour favoriser l'engagement chez les collaborateurs à l'exception de notre répondant n°2.

« L'autonomie fait partie intégrante de ce processus d'engagement. » (R1)

*« Je pense que l'autonomie et la confiance sont deux notions qui sont liées à l'engagement »
(R3)*

« ...je les responsabilise par l'autonomie. J'ai tendance à laisser libre cours au début à l'autonomie de chacun, car c'est indéniablement une source d'engagement... » (R4)

« L'autonomie pour moi elle est clairement importante, voire même capitale pour être engagé » (R5)

Nous pouvons néanmoins confronter ces données avec les propos de notre répondant n°2 qui stipule qu'un degré d'autonomie trop élevé peut-être négative :

« L'autonomie peut avoir un effet pervers... dans ce cas, c'est contreproductif par rapport à l'engagement » (R2) « C'est possible d'être engagé sans être autonome » (R2)

Dans un tel contexte, nous pouvons établir une liaison avec le style de management que le manager de proximité devra s'adapter en fonction du collaborateur comme nous venons de l'analyser. Sans émettre de jugement de valeur, nous pouvons néanmoins souligner que notre répondant n°2, pour qui la dimension affective et émotionnelle n'était pas la priorité, énumère que l'engagement n'est pas lié à ce concept d'autonomie, contrairement à nos 4 autres répondants.

Cela rejoint bien le propos de Rondeau et Lemelin stipulant qu'une autonomie laissée aux collaborateurs amène les collaborateurs à se sentir d'autant plus responsables par rapport au résultat obtenu, ce qui d'autre part est lié au levier d'engagement d'identification. Dans ce cas, un libre cours à l'autonomie nous laisse présumer que cela rend le collaborateur d'autant plus engagé et que c'est aussi un facteur important pour induire cette dimension d'engagement.

Nous venons ici de comprendre que l'identification aux valeurs de l'entreprise, portée par le manager de proximité, l'autonomie et la responsabilisation étaient des moyens que ce dernier pouvait mettre en œuvre pour induire l'engagement chez les travailleurs. Ces 3 notions sont directement liées avec les propos scientifiques de P. Fourteau que nous avons pu aborder en profondeur dans la première partie de ce mémoire-recherche. À ce stade, il existe déjà certaines pistes réflexives qui nous permettent de comprendre que le manager de proximité occupe une place stratégique pour favoriser l'engagement des individus.

4.5 Motivations et besoin des travailleurs

Nous avons pu étudier que la confiance jouait un rôle prépondérant afin d'amener les individus à un succès psychologique, qui amenait ces derniers à être plus engagés. Nous avons vu que C.

Argyris, Taskin et Dietrich et M. Thévenet estimaient qu'il y avait un facteur obligatoire pour prédisposer la dimension d'engagement chez les collaborateurs, facteur qui est là aussi la confiance. Au travers de notre champ d'étude, la confiance s'est révélée être le facteur le plus important pour favoriser l'engagement. Tous nos répondants ont mis en avant ce point, ce qui induit bien leurs propos avec ceux des auteurs que nous venons de citer.

« ...c'est essentiel » (R1)

« ...la confiance est indispensable et sans ce facteur, on ne pourra pas en tirer le meilleur de notre équipe » (R2)

« La confiance, c'est le facteur clé » (R3)

« La confiance est un facteur non pas important, mais essentiel » (R4)

« ...la confiance est la base, car elle construit un bon climat dans l'équipe et que ça va amener les gens à être plus engagés dans leur fonction, car il y a cette chose intangible qui les pousse à croire et à savoir qu'ils peuvent réaliser leurs tâches... » (R5)

Au travers de ces propos, la confiance est donc indispensable à l'induction de la dimension d'engagement chez le collaborateur. Cependant, il est utile aussi de préciser que la reconnaissance peut être aussi prépondérante pour induire l'engagement chez les individus. En effet, nous avons étudié le fait que l'engagement était source d'une équation alliant motivation, compétences, et culture. Dans un contexte motivationnel, il faut ici entendre que la reconnaissance en fait partie. Pour ce faire, nous nous sommes également penchés sur le sujet en tentant de savoir si la reconnaissance était importante dans une dimension d'engagement.

