

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de psychologie et orthophonie

## Mémoire de fin de Cycle

**Thème :**

*Les pratiques de management de proximité et le transfert des compétences*

*Etude réalisée auprès des salariés de: Bejaïa Méditerranéam Terminal*

**En vue l'obtention du diplôme de Master en psychologie**

***Spécialité : Psychologie du travail d'organisation et gestion des ressources humaines***

**Réalisé par :**

 M<sup>elle</sup> CHALABI Kahina

 M<sup>elle</sup> BROURI Yasmina

**Encadré par :**

**Mr Hocini Amar**

***Année Universitaire 2021/2022***

# Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été aboutie grâce à l'aide de plusieurs Personnes à qui on voudrait témoigner toute nos reconnaissances.

On voudrait tout d'abord remercier notre directeur de mémoire, monsieur HOCINI Amar pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

On tient à remercier spécialement madame Hamoume pour son aide, ainsi qu'à tous les employés de l'entreprise BMT qui nous très bien accueilli au sein de leur entreprise.

On désire aussi remercier les enseignants de la faculté des sciences sociales de l'université d'Abderrahmane Mira de Béjaïa en général et les enseignants de psychologie du travail en particulier qui ont déployé leurs efforts pour assurer une formation aussi complète.



- Khahina & Yasmina-

# Dédicace

A ma très chère mère

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

A mon très cher père

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager.

Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

A mes très chères sœurs et frère Brahim, Fatima, Fahima, Sara

A mes chers neveux et nièce Aya, Megdouda, Akli, Ouassim.

Puisse dieu vous donner santé, bonheur, courage et surtout réussite.



- Khahina-

# Dédicace

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

A ma chère mère

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

A la mémoire de mon père

Ce travail est dédié à mon père, décédé trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études.

J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puise Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde !

A tous mes proches frères, sœurs, amis je vous remercie énormément pour votre aide et soutien pendant mon parcours universitaire



- Yasmina -

## Résumé de l'étude

La présente étude, qui s'articule autour « Les pratiques de management de proximité et le transfert des compétences » a été réalisée auprès d'un échantillon de vingt employés appartenant aux services (GRH, commerce management, juridique) de l'entreprise « BMT » qui porte sur les managers de proximité de première ligne, cette recherche a comme objectif de faire avancer les connaissances dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations.

La présente étude vise à mieux comprendre le rôle des pratiques de supervision dans le transfert des compétences dans un contexte de travail. Les pratiques de supervision pertinentes et efficaces considérées dans cette étude sont les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation (**Rousseau, 2007**).

D'un point de vue théorique, ces résultats démontrent le rôle des pratiques de supervision dans le transfert des compétences dans un contexte de travail. D'un point de vue pratique, cela permet à l'employé de mener sa mission avec un objectif d'excellence. Ce capitale humaine procure à l'entreprise une agilité et une adaptabilité hors pair pour faire face aux aléas de la conjoncture et pour saisir de nouvelles opportunités.

# *Sommaire*

## *Table de matière*

---

Remerciements	
Dédicace	
Résumé de l'étude	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale .....	1
<b>Chapitre I : Le Cadre Général de la Problématique.....</b>	<b>3</b>
Préambule .....	4
I.1. Problématique de la recherche .....	4
I.2. Les hypothèses de la recherche .....	6
I.3. Définition des concepts liés à l'étude.....	6
I.3.1. Définition du management.....	6
I.3.2. Définition du management de proximité et ses pratiques.....	6
I.3.3. Définition des Compétences .....	8
I.3.4. Définition du transfert des compétences.....	8
I.4. Objectif et importance de la recherche.....	8
I.5. Etudes antérieures .....	9
I.6. Discussion des études antérieures .....	12
Résumé du chapitre .....	12
<b>Chapitre II: Le management de proximité.....</b>	<b>13</b>
Préambule .....	14
II.1. Définition du management de proximité.....	14
II.1.1. Qu'est-ce que le management de proximité .....	16
II.1.2. Pourquoi s'intéresser au management de proximité.....	16
II.2. La mise en place du management de proximité .....	16
II.3. Le management comme métier .....	16
II.4. Management de proximité : comment ça fonctionne.....	17
II.5. Les pratiques de management de proximité.....	17
II.5.1. Les pratiques de soutien.....	18
II.5.2. Les pratiques de régulation .....	19
II.5.3. Les pratiques d'habilitation .....	20
II.6. Les rôles et missions du management de proximité.....	21
II.7. Les facteurs risquent .....	22

## *Table de matière*

---

II.8. Les avantages du management de proximité .....	24
II.9. Les limites du management de proximité .....	24
II.10. Les principaux leviers du management de proximité .....	25
II.10.1.La planification des tâches d'une part, la responsabilisation des équipes d'autre part, constituent des points d'appui significatifs : .....	25
II.10.2.Une communication régulière avec vos équipes doit être mise en œuvre .....	26
II.10.3.La dimension d'accompagnement est indissociable du management de proximité .....	26
II.11. Un manager de proximité doit apprendre à valoriser et construire des relations avec trois types de personnes .....	27
II.11.1.Le supérieur (et par extension la structure managériale de l'organisation).....	27
II.11.2.Les collaborateurs .....	27
II.11.3.Les fournisseurs et clients.....	27
II.12. Les compétences relationnelles à détenir pour le management de proximité.....	27
II.13. Le rôle de manager de proximité .....	28
II.14. Les compétences relationnelles à détenir pour le management de proximité.....	28
II.15. Ces qualités et compétences du Manager.....	29
II.16. Le manque de valorisation .....	30
II.17. La valeur du management de proximité.....	30
II.18. Les 10 règles d'or du Manager « presque » parfait.....	31
II.19. La pratique du management de proximité alors que la crise sanitaire persiste.....	32
Résumé de chapitre.....	33
<b>Chapitre III: Le transfert des compétences.....</b>	<b>34</b>
Préambule .....	35
III.1. Définition de transfert et de compétence .....	35
III.2. La notion de compétence .....	35
III.2.1. Compétence professionnelle .....	37
III.2.2. Le processus de transfert des compétences.....	37
III.3. Les outils pour gérer les compétences .....	39
III.4. La mise en place d'une démarche de transfert des compétences .....	40
III.5. Le rôle de la gestion des compétences .....	41
III.5.1. Développer le capital humain .....	41
III.5.2. Adapter les compétences aux emplois .....	41
III.5.3. Recruter des profils pertinents .....	41
III.5.4. Motiver ses collaborateurs .....	41

## *Table de matière*

---

III.5.5. Fidéliser les talents.....	41
III.6. Les clés de la réussite d'un projet de transfert de compétences.....	43
III.7. Les avantages du transfert de compétences .....	43
III.8. Le transfert des compétences, ses modes et ses obstacles .....	44
III.8.1. Le transfert des compétences.....	44
III.8.2. Les modes de transfert des compétences .....	44
III.8.3. Les obstacles au transfert des connaissances/compétences .....	46
III.9. Les types de compétence.....	49
III.9.1. Les compétences explicites.....	49
III.9.2. Les compétences tacites.....	50
Résumé de chapitre.....	52
<b>Chapitre IV: Le Cadre Méthodologique de la Recherche et Vérification des Concepts</b> .....	<b>53</b>
Préambule .....	54
IV.1. Présentation du lieu d'entreprise.....	54
IV.2. Situation Géographique.....	55
IV.2.1. Principes des activités BMT .....	56
IV.2.2. Les opérations .....	56
IV.2.3. Les équipements de la productivité de BMT .....	57
IV.2.4. Objectifs et Acquis de BMT .....	57
IV.2.5. Organisation de BMT .....	60
IV.3. La pré-enquête et ses résultats.....	61
IV.4. La méthode et les techniques utilisées .....	62
IV.5. La population et l'échantillon de l'étude .....	62
IV.6. Les instruments de mesure des concepts.....	64
IV.7. Collecte de données.....	64
IV.8. Le traitement des données.....	64
Résumé du chapitre .....	65
<b>Chapitre V: Analyse et interprétation des résultats de la recherche.....</b>	<b>66</b>
V.1. Les résultats socio personnels .....	67
V.2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse .....	68
V.3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse .....	69
V.4. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse .....	69
V.5. Discussion générale des résultats de l'étude .....	70

## *Table de matière*

---

Conclusion Générale.....	71
Liste bibliographie.....	73
Annexes .....	76

## *Liste des tableaux et figures*

---

### Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>1</b>	Typologie de Rousseau (2007)	19
<b>2</b>	La répartition des enquêtés selon l'âge	61
<b>3</b>	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté	61
<b>4</b>	La répartition des enquêtés selon le poste de travail	62

### Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>1</b>	Bejaia Mediterranean Terminal	51
<b>2</b>	Situation Géographique	52

*Introduction Générale*

## *Introduction Générale*

---

Hommes et femmes de terrain, à la fois gestionnaires et encadrants, les managers de proximité constituent la courroie de transmission entre la direction et les salariés. En première ligne pour faire partager les objectifs, mais aussi contrôler, évaluer, motiver les collaborateurs et faire accepter le changement, leur rôle est loin d'être évident. Concilier cette mission de management avec leur propre contribution à l'activité de l'entreprise : tel est le défi qu'ils doivent relever au quotidien ! Fort de ce constat, l'auteur explique aux managers de proximité comment révéler et exercer leur leadership, tout en gagnant en efficacité, en autonomie et en responsabilité. À l'appui d'exemples concrets et d'analyses de situations vécues, cet ouvrage propose une nouvelle vision du management opérationnel, en (ré) plaçant le manager de proximité au cœur de la performance de l'entreprise.