« La reconnaissance va permettre que le collaborateur se sente considéré et va le pousser à s'impliquer d'autant plus » (R1)

« ...la reconnaissance prouve que le collaborateur est pris en compte » (R2)

« ...il faut dire merci et être reconnaissant avec lui, car je sens mes travailleurs plus engagés quand j'agis de cette manière avec eux. » (R3)

*« Pour moi la reconnaissance, c'est la base. Il doit y avoir un feedback positif et une reconnaissance dans le travail de chacun. Pourquoi ? Parce que si on a l'impression de faire notre travail pour rien, je rebondis sur une des questions précédentes, mais on aura de la **démotivation** » (R4).*

« Je pense que la reconnaissance peut induire de la confiance envers les collaborateurs et que ça peut aussi être un signe d'engagement. » (R5)

Nous pouvons constater que pour tous nos répondants, la reconnaissance est source d'engagement. Néanmoins, il est utile de souligner que notre répondant n°4 rejoint bien le levier d'engagement d'appropriation que nous avons étudié. Nous pouvons constater au travers de ces propos que la reconnaissance va induire une dimension de travail qui aura du sens pour le collaborateur. Dans ce contexte, nous pouvons donc bien connoter ce levier étudié avec la dimension de reconnaissance. Cela laisse sous-entendre aussi qu'un manque de reconnaissance est source de démotivation, qui pourrait être source de désengagement.

Nous avons pu constater, à l'aide des travaux d'Herzberg, que l'individu pouvait être motivé par des facteurs intrinsèques et extrinsèques. Il faut souligner ici qu'Herzberg souligne le besoin de reconnaissance comme un facteur de motivation intrinsèque. Nous pouvons donc ici établir une piste réflexive nous amenant à croire que la reconnaissance, qui est source de motivation, est un parfait inducteur d'engagement. Notre répondant n°5 a d'ailleurs rejoint ce postulat en citant que « *...la notion de motivation amène à l'engagement...* » **(R5)**. Dans une telle dimension, la reconnaissance est donc primordiale pour induire l'engagement chez les individus. Dans cette même lignée, nous avons vu aussi que l'individu était doté de besoins fondamentaux (A. Maslow), dont le besoin d'estime, qui est rattachée à cette dimension de reconnaissance, propos souligné par notre répondant n°2 et connotant bien notre première partie étudiée.

« *...de manière générale la reconnaissance fait partie de la pyramide des besoins fondamentaux.* » **(R2)**

Dans un tel contexte, le manager de proximité aura un rôle important pour faire preuve de reconnaissance envers ses collaborateurs comme nous venons de le voir. En outre, la motivation intrinsèque pourra être fortement influencée par la posture du manager de proximité, car c'est lui qui aura la responsabilité de mettre en œuvre les moyens à sa disposition, et ce, en fonction du profil de collaborateur qu'il aura en face de lui. Au travers de notre champ d'études scientifiques, nous avons pu voir qu'une dimension portant les individus à être engagés reposait sur un principe de feedback sur le travail effectué. En effet, nous avons vu que le travailleur avait un besoin de se voir participant actif au sein de l'entreprise et qu'il avait également besoin d'améliorer ses compétences. Cette dimension psychologique, soulignée par Hackman, Oldman et Bosc-Miné, est donc importante pour induire cette dimension d'engagement envers les collaborateurs. En effet, 4 de nos répondants ont souligné que cette dimension de feedback était importante. Pour 3 répondants, cela est source d'engagement, mais notre répondant n°1 souligne que cela permet de se sentir participant actif dans l'organisation, ce qui rejoint bien les travaux que nous venons de passer en revue.

« Souvent les collaborateurs ne se sentent pas assez informés. C'est pour cela que lorsque je reçois des communications dont j'ai l'autorisation de communiquer, je leur dis toujours. Faire preuve de ce retour donne l'impression d'être actifs dans l'entreprise et de savoir ce qu'il s'y passe. » (R1)

« Ce feedback fait partie de la communication et est prépondérant. Cela doit aller dans les deux sens pour que chacun soit engagé. » (R2)

« Si on prouve aux collaborateurs qu'en faisant un feed-back et qu'en connaissant ses erreurs, on apprend à se connaître soi-même, on se sentira de mieux en mieux et on se sentira de plus en plus à l'aise et ça pourra être une source d'engagement. Ça permet d'évoluer, de mieux comprendre les choses et de les aborder différemment. » (R4)

« ...avec mon équipe, je donne toujours un feedback, peu importe que le boulot ait été bien fait ou mal fait, quand il mal fait on discute sur ce qui n'a pas été et on envisage de procéder autrement pour la prochaine fois, mais à l'inverse quand le collaborateur a fait du bon boulot je lui dis clairement et verbalement, car je pense que ça va les amener à être plus engagés dans ce qu'ils font. » (R5)

La dimension psychologique d'un retour sur les pratiques des collaborateurs et sur l'activité générale de l'entreprise peut s'avérer selon nos données recueillies, être propice à un engagement des individus. Pour finir, nous pouvons conclure que le manager de proximité jouera ici, au travers de feed-back, un rôle important afin d'induire cette dimension d'engagement envers ses collaborateurs. Après avoir analysé la dimension d'appropriation des valeurs de l'entreprise, fortement induite par le manager de proximité, la notion d'engagement et de motivation, toutes ces pistes réflexives nous amènent à appuyer l'équation d'engagement de Coulaty que nous venons de citer plus haut.

4.6 Conclusion partielle

Nous venons d'effectuer notre analyse sur notre terrain de recherche et nous pouvons constater plusieurs choses. La première étant qu'il réside des perceptions différentes en fonction de chaque profil de manager de proximité ayant participé à nos interviews.

Ensuite, nous pouvons souligner qu'il y a des avis qui contredisent nos propos étudiés et qui confrontent également certains dires de plusieurs répondants.

A travers certains propos, nous avons vu que le concept d'engagement n'était pas forcément une notion dépendante du manager de proximité. Nous avons pu confirmer, à travers ces interviews, bon nombre de points étudiés dans notre première partie. Nous avons pu confirmer que la notion de cohérence, d'appropriation et de réciprocité étaient des conditions importantes pour induire l'engagement chez le travailleur. La reconnaissance, la confiance, la communication et l'autonomie sont aussi des facteurs favorisant l'engagement des travailleurs.

Toutes ces données nous permettent d'enrichir d'autant plus notre point de vue et nous permettent de nous positionner le plus objectivement possible en fonction de notre postulat théorique de départ. Enfin, tous ces propos, points de vue, et analyses nous permettront d'établir nos conclusions finales au regard de notre question de recherche et de notre postulat théorique.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Ce mémoire-recherche s'est basé sur notre question de recherche qui était « *Comment la position hiérarchique du manager de proximité peut-elle avoir une influence sur l'engagement au travail de son équipe et par quels moyens ?* » Cette question de recherche nous a guidé vers un postulat théorique qui s'est construit de cette manière « *Le rôle du manager de proximité va avoir une influence sur l'engagement de ses collaborateurs en fonction de sa position hiérarchique et est amené à appréhender certaines dynamiques de motivation pour induire l'engagement chez ses travailleurs* ».

Pour répondre à cette question de recherche et afin d'établir une démarche compréhensive quant à notre postulat théorique, nous avons dans un premier temps déconstruit le rôle du manager et précisément celui du manager de proximité. Nous avons pu étudier que cette position était délicate au vu de la triangulation que ce dernier devait assurer, à savoir entre l'attente des hauts dirigeants, de la clientèle, mais surtout celle de ses collaborateurs.

Cette constatation nous a aussi amenés à comprendre que ce dernier était aussi le piston organisationnel de l'entreprise. Le manager de proximité est aussi un agent de changement qui est amené à s'adapter en fonction de chaque profil qu'il a à gérer. Nous avons pu constater, au travers de notre terrain de recherche que cette adaptation pouvait être synonyme d'engagement, car l'attente des travailleurs repose sur une prise en compte de leurs besoins et ce de manière à part entière. C'est d'ailleurs une des difficultés que les managers de proximité rencontrent dans leur fonction, ce qui les amène à prendre en considération une dimension sentimentale vis-à-vis de leurs travailleurs, dimension qui est essentielle dans l'exercice de leur fonction pour induire cet engagement.

Notre étude nous a aussi amenés à comprendre que les managers de proximité avaient une perception de l'environnement différente, ce qui nous permet de comprendre que ceux-ci abordent et considèrent leurs collaborateurs également de manière différente. L'étude menée dans ce contexte nous a permis de souligner que le manager de proximité endossait un rôle tant opérationnel que managérial et qu'il était amené à trouver une synergie au sein de son équipe, synergie qui pouvait se traduire principalement par le développement des compétences des collaborateurs, par une bonne communication et par des feed-back.

Afin d'étayer notre question de recherche, nous avons aussi abordé la notion d'engagement et de motivations dans notre chapitre 2. Nous avons constaté que ces 2 notions étaient complémentaires par rapport aux données recueillies sur notre terrain de recherche, mais également en fonction de nos données scientifiques. Bien que ces 2 notions soient complexes, nous avons vu que la position de proximité des managers leur donnait un champ d'action favorable quant à l'employabilité des certaines dynamiques de motivation et de certains comportements, qui sont source d'engagement.