Durant les dernières décennies, l'organisation du travail a connu de fortes évolutions liées à l'informatisation et l'ingénierie. Les technologies d'information et de communication (TIC) réinterrogent particulièrement nos pratiques managériales. Elles s'infiltrant dans des volets aussi majeurs que la gestion, la communication. Les espaces disparaissent et la notion de temps devient complexe. Nous observons progressivement une mise à distance rapide des salariés de leurs entreprises et de leur manager « connecté ».

Le management par les compétences va au-delà de la gestion des compétences, pilotée par la direction des ressources humaines et qui répertorie les compétences requises par métiers de l'entreprise et, les compétences détenues par les salariés, afin d'ajuster au mieux les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes). Le management par les compétences ne se limite pas non plus au management des compétences qui entend développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. Ici la direction des ressources humaines s'efface face aux managers opérationnels qui développent les compétences de leurs équipes et inscrit la démarche dans le management opérationnel ce qui permet d'en démultiplier les bénéfices.

Le management par les compétences permet le pilotage de l'entreprise et a pour objectif de développer « l'intelligence collective » en stimulant les hommes afin qu'ils développent des comportements au travail favorisant la réussite collective et valorise le capital humain, désormais porteur d'un avantage concurrentiel distinct et durable. L'entreprise qui met en place un management par les compétences développe également les compétences individuelles de tous les salariés de manière équitable en assurant

## *Introduction Générale*

---

l'employabilité de chacun. Le management par les compétences a par conséquent une dimension stratégique.

L'objectif de notre recherche est d'établir le lien entre les pratiques de management de proximité et le transfert des compétences. Afin de réaliser ce travail de recherche nous avons opté pour le plan suivant :

- La partie théorique qui est organisée en trois chapitres à savoir :
- Le premier chapitre concerne le Cadre méthodologique de la recherche.
- Le deuxième chapitre traite quant à lui le management de proximité
- Le troisième chapitre est consacré au transfert des compétences.
- La deuxième partie concerne l'aspect pratique qui regroupe deux chapitres qui se présentent comme suit :
- Le quatrième chapitre est consacré à la Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche sur le terrain.

Le cinquième chapitre traite l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche ainsi que la vérification des hypothèses. Ce présent mémoire, va être finalisé par une conclusion générale représentant la synthèse des résultats de l'étude et propositions..

# Chapitre 1

## *Le Cadre Général de La Problématique*

## **Préambule**

La méthodologie de recherche comporte une démarche et un ensemble d'outils indispensable pour la collecte de données.

Donc le chercheur doit tracer les objectifs à atteindre ; pour cela, on définit un ensemble d'objectifs de recherche et présente le design méthodologique qu'on a retenu pour les atteindre.

On abordera dans un premier temps la problématique de notre étude et on formule les hypothèses de la recherche. On suite on expose les raisons du choix de thème et les objectifs de recherche.

### **I.1. Problématique de la recherche**

Les entreprises actuelles sont confrontées au défi de la compétitivité. Dans un environnement en perpétuel mouvement, où les clients sont à la recherche de performance, les concurrents en quête de part de marché et les collaborateurs sensibles au projet d'entreprise, le management de proximité s'avère être une stratégie qui marche. Zoom sur ce mode de management.

Le management est apparu vers la fin du XIXe siècle, quelques années après la seconde révolution industrielle. Depuis cette époque, entrepreneurs comme ingénieurs ont réfléchi à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration des entreprises. En 1911, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail, axé sur la productivité dans les usines. Pour résumer, son idée repose sur une organisation de manière rationnelle, le respect des normes et un système de rémunération au rendement.

Dans la même foulée, Henri Fayol propose une approche similaire en apportant la systématisation du travail du dirigeant, la base de l'administration moderne. Concernant les principes de gestion : il s'agit d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. Pour cet ingénieur, un travail qualifié doit comporter les fonctions suivantes : production, commerciale, financière, comptable, sécurité, administrative. Pour améliorer la productivité au travail, Charles Bédoux a proposé en 1917 une pratique consistant à mesurer le travail qui permet de rémunérer le personnel selon un système de prime. Cette méthode sert à calculer le salaire en fonction des tâches. Le facteur humain est pris en compte plus tard notamment avec la doctrine d'Elton Mayo et sa théorie sur le

management qui est basée sur la psychologie (Effet Hawthorne : « effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale ») pour gérer la motivation et les performances.

Au fil du temps, dans un contexte économique et social de plus en plus complexe, il est devenu difficile de gérer les aspects de l'administration et des ressources humaines (management) pour faire face à une demande accrue. C'est ainsi que se sont apparues les écoles de management, la discipline des sciences de gestion, et les sociétés de consultance en management.

Concernant les différentes théories de management, plusieurs se sont développées au cours de ces derniers siècles. Découvrons comment elles ont évolué.

Les bases de la pensée managériale ont été fondées vers le début des années 1900, temps au cours duquel se sont développés le Taylorisme et l'administration d'Henri Fayol. Le management à cette époque se concentre sur la productivité, les procédures et les méthodes rationnelles. L'enjeu devient humain par la suite avec l'apparition de courant de pensée qui est basé sur la responsabilisation des individus (Mary Parker Follet), la satisfaction au travail par des moyens non économiques (Elton Mayo), circulation de l'information et l'écoute des attentes des salariés (Douglas Murray McGregor), ou encore la « Dynamique de groupe » (Kurt Lewin).

Dans cette même lignée, Peter Drucker, « Pape du management » développe une théorie selon laquelle la compétence, la capacité d'innovation et une organisation du travail tenant compte du facteur humain sont essentielles pour faire progresser une entreprise.

Plus tard, de nouvelles théories managériales émergent telles que le management stratégique (face à l'instabilité, l'organisation doit s'adapter en permanence pour survivre), le management participatif (favoriser la participation et la collaboration du personnel en l'impliquant dans le fonctionnement de l'entreprise : prise de décision, établissement des objectifs), ou encore le management par l'Excellence (générer l'innovation en valorisant la singularité de chaque collaborateur pour satisfaire au mieux le client)

Pour conclure le management de proximité va apporter de nombreux avantages sur l'engagement des collaborateurs. Comme par exemple, une réduction de l'absentéisme ou encore une productivité individuelle et collective accrue. Vous aurez une bien meilleure vision d'ensemble sur tous les services de l'entreprise, les faiblesses, les forces, les compétences internes. Tout cela grâce à ce fameux management de proximité.

Sur cet arrière-plan, nous essayerons de formuler notre question de départ et nos hypothèses de la façon suivante :

➤ Les pratiques de supervision de proximité soit (l'habilitation psychologique, la régulation et le soutien au travail) contribuent-elles aux transferts des compétences ?

## **I.2. Les hypothèses de la recherche**

**H1/** Le transfert des compétences est fonction de la pratique d'habilitation psychologique des superviseurs immédiats.

**H1/**Le transfert des compétences est fonction de la pratique de soutien des superviseurs immédiats.

**H3/** Le transfert des compétences est fonction de la pratique de régulation des superviseurs immédiats.

## **I.3. Définition des concepts liés à l'étude**

### **I.3.1. Définition du management**

Le management ou la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres. On entend par organisation une entreprise, une administration ou même une association.

#### **-Définition opérationnelle**

Le management est une composante de la stratégie d'entreprise qui s'associe à la gestion du personnel. Son but est donc de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une entreprise afin qu'elle respecte la réalisation de ses objectifs fixés.

### **I.3.2. Définition du management de proximité et ses pratiques**

A l'instar de nombreux concepts de management, le management de proximité n'a pas de définition claire et précise. Ce terme est souvent utilisé dans un sens intuitif. A force d'être employé comme tel, son sens a été compromis. Chacun peut alors lui donner des connotations différentes en fonction de sa sensibilité.

**-Définition opérationnelle**

Management de proximité comme un style de management visant à être proche de ses collaborateurs. D'autres le considèrent comme une technique pour bien connaître ces derniers et les rencontrer fréquemment, que ce soit de manière individuelle ou en groupe.

En étude ici, par les pratiques du management de proximité :

**A. Les pratiques de soutien**

La dimension des pratiques de soutien regroupe la reconnaissance, la considération et la participation à la prise de décision.

Rousseau (2007) définit la reconnaissance comme le degré auquel le supérieur immédiat souligne les aspects positifs du travail des membres de l'équipe. Cette sous-dimension des pratiques de soutien fait notamment référence au leadership transactionnel (**Bass et al., 2003; Burke et al., 2006**) et au leadership transformationnel (Rafferty et Griffin, 2004). À titre d'exemple, un supérieur immédiat manifeste de la reconnaissance quand il reconnaît les performances de ses subordonnés en leur donnant des récompenses matérielles et/ou non matérielles et les félicite lorsque ceux-ci exécutent leur travail de manière satisfaisante.

**B. Les pratiques de régulation**

La dimension des pratiques de régulation du modèle de Rousseau (2007) renvoie à trois sous-dimensions plus spécifiques, soit l'alignement des contributions, la transmission d'informations et la rétroaction.

Rousseau (2007) définit l'alignement des contributions comme le niveau auquel le supérieur immédiat oriente les membres de l'équipe à l'égard du travail à réaliser. Cette sous dimension des pratiques de régulation renvoie à certains éléments relatifs au leadership transformationnel et transactionnel (**Pearce et al., 2002; Bass et al., 2003; Rafferty et Griffin, 2004; Burke et al., 2006**), tels l'inspiration (Burke et al., 2006), ainsi que la clarification des attentes du supérieur immédiat face à la performance des subordonnés (Bass et al., 2003). Par exemple, un supérieur immédiat qui aligne les contributions des membres de son équipe, communique ses attentes aux employés en s'assurant que ceux-ci connaissent leurs rôles et les tâches qu'ils doivent réaliser dans le cadre de leur travail.

### **C. Les pratiques d'habilitation**

La dimension des pratiques d'habilitation concerne le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion.