En effet, les individus et plus précisément les travailleurs sont dotés d'attentes et de besoins auxquels le manager pourra répondre en partie en fonction de sa position de proximité. Notre champ d'études nous a d'ailleurs permis de comprendre que la reconnaissance, la confiance, l'amélioration des compétences étaient des facteurs capitaux pour que le manager de proximité puisse amener ses collaborateurs dans une dimension d'engagement plus profonde. Néanmoins, les dynamiques de motivations ne sont pas suffisantes pour induire l'engagement chez ces derniers. Nous avons vu que le manager de proximité devait endosser une posture de guide et d'exemplarité permanente afin que l'engagement puisse être induit envers ses travailleurs.

En étudiant les conditions d'engagement dans notre chapitre 2, nous avons pu confirmer à travers notre terrain de recherche que la cohérence était une condition sine qua non à un engagement des individus. En abordant également la posture du manager de proximité, nous avons vu que ce dernier pouvait répondre aux besoins d'identifications des travailleurs, besoin qui fait partie intégrante des leviers d'engagement et qui est une des conditions d'engagement reposant sur le principe d'appropriation des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Nous avons pu tester cela sur notre terrain de recherche et nous avons pu constater que le manager de proximité était un traducteur et transmetteur des valeurs de l'entreprise. Cette constatation a d'ailleurs appuyé notre point de vue reposant sur le principe que l'engagement émanait également d'une dimension d'appartenance qui était portée par le manager de proximité. Cela nous a permis de comprendre que la notion de transmission de valeurs était aussi importante dans un contexte d'engagement.

Néanmoins, il y a lieu de souligner que l'engagement est une dimension que le manager de proximité ne peut pas en soi créer, mais peut seulement influencer à des degrés différents en fonction des profils des collaborateurs. Au travers de cette constatation, nous avons finalement pu comprendre que la dimension d'engagement était liée à plusieurs facteurs, portant d'une part sur un aspect sentimental des individus, mais également sur une dimension portée sur leurs

attentes, cela étant aussi régi par la personnalité du manager de proximité. En effet, nous avons vu au travers de notre partie théorique que le degré d'engagement des collaborateurs était influencé par la qualité des managers de proximité. Cependant, nous n'avons pas étayé notre recherche par l'intermédiaire de données venant des travailleurs, mais nous nous sommes focalisés sur notre échantillon de nos 5 managers.

Ensuite, nous avons vu que les données récoltées sur notre terrain de recherche peuvent s'articuler autour de notre équation d'engagement étudiée dans notre chapitre 2. Néanmoins, nous tenons à nuancer cette équation, car nous avons pu comprendre qu'elle n'est pas science exacte et qu'elle dépendra aussi de plusieurs facteurs comme le degré d'autonomie et de motivation des collaborateurs, sur lesquels le manager de proximité pourra avoir une influence. En effet, notre terrain de recherche a pu nous conforter dans cette optique, stipulant que l'autonomie était inductrice et source d'engagement.

Nous avons pu constater que dans ce contexte, le manager de proximité sera amené à induire l'engagement de ses collaborateurs en leur laissant un certain degré d'autonomie. Pour finir, tous ces éléments nous amènent à répondre clairement à notre question de recherche : Le manager de proximité aura directement un impact sur ses collaborateurs en fonction de son comportement, de sa position hiérarchique, des dynamiques de motivations qu'il pourra employer mais aussi en prenant en considération une dimension psychologique, sentimentale et émotionnelle envers ses travailleurs.

Notre question de recherche nous permet finalement de comprendre beaucoup mieux dans quelle dimension et en quoi le manager de proximité peut induire cette dimension d'engagement envers ses collaborateurs, tout en prenant en compte les limites qui s'y rattachent.

Cependant, même si l'objet de notre mémoire-recherche ne s'est pas axé que sur ce qui induisait l'engagement des managers de proximité envers leurs collaborateurs et l'organisation, il est utile de préciser que tous les répondants ont stipulés qu'ils devaient eux-mêmes être engagés envers l'entreprise et leurs dirigeants pour induire cette dimension d'engagement. Dans ce contexte, il aurait été intéressant de se pencher sur la question et cela mériterait une étude approfondie dans un autre mémoire-recherche.