Le développement du travail en équipe se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation fait référence aux travaux sur l'encouragement du travail d'équipe compris dans une dimension du leadership d'habilitation (Pearce et al., 2003) et sur la création d'un environnement propice au travail d'équipe (Smither et al. 1995). À titre d'exemple, un supérieur immédiat développe le travail en équipe lorsqu'il encourage verbalement les membres de l'équipe à travailler ensemble.

#### **I.3.3. Définition des Compétences**

La compétence résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable.

##### **-Définition opérationnelle**

La compétence est la capacité à mobiliser et mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution d'un travail.

#### **I.3.4. Définition du transfert des compétences**

Le transfert des compétences est un levier essentiel pour préserver le capital savoir d'une entreprise et assurer la pérennité de ses performances. Découvrez comment optimiser le partage de connaissances et des compétences afin de sauvegarder le savoir et la culture de votre entreprise

##### **-Définition opérationnelle**

Transmettre le savoir-faire et les valeurs au sein d'une entreprise est essentiel, au risque de constater une déperdition du savoir au sens large (savoirs, savoirs faire et savoirs être)

### **I.4. Objectif et importance de la recherche**

On vise par cette présente étude la réalisation des objectifs suivants :

- Comprendre les liens possibles entre les pratiques de la supervision (habilitation, le soutien et la régulation) et le transfert des compétences envers les subordonnés
- Connaitre les obstacles de transfert des compétences dans l'entreprise
- Faire des recommandations aux managers d'entreprises en vue d'amélioration les pratiques de supervision de proximité

## **I.5. Etudes antérieurs**

### **A. Taylor et Fayol : ce que le management doit être, une approche normative**

Taylor ou l'organisation scientifique du travail :

Taylor (1916) met en évidence trois nouvelles missions du management, qui rendront le travail sur les chaînes plus efficace : les ouvriers développent et enrichissent leurs pratiques dans le temps, mais sans éléments concrets et précis sur lesquels s'appuyer, ils apprennent « sur le tas » des « règles générales » et « approximatives », à la source de désaccords et d'incompréhensions entre les ouvriers et la hiérarchie. Il faudrait pour y pallier, et rendre le travail sur les chaînes plus efficace, adopter des méthodes rigoureuses, « scientifiques », formaliser et structurer les attendus. Deuxièmement, le manager, ayant collecté et ordonné le savoir traditionnellement détenu par les ouvriers, qui devient donc un ensemble de règles et de préceptes, il doit former ses ouvriers, et les accompagner dans l'appropriation des pratiques souhaitées. Troisièmement, le manager doit suivre et vérifier le travail réalisé pour s'assurer qu'il est conforme à ce qui a été prescrit. Enfin, les trois premiers points permettront un partage égal des responsabilités entre le management et les ouvriers.

Cependant, Taylor précise que cette nouvelle organisation du travail implique un travail supplémentaire pour le management, et des compétences si variées qu'un seul homme ne peut assumer à lui seul la fonction. Il établit donc un partage « horizontal » de la fonction, avec responsabilités : responsable du cheminement, responsable des cartes d'instruction, responsable des coûts et du temps, chef d'équipe, chef de vitesse, inspecteur, chef de maintenance et responsable de la discipline. Le responsable du cheminement se prononce sur l'ordre des tâches à réaliser et sur les modalités d'acheminement du matériel. Le responsable des cartes d'instruction s'assure de la bonne compréhension par les ouvriers des directives et instructions formalisées. Le responsable des coûts et du temps communique les informations nécessaires sur le mode de paie et les rapports à réaliser.

Ces trois premières fonctions sont positionnées sur le volet de la planification. Le chef d'équipe s'assure de la bonne préparation des machines et des pièces à positionner, et de la réalisation des tâches de la façon la plus efficace. Le chef de vitesse s'assure que les bons outils sont utilisés. L'inspecteur s'assure de la qualité des livrables et le chef de maintenance donne les directives de maintien des moyens de production. Ces quatre responsables sont chargés d'instruire les ouvriers sur la meilleure façon de réaliser le travail et de le contrôler. Enfin, le responsable de la discipline, outre son intervention en cas de problème entre les ouvriers et les contremaîtres, en cas d'insubordination ou d'erreurs répétées, suit aussi les modalités de paie selon la qualité de travail des ouvriers.

Suite à ses recherches empiriques, Taylor fera déjà le constat que la fonction managériale, même tenue par plusieurs personnes, est complexe, et qu'il est plus facile de former un ouvrier sur les tâches techniques qu'un manager sur ses fonctions.

### **B. Fayol : de la prévision au contrôle, mais une gouvernance uni Céphale**

Fayol, souvent présenté comme le père du management, veut rendre rationnelle la gestion de l'entreprise : ainsi apparaît la notion d' « administration » qui s'apparentera à celle du management aujourd'hui. Selon Fayol, la fonction d'administration implique de prévoir (programmer l'action pour atteindre un objectif défini), organiser (se doter des moyens nécessaires à la mise en place du plan d'action), commander (amener les salariés à faire ce qui est souhaité), coordonner (mettre du liant entre les actions) et contrôler (que les réalisations et la manière de réaliser sont conformes aux règles définies).

Tout comme Taylor, Fayol pense que la fonction de management est une fonction qui doit se répartir entre plusieurs hommes, sur l'ensemble de la ligne hiérarchique. Mais Fayol défend une unité de commandement : à la différence de Taylor, il pense que la figure du « chef » reste essentielle pour assurer une fluidité des rouages, car un homme ne peut recevoir d'ordres de plusieurs personnes en même temps, au risque d'amener contradictions et confusions. « (1) Route clerks, Instruction card, clerks ,Cost and time clerks, Gang bosses ,Speed bosses, Inspectors, Repair bosses, the Shop disciplinarian » (Shop management, p. 104, Taylor, 1911)

### **C. La théorie du don pour analyse le management de proximité**

La question qui se pose ici est de savoir dans quelle mesure la théorie du don, telle qu'initée par Mauss (1968), peut éclairer les phénomènes observés dans les organisations contemporaines, et plus précisément les transformations du rôle des managers

intermédiaires. Comme le rappelle Norbert Alter « efficacité de la firme suppose une capacité à coopérer, et que la coopération est toujours un échange social (2006: 139), ». Les managers de premier niveau sont précisément dans cette situation d'avoir à appliquer et à faire accepter des réorganisations (portant sur le contenu du travail, son organisation ou le management) émanant de leur direction, tout en étant dans la nécessité de rechercher l'adhésion et la coopération de leurs subordonnés. Dès lors, nous sommes bien dans une relation d'échange entre les managers et leurs équipes, qui ne peuvent s'analyser sous l'angle exclusif de l'échange économique : trop d'incertitudes existent en effet sur le niveau d'effort demandé, sur le contenu des activités et des modes opératoires concrets, et sur les formes de valorisation pertinentes et équitables. Ce type de limite et l'intérêt de la théorie du don ont été mis en avant pour le cas des investissements en formation générale pour lesquels la théorie du capital humain est peu pertinente (**Balkin & Richebé, 2007**).

Dans la théorie du don, les échanges se font « sous la forme de cadeaux », en théorie volontaires, en réalité obligatoirement faits et rendus, et le système est associé à une triple obligation : donner-recevoir-rendre. Les individus, en l'occurrence les salariés de la firme (pensée ici comme structure sociale), sont donc engagés mutuellement dans un système d'échanges dont les dimensions sont multiples (symbolique, morale, économique, etc.), censé produire du lien social. Plus précisément, l'échange économique et l'échange social.

Ces dimensions, énoncées sur un plan général, peuvent se décliner au sein des relations employés/employeurs, voire des relations entre employés. L'effort fait par le salarié, notamment dans la partie de son investissement qui excède la prescription, peut être analysé comme « le cadeau » fait par le salarié à sa firme. L'échange employeur/employé repose sur des éléments de rémunération, des dimensions affectives, des projets, du civisme. Ce qui se joue renvoie donc aussi bien au rang social et au symbolique qu'au salaire et au statut. La réciprocité se joue sur la totalité d'une carrière, même si le salarié ne sait pas toujours à quel moment il tirera parti de son investissement. L'évaluation des services échangés ne se fait pas selon un principe d'équivalence stricte entre ce qui est donné et ce qui est reçu (ne serait-ce qu'en raison de l'impossibilité d'isoler les contributions individuelles à la performance d'ensemble). Les acteurs investissent une relation plus qu'ils n'investissent dans une relation affirme Norbert Alter (2006).

Les procédures et l'existence des dynamiques collectives et organisationnelles aboutissent à ce que les logiques à l'œuvre sont rarement contrôlées par 3 des individus. Les échanges ne sont donc que très rarement interindividuels, et les « dons » sont les

résultats d'efforts collectifs. Enfin, peu d'événements sont de nature à libérer les salariés du système d'échanges, dans le sens où donner en retour ne permet pas de se dégager complètement de l'obligation faite par le don initial. Il y a donc une forme d'imbrication réciproque des dons, dans le temps. Pour le dire autrement, « le principe d'endettement mutuel nourrit, en même temps qu'il se développe, la confiance des acteurs dans le système et la pérennité du système lui-même. Le temps joue un rôle de régulateur, qui au fur et à mesure donne de l'épaisseur et d'autant plus de valeur au lien. (Pihel, 2008: 506) ( **Pihel L. (2008) 'L'emploi durable, une relation de type don/contre-don., 63: 3, 502-528.)**

### **I.6. Discussion des études antérieures**

Après avoir examiné les principales études qui ont été réalisées sur, management de proximité et transfert des compétences ces différentes variables étudiées par plusieurs chercheurs dans le contexte du travail. Nous avons constaté que les antécédents majeurs de management de proximité ont nombreux, tels que, l'école classique Taylor et Fayol et Don.