Remarques personnelles

Partant de mon point de vue personnel, je peux retirer plusieurs éléments au travers de cette étude :

Le premier étant que la notion d'engagement est une notion complexe qui a trait à un aspect profond et divergeant en fonction de chaque point de vue. De ce fait, même si la théorie tente de nous apporter une réponse quant à cette définition, il faut souligner qu'il y a une limite qui réside dans la perception de l'environnement de chacun.

Cela étant dit, j'ai pu néanmoins constater que la dimension d'engagement émanait avant tout de l'individu lui-même, mais d'après cette étude, il existe des prédispositions que l'entreprise et en particulier le manager de proximité peuvent mettre en place pour stimuler cette volonté personnelle chez le collaborateur.

La deuxième part du principe que le travailleur ne doit pas être infantilisé. En effet, nous avons pu voir que certains facteurs de motivations et certains leviers d'engagement étaient articulés autour d'une dimension d'autonomie et de reconnaissance. Il est donc judicieux pour les entreprises et les hauts dirigeants de responsabiliser chaque travailleur de sorte à arriver plus facilement aux objectifs de l'entreprise. En effet, je crois pertinemment bien que l'individu doive être considéré avant tout pour ce qu'il est plutôt que pour ce qu'il fait ou peut faire, même si ces 2 visions sont complémentaires.

Pour finir, même si ce mémoire ne consistait pas à mesurer le degré de performance en relation avec le degré d'engagement, il est cependant utile de souligner qu'il pourrait y avoir un lien de cause à effet et que cela mériterait une étude approfondie dans un autre mémoire-recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. En ligne : <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.987.7825&rep=rep1&type=pdf>, consulté le 13/04/2020.
- Argyris C. (1970). Participation et organisation. Paris, Dunod éditions, Traduction française.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Faire correspondre l'engagement des superviseurs et des organisations à la performance intra-rôle et extra-rôle. *Performance humaine*, 16(4). En ligne : https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327043HUP1604_1, consulté le 21/03/2020.
- Bosc-Miné, C. (2014). Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages. *L'Année psychologique*, vol. 114(2), 315-353.
- Carré, P. & Fenouillet, F. (2009). Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques. Paris, Dunod éditions.
- Champagne de Labriolle, C., Prim-Allaz, I., Séville, M. & Belliato, E. (2012). La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance. *Revue française de gestion*, 224(5), (pp. 63-83).
- Clermont, B. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits. Université McGill, USA..
- CNTRL (s.d). Etymologie du mot management. En ligne : <https://cnrtl.fr/etymologie/manage>, consulté le 16/03/2020.
- Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans : Jean-Claude Combessie éd., *La méthode en sociologie* (pp. 24-32). Paris, La Découverte.
- Coulaty, B. (2018). Chapitre 2. Les moteurs de l'engagement. Dans : B. Coulaty, *Engagement 4.0 : Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs*. Caen, France : EMS Editions.
- Crozier, M., & Hervé S., (1994). Du management panique à l'entreprise du XXI^e siècle. Mayenne, Maxima éditions.
- Dejoux, C. (2016). Du management au leadership agile. Paris, Dunod éditions.
- Fayol, H. (1999), Administration générale et industrielle. 9^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Fenouillet, F. (2016). Les théories de la motivation. Paris : Dunod éditions.
- Fourteau, P. (2014). Compétitivité et management de proximité. Mayenne, Afnor éditions.
- Garreau, L. (2019). Managers de proximité et dynamiques d'engagement : discours et réalité des pratiques. 5^e publication de L'Observatoire de l'engagement. Université de Paris, En ligne : <http://observatoire-engagement.org/wp->

[content/uploads/2019/07/Etude-Managers-de-proximit%C3%A9-2019.pdf](#), consulté le 04/04/2020.

- Johnson, G., Whittington R., Scholes, K., Frery, F., (2017). Stratégique. Montreuil, Pearsons.
- Lamoureux, J-C (2009) : La mobilisation, gage de réussite organisationnelle : pistes d'intervention. CRHA. En ligne : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/11/la-mobilisation-gage-de-reussite-organisationnelle-les-pistes-d-intervention>, consulté le 02 avril 2020.
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. Lille, France. En ligne : http://www.e-rh.org/documents/wp_louart2.pdf, consulté le 04/04/2020.
- Loubat, J. (2014). L'art de faire réussir les entreprises humaines. Dans : J. Loubat, Penser le management en action sociale et médico-sociale. Paris, Dunod.
- Martin, E. (2013). Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF. La Revue de l'Ires, 76(1), 3-2, <https://doi.org/10.3917/rldi.076.0003>, consulté le 24/04/2020
- Meyer, J., John, P., Allen, N. (1991). Une conceptualisation en trois volets de l'engagement organisationnel. *Human resource management review* 1991, n°1, vol. 1.
- Mintzberg, H. (1984), Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Noyé, D. (2020). : Développer une équipe performante – piloter son équipe avec le management situationnel. Paris, Edition Eyrolles.
- Nuttin, J. (1996). Théorie de la motivation humaine : Du besoin au projet d'action. Paris, France : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>, consulté le 18/04/2020
- Paulvé, E. (2017). Manager de proximité en apnée, En ligne <https://www.rhinfo.com/thematiques/management/leadership/manager-de-proximite-en-apnee>, consulté le 21/03/2020.
- 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), 3-16. En ligne : <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>, consulté le 13/04/2020
- Peretti, J-M. (2012). Tous DRH. Paris, Editions d'organisations.
- Plane, J-M. (2016). Management des organisations. 4e édition, Paris, Dunod éditions.
- Rappin, B. (2017) : Jeux de mains, jeux de management : Revue de Métaphysique et de morale (pp. 215-232) N°94 En ligne : <https://doi.org/10.3917/rmm.172.0215>, consulté le 15/04/2020
- Rondeau, A., Lemelin, M., & Lauzon, N., (1993). Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel. RCRAC, Montréal, Canada.
- Rondeau, A., & Morin, E. (1996). La motivation : développer une communauté d'intérêts. Dans E. Morin (dir.), *Psychologies au travail*. Montréal : Morin
- Roussel, P. (2001). La motivation au travail – concept et théories. Paris, Editions EMS.

- Schutz, W. (1994). The human element – Productivity Self Esteem and the Bottom Line, US, Jossey-Bass.
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2016). Management Humain. Bruxelles, De Boeck
- Théron, C. (2016). Le management de proximité. Dans : Jean-Michel Saussois éd., Les Organisations : État des savoirs Auxerre, France : Editions Sciences Humaines
- Thévenet, M. (2003). Management : une affaire de proximité. Paris, Editions d'organisation.
- Thévenet, M. (2004). Quand les petits chefs deviendront grands. Paris, Editions d'organisation.
- Thévenet, M. (2001). Le plaisir de travailler – Favoriser l'implication des personnes. Paris, Editions d'organisations.
- Tissier, D. (2018). : Management situationnel ; vers l'autonomie et la responsabilisation. Paris, Editions Eyrolles.
- Tremblay, M. et al. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Gestion, vol. 30(2), Canada. En ligne : <https://cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-24.pdf>, consulté le 16/04/2020
- Trembley, M., Guay, P., Simard, G., (2000) : L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. Série Scientifique, En ligne <https://cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-24.pdf>
- Valéau, P. (2017). Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 16(3), (pp. 75-105). <https://doi.org/10.3917/entre.163.0083>

Résumé

A travers ce mémoire recherche, nous avons pour but de comprendre dans quelle dimension le manager de proximité peut avoir un impact sur l'engagement de ses collaborateurs. La question de recherche soulevée par cette étude est : « *En quoi la position hiérarchique du manager de proximité peut-elle avoir une influence sur l'engagement au travail de son équipe et par quels moyens ?* ». La première partie de ce mémoire se divise en 2 chapitres, consacrés à une analyse de la littérature scientifique traitant du concept de manager de proximité ainsi que de la notion d'engagement et de motivation. Dans le chapitre trois, nous présenterons le terrain de recherche étudié et la méthodologie employée à cette fin. Le chapitre 4 portera quant à lui sur l'analyse de ce terrain et sur les observations qui en ont été obtenues. Finalement, nous conclurons en résumant les points principaux de ce travail et nous reviendrons sur les différents résultats obtenus en réponse à notre question de recherche.

Summary

By what means the role of the proximity manager influences the team's work commitment? This is the question that constitutes the basis of my thesis, and its multiple aspects will be explored in detail throughout the four chapters of this work. The opening two chapters provide the state of the art on both the characteristics of the proximity manager, as well as on more general concepts such as motivation and commitment. In chapter 3, I will present the research field chosen for my work, alongside the methodology established for its analysis. In Chapter 4 I will then examine in detail the specific case studies presented in chapter 3. The final section of the work offers a summary of the ideas discussed, as well as a broader reflection on them, sharing personal insights and conclusions on the topic.