Par ailleurs, les résultats de ces études antérieures nous ont donné des solutions qui peuvent permettre de développer le transfert des compétences au travail par la voie des managers directs.

Ainsi, les managers ont un rôle important dans la prévention de ces compétences adoptées par les salariés dans le contexte professionnel. Ce qui a motivé les chercheurs ces dernière années à s'intéressés sérieusement à la relation entre le management de proximité (pratiques de supervision) et le transfert des compétences

### **Résumé du chapitre**

En guise de conclusion à ce chapitre, il est clairement que cette première partie qui se constitue de la raison de choix du thème et objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts et les études antérieures, nous servira d'un point de départ pour notre présente recherche.

## Chapitre II

### *Le management de proximité*

## **Préambule**

Le management est un outil important qui permet aux dirigeants de mener leurs entreprises vers le succès. Plus encore, certains types de management comme le **management de proximité**, auront beaucoup plus d'impacts au sein des entreprises

Le management de proximité est une notion qui est apparue avec le télétravail et s'est par conséquent accentué avec la crise sanitaire, qui a obligé plusieurs milliers de personnes en France et dans le monde entier à travailler de leur domicile.

Le management de proximité est aujourd'hui considéré comme un élément phare de l'organisation d'une entreprise, dans des objectifs de réussite, de motivation et de performances.

Selon Mintzberg, « il est temps d'admettre que le management n'est ni une science ni une profession. » L'auteur considère que le management est une pratique qui se place au centre d'un triangle à la confluence de l'art (vision et perception créative), de l'artisanat (expérience et apprentissage pratique) et de la science (analyse systématique des connaissances et des données).

### **II.1. Définition du management de proximité**

- Ce terme désigne en réalité une multitude de situations diverses et renvoie à des champs d'activités très larges - Dans nos entretiens sur des terrains variés, ce qui frappe c'est que peu de managers de proximité se définissent d'ailleurs comme... manager... - L'activité de « management de proximité » prend plutôt la forme d'une « fonction fragmentée » (Bouffartigue, 2006) qui laisse en particulier une large place à la « débrouillardise organisationnelle », à la « poly-activité situationnelle » ... bref, au « bricolage de la situation»

- définis le **management de proximité** comme la couche organisationnelle d'encadrement la plus proche des collaborateurs et collaboratrices. Les managers de proximité sont nommés chefs d'équipe, superviseuses, chefs d'îlots, coordinatrices ou encore team leaders.

- La fonction de ce management de proximité est d'organiser et de coordonner l'activité des collaborateurs. Selon les organisations, une responsabilité RH est ajoutée aux premières responsabilités plus organisationnelles : recrutement, application de la politique salariale, développement de compétences, licenciement, etc.



**II.1.1. Qu'est-ce que le management de proximité**

Le management de proximité est un mode de gestion qui implique une collaboration entre le manager et ses employés. Le manager de proximité peut bénéficier d'une formation de perfectionnement managérial pour les managers. Ce style de gestion suppose que les deux parties apportent chacune leurs idées en ce qui concerne les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs. Grâce à ce style de gestion, les décisions au sein de l'entreprise sont prises à travers une approche participative. En clair, les employés ne sont plus totalement ignorants des tâches à exécuter. Ce mode de gestion présente de nombreux intérêts.

**II.1.2. Pourquoi s'intéresser au management de proximité**

- Le terme « management de proximité » est aujourd'hui chargé de partis pris importants

- Dans les entretiens que nous effectuons, la fonction est vécue souvent de manière dévalorisée par les acteurs eux-mêmes,

- Ils décrivent fréquemment une incapacité grandissante à accomplir leur rôle dans une position qualifiée d'« ingrate »

- Une position qui ferait « souffrir » - Manager est un terme d'origine... française : « ménager » (Latour, 2006)

- Le manager de proximité doit donc « faire bon ménage » pour satisfaire tout autant les objectifs de l'organisation, les attentes de ses collaborateurs et les contraintes de l'environnement de travail (écosystème au sens large).

**II.2. La mise en place du management de proximité**

Le management de proximité est une couche organisationnelle d'encadrement visant à rapprocher les exécuteurs et les décideurs d'une entreprise. Ce rapprochement suppose que toutes les décisions sont prises à la suite d'un consensus entre les différents collaborateurs. L'atout principal de ce style de gestion est l'optimisation de la productivité tout en minimisant les coûts. Il permet également de responsabiliser les collaborateurs.

La mise en place d'une stratégie de management de proximité repose généralement sur 5 principes fondamentaux.

**II.3. Le management comme métier**

-En cela, le management de proximité est bien plus qu'une fonction ou une position dans une ligne hiérarchique, il devient un « métier » - une activité qui se construit dans la situation, - non prescriptible - qui nécessite le développement de « stratégies » - et l'inscription dans un collectif de « pairs » - Or, beaucoup d'entreprises voient le management intermédiaire comme une série de pratiques normalisées, avec des « recettes » universelles issues des sciences de gestion qu'il suffirait d'appliquer, par l'intermédiaire de formations externalisées aux « fondamentaux du management » (comprendre : « le management pour les nuls ») - Et dans le même temps, font la chasse à tous les moments « improductifs » de rencontres entre les managers au profit d'une « réunionite aiguë » qui se focalise quasi-exclusivement sur des aspects de gestion et non pas de travail - On parle alors de « management empêché »

#### **II.4. Management de proximité : comment ça fonctionne**

Contrairement au top management dans lequel le manager n'a que d'autres managers sous ses ordres, le management de proximité joue un rôle d'interface entre le personnel opérationnel (les agents sur terrain) et le monde du management (la direction). D'ailleurs, celui qui est appelé manager de proximité est souvent issu du terrain. C'est un collaborateur dont les qualités ont été reconnues par la direction et qui se voit offrir une promotion.

Ce lien étroit avec le terrain permet au manager de proximité de pouvoir composer avec des personnalités différentes au sein de l'équipe. Le top manager, lui, est moins confronté à ce défi, vu qu'il n'a que peu de personnes sous ses ordres.

Proche des opérationnels, le manager de proximité est un véritable artisan de la réussite de l'entreprise. Il dirige au quotidien les efforts de son équipe afin de produire les objectifs escomptés par la direction. Cette mission lui impose de mettre en place une approche de motivation et de mobilisation qui marche. Il doit dynamiser et motiver ses collaborateurs afin que ceux-ci travaillent mieux et avancent ensemble vers le but commun. Cette dynamique d'équipe ne peut être créée que si une bonne cohésion d'équipe s'installe.

#### **II.5. Les pratiques de management de proximité**

La typologie de Rousseau (2007) a été élaborée sur la base d'une inspection de la littérature traitant des pratiques de supervision des supérieurs immédiats d'équipe. L'apport caractéristique de cette typologie vient du fait que jusqu'à présent, les chercheurs

avaient, pour la plupart, concentré leurs recherches sur un nombre réduit de pratiques de supervision d'équipe et non sur toutes celles répertoriées auparavant dans la littérature. Rousseau (2007) a réalisé une typologie regroupant les meilleures pratiques de supervision d'équipe. Cette typologie classe des pratiques de supervision à privilégier dans ce mode d'organisation du travail. Cette classification est composée de trois dimensions, soit les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. À noter que le caractère tridimensionnel de la typologie a été confirmé dans une étude de validité menée par Pilon (2008). La dimension des pratiques de soutien regroupe les pratiques de reconnaissance, de considération et de participation à la prise de décision. La dimension des pratiques de régulation rassemble les pratiques d'alignement des contributions, de transmission d'informations et de rétroaction. Somme toute, la dimension des pratiques d'habilitation renvoie aux pratiques qui permettent le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion.

### **II.5.1. Les pratiques de soutien**

La dimension des pratiques de soutien regroupe la reconnaissance, la considération et la participation à la prise de décision.

Rousseau (2007) définit la reconnaissance comme le degré auquel le supérieur immédiat souligne les aspects positifs du travail des membres de l'équipe. Cette sous-dimension des pratiques de soutien fait notamment référence au leadership transactionnel (**Bass et al., 2003; Burke et al., 2006**) et au leadership transformationnel (Rafferty et Griffin, 2004). À titre d'exemple, un supérieur immédiat manifeste de la reconnaissance quand il reconnaît les performances de ses subordonnés en leur donnant des récompenses matérielles et/ou non matérielles et les félicite lorsque ceux-ci exécutent leur travail de manière satisfaisante.

La considération se définit comme le niveau auquel le supérieur immédiat manifeste de l'estime pour les membres de l'équipe (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques de soutien renvoie à la considération individuelle comprise dans le leadership transformationnel (**Pearce et Sims, 2002; Bass et al., 2003**). Elle réfère également au soutien (**Rafferty et Griffin, 2004**). En outre, un supérieur immédiat qui considère les membres de son équipe est attentif à leurs besoins tant au niveau physique que psychologique et porte un véritable intérêt à la façon dont ils se sentent.

Rousseau (2007) définit la participation à la prise de décision comme le degré auquel le supérieur immédiat tient compte du point de vue des membres de l'équipe lorsqu'il doit prendre une décision. Cette sous-dimension des pratiques de soutien fait référence aux travaux sur l'habilitation (**Konczak et al., 2000; Pearce et Sims, 2002; Pearce et al., 2003**) et sur l'auto-fixation des buts par les membres de l'équipe (**Manz et Sims, 1987**). Ainsi, un supérieur d'équipiers qui valorise et applique la participation à la prise de décision, considère les idées et les opinions de ses équipiers avant de prendre une décision.

### **II.5.2. Les pratiques de régulation**

La dimension des pratiques de régulation du modèle de Rousseau (2007) renvoie à trois sous-dimensions plus spécifiques, soit l'alignement des contributions, la transmission d'informations et la rétroaction.

Rousseau (2007) définit l'alignement des contributions comme le niveau auquel le supérieur immédiat oriente les membres de l'équipe à l'égard du travail à réaliser. Cette sous dimension des pratiques de régulation renvoie à certains éléments relatifs au leadership transformationnel et transactionnel (**Pearce et al., 2002; Bass et al., 2003; Rafferty et Griffin, 2004; Burke et al., 2006**), tels l'inspiration (Burke et al., 2006), ainsi que la clarification des attentes du supérieur immédiat face à la performance des subordonnés (Bass et al., 2003). Par exemple, un supérieur immédiat qui aligne les contributions des membres de son équipe, communique ses attentes aux employés en s'assurant que ceux-ci connaissent leurs rôles et les tâches qu'ils doivent réaliser dans le cadre de leur travail.

La transmission d'informations se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat transmet des renseignements aux membres de l'équipe sur le contexte de travail (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques de régulation fait référence à la transmission d'informations (Konczak et al. 2000; Arnold et al. 2000). En outre, un supérieur immédiat qui s'assure que tous les membres de son équipe ont les informations nécessaires pour bien remplir les tâches qui leur sont octroyées.

Rousseau (2007) définit la rétroaction comme le niveau auquel le supérieur immédiat transmet des idées aux membres de l'équipe pour améliorer l'exécution de leur travail. Cette sous-dimension des pratiques de régulation renvoie aux travaux sur l'habilitation (**Arnold et al., 2000; Burke et al., 2006**) et sur le feed-back comme

comportement aidant la performance d'équipe (**Smither et al., 1995**). Ainsi, un supérieur immédiat donne de la rétroaction au moment où il transmet des informations spécifiques sur le travail des membres de l'équipe, de sorte que ceux-ci puissent s'améliorer et mieux performer.

### II.5.3. Les pratiques d'habilitation

La dimension des pratiques d'habilitation concerne le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion.

Le développement du travail en équipe se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation fait référence aux travaux sur l'encouragement du travail d'équipe compris dans une dimension du leadership d'habilitation (**Pearce et al., 2003**) et sur la création d'un environnement propice au travail d'équipe (Smither et al. 1995). À titre d'exemple, un supérieur immédiat développe le travail en équipe lorsqu'il encourage verbalement les membres de l'équipe à travailler ensemble.

Rousseau (2007) définit le développement de l'autogestion comme le niveau auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à prendre en charge le fonctionnement de leur équipe. Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation renvoie à plusieurs travaux. D'abord, elle renvoie aux travaux sur les comportements de self-management (**Manz et Sims, 1987**). De surcroît, elle réfère aux recherches sur la stimulation intellectuelle incluse dans le leadership transformationnel (Bass, 1990). Finalement, elle renvoie aux études sur le leadership d'habilitation (**Pearce et al., 2003**) qui exposent la pertinence d'encourager les employés à se guider eux-mêmes. En outre, le développement de l'autogestion peut se manifester par un supérieur immédiat qui incite les équipiers à planifier et à gérer eux-mêmes le travail de l'équipe dont ils font partie.

*Tableau 1: Typologie de Rousseau (2007)*

Dimension	Exemple
Pratique de soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le supérieur immédiat se préoccupe du bien-être physique et mental des équipiers.</li> <li>· Le supérieur immédiat manifeste de</li> </ul>

	<p>l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Le supérieur immédiat se montre rassurant lorsque les équipiers vivent des moments difficiles.</li> </ul>
<p>Pratique de régulation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le supérieur immédiat fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.</li> <li>· Le supérieur immédiat clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.</li> <li>· Le supérieur immédiat indique les aspects du travail à améliorer.</li> </ul>
<p>Pratique d'habilitation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le supérieur immédiat incite les membres à s'entraider.</li> <li>· Le supérieur immédiat encourage les équipiers à planifier par eux-mêmes le travail de leur équipe.</li> <li>· Le supérieur immédiat incite les équipiers à trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe</li> </ul>

**Source : Le management de proximité comme source de modification des comportements contreproductifs (Kherfella Lyes)**

### **II.6. Les rôles et missions du management de proximité**

Sa mission première est de manager et animer son équipe, accompagner ses collaborateurs au quotidien en s'assurant que les objectifs fixés par la direction sont bel et bien réalisés, mais également remonter les demandes et attentes des membres de son équipe à la direction.

**En autres, de :**

- faire le lien entre les équipes dirigeantes et les équipes terrain,

- transmettre les valeurs et objectifs de la direction dans le respect de la stratégie d'entreprise,

- fédérer, développer l'esprit et **la cohésion d'équipe**,
- donner du sens aux missions confiées,
- encadrer, accompagner,
- encourager l'autonomie et la prise de décision,
- développer les compétences de ses collaborateurs,
- responsabiliser,
- **motiver son équipe...**

**Parmi ses principales tâches, on retrouve notamment :**

- planifier et suivre le travail,
- suivre les objectifs fixés par le top management,
- évaluer l'efficacité et les compétences,
- gérer l'humain - personnalités, tensions, conflits, etc.
- faire le reporting de son activité auprès du top management
- faire de la veille dans son domaine d'activité...

## **II.7. Les facteurs risquent**

Logiquement, dans ce contexte, les managers de proximité sont de bons candidats au burn-out. Synonyme d'épuisement professionnel, les facteurs de risque du burn-out ont été identifiés :

- Avoir une charge de travail trop importante au regard des moyens alloués,
- Travailler sans pause, sans « bulles » de récupération,
- Manquer de latitude décisionnelle pour réaliser son travail
- Manquer de reconnaissance,
- Recevoir des demandes contradictoires,
- Affronter un conflit de valeurs, subir une insécurité de son emploi...

En effet le burn-out surgit quand les personnes sont fortement engagées dans leur travail, et que la situation de travail est dégradée. Or les managers de proximité présentent souvent ce profil de collaborateurs fortement impliqués, parfois perfectionnistes, et particulièrement touchés par la surcharge mentale du fait du « trop plein de travail ».

Dans ce contexte certains ne s'épargnent pas, et puisent dans leurs ressources jusqu'à l'épuisement pour tenter de faire face à la situation de travail. Et ce même si les conditions ne le permettent objectivement pas, parce que les demandes sont trop élevées et la latitude décisionnelle et les ressources insuffisantes (modèle Karasek).

## **II.8. Les avantages du management de proximité**

Le management de proximité présente des avantages indéniables, à bien des égards, que ce soit pour l'entreprise ou pour les collaborateurs.

Tout d'abord, cette forme de management d'équipe est très bénéfique pour booster les performances de l'entreprise. Le manager, qui accompagne directement les collaborateurs au jour le jour, est en mesure d'assurer la productivité, la motivation et l'efficacité de chacun de façon optimale.

Il transmet des directives cadrées pour structurer le travail collectif, débloque les éventuels problèmes et délivre des feedbacks constructifs pour améliorer les performances et développer les compétences.

Cette forme managériale met également à l'honneur la bienveillance, l'écoute, le respect et la valorisation de chacun, ce qui a un impact direct sur la qualité de vie au travail.

Le rôle du manager de proximité est également d'instaurer une bonne cohésion d'équipe et un climat social positif, ce qui contribue a fortiori au bien-être des collaborateurs.

Enfin, ce mode managérial implique une communication étroite et transversale, ce qui permet d'accélérer les process, de favoriser l'intelligence collective et d'optimiser les performances.

En outre, grâce au lien de confiance et de proximité établi, le responsable hiérarchique pourra facilement fédérer et mobiliser les équipes autour d'un objectif commun. Il sera aussi en mesure de déceler d'éventuels failles et dysfonctionnements, de prévenir les risques en amont et de conduire le changement de façon efficace.

En bref, le management de proximité est un levier puissant pour favoriser l'épanouissement des équipes, la productivité et l'adhésion des collaborateurs à **la culture et aux valeurs de l'entreprise**.

## **II.9. Les limites du management de proximité**

Bien que l'encadrement de proximité présente de multiples bénéfices, ce style de management comporte également quelques limites.

En effet, il arrive qu'une telle proximité limite l'autonomie et la liberté des salariés.

Si le manager ne prend pas le temps de responsabiliser les équipes, il y a de fortes chances pour que les salariés le sollicitent de façon immédiate, avant d'aller puiser dans leur propre vivier de connaissances et de compétences.

Ce style de leadership pourra alors avoir un impact néfaste sur la prise d'initiatives, mais aussi sur le sens de l'innovation et la créativité des équipes, ce qui pourrait mettre à mal la compétitivité de l'entreprise.

En outre, si le manager de proximité cherche à surveiller et à contrôler de trop près le travail des salariés, cela pourrait aboutir au désengagement, voire à une perte de sens chez les équipes.

Finalement, un management de proximité réussi est avant tout situationnel : le responsable d'équipes doit adapter son mode de gestion aux personnalités de chacun, au contexte et aux valeurs de l'entreprise.

En outre, pour être exercé avec efficacité, ce management de premier niveau nécessite des qualités indispensables de la part du chef d'équipe : un sens de la pédagogie ; une adaptabilité ; une bonne résistance du stress ; une autorité naturelle ; un dynamisme ; du charisme et autres qualités de leader.

## **II.10. Les principaux leviers du management de proximité**

Pour s'inscrire dans le cercle vertueux du management [2], le management de proximité s'appuie tout d'abord sur des règles de fonctionnement. Malgré l'éventuelle connotation négative du terme, ces règles visent à donner des références communes en cas de désaccord et à poser un cadre de « sécurité » – en partageant les moyens à utiliser et les procédures à suivre afin d'atteindre les objectifs voulus. En résumé, elles incitent et autorisent davantage qu'elles n'interdisent. Dès lors, quels leviers mobiliser pour développer la dimension de proximité de votre management, ou pour l'optimiser ?

### **II.10.1. La planification des tâches d'une part, la responsabilisation des équipes d'autre part, constituent des points d'appui significatifs :**

À cet égard, il est important de bien distinguer la mission (raison d'être d'un poste) des tâches (unités élémentaires et indivisibles de travail). Cela permet en effet de proposer des modalités d'organisation cohérentes aux équipes, et à chacun de leurs membres. Les objectifs à attribuer aux collaborateurs contribuent par ailleurs à leur responsabilisation, en orientant leur action et en renforçant leur maîtrise. Pour les déterminer, prenez en compte les compétences professionnelles et les soft skills dont vos collaborateurs disposent déjà,

ainsi que celles en cours d'acquisition et celles qui leur manquent encore. Veillez à conserver des éléments « négociables » dans ces objectifs, afin de vous assurer de l'adhésion de vos collaborateurs, décisive pour leur réussite future.

### **II.10.2. Une communication régulière avec vos équipes doit être mise en œuvre**

Dotée d'une double dimension collective et individuelle, la communication de proximité offre l'avantage de pouvoir s'adapter, au plus près, au profil des uns et des autres. Dans cette perspective, mobilisez la **méthode des couleurs** (DISC©®) : il s'agit d'identifier les dominances comportementales de chacun (rouge, jaune, vert, bleu), afin de choisir le meilleur « mode » de communication. Exemple : avec un collaborateur rouge, allez droit au but lors de vos échanges, n'hésitez pas à le challenger ; avec un jaune, favorisez le relationnel et la convivialité, laissez-le s'exprimer. Notez que cette identification vous concerne également ! Votre communication doit par ailleurs se décliner de manière formelle (annonces, partage d'informations dans le cadre de projets) et informelle (temps d'échanges conviviaux ne portant pas uniquement sur l'activité professionnelle). N'oubliez pas de faire preuve de transparence quant à vos propres disponibilités ; indiquez à vos collaborateurs des plages horaires durant lesquelles ils peuvent vous solliciter librement.

### **II.10.3. La dimension d'accompagnement est indissociable du management de proximité**

Cet accompagnement vise la performance, via l'individu. Les signes de reconnaissance jouent un rôle clé pour permettre aux collaborateurs de se développer. Ceci, y compris lorsque les managers de proximité disposent d'une marge de manœuvre restreinte (comme en témoigne une **étude** de 2019 de l'Observatoire de l'Engagement). La reconnaissance et la valorisation restent alors possibles par d'autres biais – remerciements, félicitations individuelles et devant l'équipe, ajout d'une méthode adoptée par un collaborateur aux « bonnes pratiques » de l'équipe, etc. Et plus un signe de reconnaissance s'avère P.R.É.C.I.S – Personnalisé, Rassurant, Équitable, Constructif, Immédiat, Sincère –, plus son impact est grand.

## **II.11. Un manager de proximité doit apprendre à valoriser et construire des relations avec trois types de personnes**

### **II.11.1. Le supérieur (et par extension la structure managériale de l'organisation)**

La grande transition ici est de se considérer, en tant que manager, comme faisant partie de « l'establishment » managérial, ce qui est encore plus difficile si celui-ci n'était pas apprécié en tant que collaborateur ! Ce n'est pas juste se connecter avec un supérieur, porte vers des ressources, de l'information ou de l'influence. C'est se connecter avec la structure de direction de l'organisation, la comprendre et l'utiliser à bon escient ;

### **II.11.2. Les collaborateurs**

Ce n'est pas une question de les aimer ou de faire ami-ami, mais de construire une relation basée sur la confiance. Les managers de proximité doivent devenir responsables du succès de leurs collaborateurs, et vice versa. De cette manière, la relation est construite sur une base apportant des bénéfices aux deux parties. Faire la démonstration d'un comportement intègre est l'autre aspect important de la relation avec les collaborateurs : les managers de proximité qui sont perçus comme sournois ou manipulateurs ne pourront jamais établir de relation productive avec leurs collaborateurs.

### **II.11.3. Les fournisseurs et clients**

Ce type de relation demande un élargissement de la perspective et un approfondissement de la pensée par rapport à ce qui était nécessaire pour un collaborateur. Établir des buts communs avec ces personnes est souvent une expérience nouvelle, en particulier au niveau des pratiques à observer en termes de confidentialité.

## **II.12. Les compétences relationnelles à détenir pour le management de proximité**

Ecoute, adaptabilité, bienveillance, confiance, respect, souplesse et motivation sont autant de **soft skills** à détenir pour **réussir son management de proximité**.

En tant que manager de proximité, vous jouerez à la fois le rôle de référent et de modèle. A vous de montrer l'exemple pour inspirer, fédérer et motiver les collaborateurs de votre équipe.

Vos aptitudes à bien communiquer seront également déterminantes pour la réussite de votre mission de management de proximité :

- Adaptez votre mode de communication selon le message et l'interlocuteur,
- Communiquez le bon message au bon moment,
- Mixez communication interpersonnelle et réunions d'équipe,
- Variez les supports de communication,
- Alternez réunions formelles et points informels,
- Vérifiez la bonne compréhension du message par les équipes.

### **II.13. Le rôle de manager de proximité**

Compréhension des objectifs stratégiques et de la vision d'entreprise, connaissances des métiers et du secteur d'activité, maîtrise des procédures internes, et compréhension de la structuration de l'entreprise : toutes ces connaissances sont indispensables pour assurer un management de proximité efficace.

Les compétences managériales et organisationnelles du manager de proximité

Le manager de proximité étant en lien direct et permanent avec les équipes, ses compétences managériales et organisationnelles sont incontournables.

Ainsi, il doit savoir adopter les bonnes pratiques managériales : orienter, accompagner, donner du sens, fédérer, motiver et encadrer.

Il doit définir des objectifs individuels en phase avec les objectifs globaux. Il doit savoir adapter son management aux différents profils de collaborateurs, être à même de gérer des conflits dans son équipe et savoir rassembler autour d'un projet commun.

### **II.14. Les compétences relationnelles à détenir pour le management de proximité**

Ecoute, adaptabilité, bienveillance, confiance, respect, souplesse et motivation sont autant de **soft skills** à détenir pour **réussir son management de proximité**.

En tant que manager de proximité, vous jouerez à la fois le rôle de référent et de modèle. A vous de montrer l'exemple pour inspirer, fédérer et motiver les collaborateurs de votre équipe.

Vos aptitudes à bien communiquer seront également déterminantes pour la réussite de votre mission de management de proximité :

- Adaptez votre mode de communication selon le message et l'interlocuteur,

- Communiquez le bon message au bon moment,
- Mixez communication interpersonnelle et réunions d'équipe,
- Variez les supports de communication,
- Alternez réunions formelles et points informels,
- Vérifiez la bonne compréhension du message par les équipes.

**Parmi les tâches du manager de proximité, on peut citer :**

- La définition des objectifs individuels des membres de son équipe
- L'élaboration et l'analyse des indicateurs de suivi d'activité
- La planification et la répartition des tâches de l'équipe
- L'identification des besoins de formation ou d'accompagnement des collaborateurs.

## **II.15. Ces qualités et compétences du Manager**

### **A. Une forte résistance au stress**

Le manager de proximité est soumis à un double stress, celui qui vient de ses supérieurs hiérarchiques et celui qui émane de son équipe.

### **B. Un comportement assertif**

Le manager de proximité doit posséder une compétence sociale et communicative qui se situe entre l'agressivité et la passivité. Il doit avoir suffisamment confiance en lui afin de rester calme face aux attaques de ses collaborateurs qui ne manqueront pas d'être agressifs envers lui, notamment s'il s'agit d'un ancien collègue.

### **C. Le sens de l'équité**

Être manager, que vous soyez top manager ou manager de proximité, nécessite aussi d'être équitable dans tout ce que vous faites et dans toutes les décisions que vous prenez. Il n'est pas impossible que vous ayez un différend avec un membre de l'équipe. Il faut toujours rester objectif autant que possible.

### **D. Le sens de la communication**

Se retrouver à l'interface du top management et des opérationnels n'est pas une tâche facile. Il faut parfois transmettre des ordres de la direction qui sont loin d'être plaisants. Le manager de proximité a le devoir de les communiquer de façon positive à son équipe et de leur donner du sens.

## **II.16. Le manque de valorisation**

Le management de proximité n'est pas toujours valorisé dans les entreprises. Les managers ont parfois l'impression que leur compétence et la qualité de leur mode de management ne sont pas prises en compte au même titre que leur réalisation technique. Finalement, on leur parle de leur mode de management quand en cas de problèmes, quand les collaborateurs vont se plaindre. Dans les évaluations de performance, cette partie de la mission est plus difficile à clarifier que les aspects plus techniques de la réalisation d'un projet ou que des résultats de vente. Il faut dire que cet aspect de la mission n'est pas facile à décrire que son échelle de temps n'est pas celle de la réalisation des objectifs. Remettre en selle une équipe prendre du temps, avoir évité des problèmes et des conflits ne se mesure pas : Cela demande tellement d'efforts de donner l'impression à son environnement que tout tourne normalement...

D'ailleurs quand on examine les systèmes de promotion quand on repère les hauts potentiels qui mènent des carrières rapides, l'atout du management de proximité n'est pas le plus évident. Il peut donc paraître difficile de s'investir dans cet aspect de Job quand on ne perçoit pas les résultats, quand les autres ne le voient pas.

## **II.17. La valeur du management de proximité**

Si nos activités actuelles ont tout autant, sinon plus, besoin de management de proximité si les compétences requises sont difficiles au point que beaucoup préfèrent échapper à cette mission, cela traduit un vrai problème pour redonner de la valeur en management de proximité et ça serait que le manager veuille et prouve d'assumer cette mission telle qu'elle doit l'être. Trois directions principales d'action pouvant être envisagées (voir Focus 13,5) Les trois pistes d'action pour redonner de la valeur au management de proximité.

### **A. Conviction**

Pour bien assumer leur mission. Les managers doivent savoir ce qu'elle est précisément, avoir repéré ses véritables enjeux. Cette conviction n'est pas seulement intellectuelle, elle est perçue plus sincèrement et plus profondément.

### **B. Compétences**

Assumer efficacement son management de proximité requiert de la compétence, cela c'est apprendre. Ce n'est pas qu'un don.

**C. Gout**

Assumer cette mission nécessite d'aimer les personnes, de trouver un intérêt dans la vie collective, d'avoir un minimum d'engagement vis-à-vis des autres.

**II.18. Les 10 règles d'or du Manager « presque » parfait**

**a. Adopter une démarche inclusive** : chaque salarié est légitime à aspirer à un bon équilibre de ses temps de vie, qu'il soit parent de jeune enfant, parent d'adolescent, parent de jeune qui entre dans la vie active ou poursuit ses études, grands-parents actif, aidant familial ou non parent.

**b. Instaurer tout de suite un climat de confiance et de bienveillance** pour favoriser le dialogue autour des sujets d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

**c. Ecouter pour mieux comprendre les besoins des salariés, parents ou non, en termes d'équilibre des temps de vie** : on gagne du temps et on évite les malentendus.

**d. Rester objectif** : ne pas juger, ne pas culpabiliser son collaborateur. L'aspiration à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle n'est pas un signe de désengagement du salarié.

**e. Faire preuve d'empathie, sans pour autant être intrusif**. En cas d'évènement personnel ou familial majeur (naissance, séparation, décès, accompagnement d'un proche malade ou dépendant...), proposer un entretien au salarié pour envisager une nouvelle organisation du travail (ponctuelle ou durable) adaptée à l'activité du service.

**f. Favoriser une démarche de coresponsabilité** : la prise en compte des enjeux de l'équilibre des temps de vie est un levier de performance économique car elle génère des effets positifs chez les salariés qu'ils soient parents ou non parents (motivation, créativité, disponibilité, relation client...).

**g. Solliciter les représentants de la Direction des Ressources Humaines** : intermédiaires neutres et extérieurs, ils vous renseigneront sur le cadre légal et vous orienteront vers les dispositifs de soutien mis en place par l'entreprise.

**h. Positiver le changement** : en étant vous-même ouvert aux nouvelles formes d'organisation du travail, vous encouragerez la capacité d'innovation de vos collaborateurs.

**j. Prendre le temps** : envisager toujours un deuxième entretien pour se laisser le temps de la réflexion avant de prendre une décision. Laisser la porte ouverte, même en cas

de désaccord, maintenir le dialogue facilitera la recherche de solution d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

**k.** Etre attentif aux signaux faibles de stress et de fatigue qui vous permettront de détecter d'éventuelles difficultés d'articulation des temps de vie. En adoptant une démarche proactive, vous éviterez l'apparition de conflits et la manifestation de signes d'épuisement.

## **II.19. La pratiquer du management de proximité alors que la crise sanitaire persiste**

Vous évoluez peut-être dans une entreprise où une partie des équipes est en présentiel et l'autre partie, en télétravail ? Ou bien dans une structure où le 100 % full remote a été acté, à titre temporaire ou à long terme ? Autant de configurations qui bouleversent les pratiques du management de proximité et requièrent un maximum d'agilité. Dans ce contexte en effet, le premier impératif est de maintenir le lien avec vos collaborateurs. Comment adapter votre mode de communication ?

### **A. La communication par mail constitue la « base » des échanges professionnels dans nos environnements digitaux**

Veillez toutefois à choisir un objet de mail explicite et à formuler un message clair et synthétique. Assurez-vous également que le mail soit bien le « vecteur » de communication le plus pertinent – en fonction de l'objectif visé, du sujet et de l'interlocuteur concerné.

### **B. Échanges téléphoniques ou vidéo, personnalisés et récurrents, doivent être programmés**

La communication non verbale (gestes, attitudes, expressions du visage) intervient à 55 % dans la réception de l'information, contre 38 % pour la communication para-verbale et 7 % pour la communication mobilisant uniquement les mots. D'où l'importance de maintenir un lien visuel avec vos collaborateurs. Certains de ces contacts peuvent s'inscrire dans une perspective attentionnelle exclusivement, pour « prendre le pouls » des uns et des autres.

### **C. Des moments d'échanges synchrones collectifs sont indispensables, grâce aux visioconférences notamment**

Ceci pour préserver la **cohésion d'équipe** et bénéficier de tous les signaux de la communication non verbale. Au-delà des rituels managériaux à proprement parler, des moments de partage informels peuvent être proposés – citation du jour, e-cafés... Veillez

toutefois à ne pas surcharger les agendas de rendez-vous à distance ! L'idée est bien de garantir les interactions et de préserver la vigueur des relations professionnelles, non de s'assurer de la présence des collaborateurs non-stop derrière leur écran. Qu'il s'exerce in situ ou à distance, le management de proximité se nourrit de confiance (accordée aux équipes) et d'**empathie**. Dans le cadre du télétravail, certains collaborateurs vont en effet surinvestir leurs missions quitte à risquer le burn-out. Préserver leur santé et leur engagement à long terme implique d'avoir su capter des signaux afin de les alerter à temps.

>>En résumé

- Le management de proximité consiste avant tout à poser un cadre de fonctionnement collectif et à instaurer des relations de confiance, pour nourrir la motivation et favoriser la performance.
- La fixation d'objectifs S.M.A.R.T., la communication et l'accompagnement du développement de chacun, en sont les piliers.
- Avec tout ou partie des équipes à distance, l'accent doit être mis sur les relations interpersonnelles, via de nouveaux rituels managériaux si nécessaire et des moments d'échanges informels.

### **Résumé de chapitre**

Ce chapitre a permis de définir les différents cadres conceptuels liés aux questions de manager de proximité, à savoir ces différentes définitions et appellation, son rôle, les types de managers de proximité, et les différents pratiques de management de proximité et comment pratiquer le management de proximité alors que la crise sanitaire persiste..

.

## Chapitre III

### *Le transfert des compétences*

**Préambule**

Le transfert des compétences en milieu de travail évoque souvent des stratégies organisationnelles, des questions d'ordre scientifique ou encore, des interventions formatives nécessaires à la production d'un bien ou d'un service.

Ainsi, la pratique du transfert des compétences renvoie parfois à l'évaluation de la formation, en regard du transfert des apprentissages, qui consiste à apprécier comment un employé a évolué après une formation, par rapport à certaines attentes ( **Kirkpatrick, 1967**), examinées ici en termes de compétence. Le transfert des apprentissages constitue un mécanisme cognitif (l'apprentissage) qu'une personne mobilise pour une tâche donnée, à partir d'une source extérieure (une formation) à la situation dans laquelle elle est requise (**Tardif, 1999**). Dans la mesure où ce transfert représente une compétence acquise dans un contexte particulier, pour être ensuite mobilisée dans un nouveau contexte (**Presseau, 1998**), on peut le lier au transfert des compétences en milieu de travail. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise qui évalue la mise en œuvre d'un apprentissage découlant d'une pratique (formelle ou informelle) de transfert des compétences en milieu de travail.

**III.1. Définition de transfert et de compétence**

Le transfert de compétence permet de sécuriser les savoirs de l'entreprise, en particulier ceux qui sont rares, peu formalisés ou seulement basés sur l'expérience du salarié. Il permet ainsi de transmettre les connaissances et les savoirs théoriques, mais surtout les savoir-faire issus de l'expérience

**III.2. La notion de compétence**

Le terme de compétence est polysémique et peut prendre, selon les disciplines, des acceptions différentes. Afin de clarifier cette notion de compétence, on peut faire référence à des définitions de quelques auteurs :

– Savoir identifier, mettant en jeu une ou des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé. Plus précisément, on peut nommer compétence la capacité d'associer une classe de problèmes précisément identifiée avec un programme de traitement déterminé (**Philippe MERIEU – 1989**)

– La compétence est de l'ordre du savoir- mobiliser (**Guy le Boterf – 1994**)

– Une compétence permet de faire face à une situation complexe, de construire une réponse adaptée sans la puiser dans un répertoire de réponses préprogrammées (**Philippe PERRENOUD –1999**)

– Une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations (**Jacques Tardif – Canada**)

– Une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir-faire, savoir être et savoir devenir qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets (**Marc Romainville – Belgique**). De ces propositions, il est possible de dégager quelques points forts.

Une compétence consiste en la mobilisation d'un ensemble de ressources diversifiées internes (connaissances, capacités, habiletés) et externes (documents, outils, personnes) renvoyant à la complexité de la tâche et au caractère global et transversal de la compétence. Les compétences s'exercent dans des situations contextualisées mais diversifiées qui impliquent un processus d'adaptation (et non de reproduction de mécanismes) et de transfert d'une situation à l'autre.

Une compétence est opérationnelle dans un cadre curriculaire précis (structure, horaire, programme, pratiques pédagogiques et didactiques, matériels) ce qui donne toute son importance à la situation d'apprentissage dans chacune des disciplines impliquées. Il est fondamental de garder une conception dynamique de la compétence avec un recentrage sur les processus d'apprentissage de l'élève, afin de mettre en synergie l'acquisition de connaissances, le développement de capacités (aptitudes ou habiletés) et l'adoption d'attitudes. L'objectif global de formation de tout futur citoyen est une intelligence des situations, l'enjeu majeur est de provoquer le regard instruit.

La définition finalement adoptée par le parlement européen, le 26 septembre 2006, est la suivante :

« Une compétence est une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et l'emploi ».

### **III.2.1. Compétence professionnelle**

Il existe de nombreuses définitions du concept de compétence avec des variantes suivant les auteurs. En synthèse :

#### **A. La compétence individuelle**

Est un ensemble de connaissances (savoirs) - d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire) - d'attitudes et de comportements (savoir-être) - mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif. A noter que les soft-skills sont évalués à travers le savoir-être.

#### **B. La compétence collective**

Est l'ensemble des compétences individuelles détenues par un groupe et dont leur agrégation et leur cohésion lui permettent de mener des tâches performantes. Le groupe possède un portefeuille de compétences que le manager cherche à optimiser ou à développer.

### **III.2.2. Le processus de transfert des compétences**

L'expérience, tout comme les travaux conduits par un certain nombre de chercheurs, et en particulier **WeslyM.Cohen et DaneilA.Levinthal**, amènent à identifier cinq phases constitutives d'un processus de transfert.

Phase 1 : **la reconnaissance de la valeur** des compétences tacites à transférer. Il s'agit de la reconnaissance par la cible elle-même bien sûr, mais aussi par l'environnement professionnel (hiérarchie, encadrement, collègues). S'il n'y a pas reconnaissance de la plus-value et de la pertinence de ces compétences dans le contexte professionnel, il y a peu de chance que le processus de transfert se réalise.

Phase 2 : **l'effort d'acquisition** de la cible, largement lié et dépendant de la valeur que celle-ci accorde aux compétences à acquérir. Cet effort peut être accompagné et facilité à travers une démarche construite visant en particulier à favoriser le développement de la collaboration entre le transférant et la cible.

Phase 3 : **l'assimilation** par la cible des compétences transférées. Une fois les compétences reconnues et rendues accessibles, si elle en a mesuré la valeur et l'intérêt, cherchera à les assimiler et à les comprendre. À cette fin, il conviendra de lui proposer d'être en situation d'exploiter ces compétences nouvelles avec succès.

Phase 4 : **l'adaptation** par cible des compétences au contexte dans lequel elle évolue, ce qui implique qu'elle soit en capacité de les internaliser pour les transposer aux différentes situations qu'elle rencontre.

Phase 5 : **l'appropriation** par la cible des compétences pour les exploiter, les transposer dans d'autres contextes, en les transformant si nécessaire en vue de les améliorer.

Pour que les processus de transfert se mette en œuvre à travers ces différentes phases, il est indispensable, comme l'ont également souligné un certain nombre d'auteurs, que s'installe entre le transférant et la ou les cibles un climat de confiance et de reconnaissance mutuelle.

➤ **Les bonnes questions à se poser durant le transfert :**

Il s'agit d'identifier les emplois à forte valeur ajoutée. On retrouvera généralement les emplois correspondant au cœur de métier de l'entreprise, mais d'autres emplois peuvent aussi être pris en compte, comme, par exemple, les emplois de services commerciaux ou d'accueil apparemment plus périphériques en termes d'effectif et de positionnement dans l'organisation.

Ces emplois clés seront-ils les mêmes demain ?

Il s'agit là de s'assurer que la réflexion sur le transfert prend en compte les éléments de stratégie de l'entreprise.

Il convient d'être vigilant pour ne pas engager d'action de transfert sur des emplois qui risquent :

- De disparaître
- De perdre de leur importance
- De se transformer radicalement

➤ **Qu'est-ce que le transfert des compétences :**

Le transfert de compétences est un processus essentiel en entreprise. Il consiste à assurer la transmission des connaissances et des savoir-faire entre les collaborateurs de la structure pour éviter leur perte.

Départ en retraite, arrêt maladie longue durée, accident du travail ou tout simplement départ volontaire d'un collaborateur : de nombreuses situations font courir le risque d'une

perte de connaissances et de savoir-faire si le transfert des compétences n'est pas assuré. Or, les compétences acquises au cours de l'expérience professionnelle et des formations constituent une richesse inestimable pour les entreprises. Conserver ces compétences et les transmettre est donc fondamental pour garantir la performance de l'entreprise, et ainsi, sa pérennité.

### **III.3. Les outils pour gérer les compétences**

Une palette d'outils et méthodes sont utilisées pour identifier et développer les compétences :

L'évaluation des compétences avec un ensemble d'outils très divers : de l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel à l'assessment center, les moyens pour dresser un bilan des compétences détenues sont nombreux. Voir la publication pratique dédiée à l'évaluation des compétences.

Le plan de formation : outil stratégique de gestion des Ressources Humaines. Il liste toutes les formations en cours et à venir sur l'année en fonction des besoins. Il organise la mise en œuvre et le suivi des actions de formation. Remarque : depuis début 2019, Il est remplacé par le plan de développement des compétences.

➤ **Le référentiel de compétences : liste de compétences à détenir selon les métiers. Suggestion des étapes à suivre pour bâtir un référentiel**

a) **Conduire l'inventaire** de toutes les compétences de l'unité ciblée (entreprise, service, équipe, fonction...). L'objectif est de faire une photographie de l'existant en étant exhaustif. On parle d'unité ciblée car selon la taille de l'organisation, il convient de procéder par étape pour réaliser un travail qualitatif.

b) **Les regrouper en types** : compétences managériales, techniques, personnelles...

c) **Créer des niveaux** avec des critères pour chaque compétence. Exemple : compétence : maîtrise de la langue anglaise - niveau + : sait soutenir une conversation téléphonique, niveau 0 : comprend un document écrit, etc.

d) **Construire enfin une matrice**, regroupant les compétences par type et en indiquant pour chaque, le niveau attendu pour l'unité.

**Vous avez ainsi une cartographie des compétences requises pour l'unité ciblée.**

**GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) : dispositif mis en place en 2005 par la loi Borloo qui codifie une démarche complète partant de l'expression

de la stratégie de l'organisation pour définir des besoins en termes de compétences et en fine établir un plan de développement de ces dernières. Un processus qui, une fois bien maîtrisé, peut être informatisé. **En savoir plus sur la GPEC .**

**PDI** (Plan de Développement Individuel) : il fixe les moyens et les objectifs pour aider les collaborateurs à atteindre un niveau de compétence cible. Ce qui revient à combler le gap existant entre le niveau défini (exigé par une promotion, par exemple). Il prend la forme d'un plan d'action.

### **III.4. La mise en place une démarche de transfert des compétences**

Plusieurs étapes sont nécessaires à la mise en place d'un plan de transmission et, à terme, au transfert des compétences.

**Faire un état des lieux :** La première étape consiste à identifier les compétences concernées par la démarche de transmission, et les personnes qui les détiennent. Il est également important de prioriser les compétences qui doivent faire l'objet du plan de transfert, à l'aide d'une grille de criticité, par exemple.

**Former les détenteurs de compétences et identifier les destinataires :** Pour cette deuxième étape, il est indispensable d'identifier les collaborateurs qui vont bénéficier du transfert de compétences. Ce sont généralement les collaborateurs qui ont le plus besoin d'enrichir leurs compétences qui sont alors choisis, à l'instar des nouvelles recrues ou des alternants. En parallèle, il est également nécessaire de former les détenteurs de compétences, afin que ces derniers transmettent au mieux leurs connaissances aux apprenants.

**Identifier les moments clés pour assurer le transfert :** Anticiper la démarche de transfert de compétences lorsque cela est possible permet de mettre en place un plan de transmission au moment le plus propice. Ces moments clés sont généralement le départ en retraite des collaborateurs senior et l'arrivée des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise. Le processus de transfert des compétences peut aussi être anticipé dans l'éventualité où un collaborateur a annoncé depuis longtemps son départ, sa mutation, ou son projet de mobilité interne.

#### **➤ Choisir les méthodes et les outils**

Pour favoriser la transmission des connaissances et des savoir-faire aux collaborateurs, nombre d'entreprises misent sur le tutorat, le mentorat et le parrainage. Les

tuteurs sont choisis parmi les collaborateurs seniors déjà formés à la pédagogie et donc dotés de compétences pour transmettre leur expertise.

### **III.5. Le rôle de la gestion des compétences**

#### **III.5.1. Développer le capital humain**

Les compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le nombre de rachats d'entreprise dont l'objectif est de mettre la main sur de précieuses compétences. La gestion des RESSOURCES HUMAINES prend tout son sens. Ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés. La norme qualité ISO9001 a d'ailleurs depuis longtemps mis l'accent sur ce domaine.

#### **III.5.2. Adapter les compétences aux emplois**

Pour répondre aux besoins en termes de qualifications, il s'agit d'anticiper en identifiant les profils de collaborateurs les plus pertinents pour les former à leurs futures fonctions. Notamment en cas de mobilité interne.

#### **III.5.3. Recruter des profils pertinents**

Une excellente connaissance de son portefeuille de compétences associé à des fiches de poste précises rend les recrutements plus performants : savoir arbitrer entre promotion interne et recrutement externe, choisir un profil en phase avec les besoins immédiats du poste et des exigences futures, etc.

#### **III.5.4. Motiver ses collaborateurs**

La gestion des compétences est également un levier de motivation. Une meilleure qualification permet d'exceller dans son travail et donc tirer une satisfaction de sa propre performance propice à son épanouissement. Elle permet en outre d'ouvrir des perspectives professionnelles en élargissant le champ de compétences détenues ou bien en affinant celles maîtrisées pour franchir un palier menant vers l'expertise. Un point important pour la gestion des carrières. Ce sont autant de sources de motivation à exploiter.

#### **III.5.5. Fidéliser les talents**

Particulièrement dans le cas de la gestion des talents, le management des compétences est un outil très important de fidélisation. Adossées à une rémunération cohérente, les formations offertes, les missions confiées donnent de la valeur au poste.



### **III.6. Les clés de la réussite d'un projet de transfert de compétences**

La transmission de compétences est une opération qui peut s'avérer chronophage. Néanmoins, elle est indispensable. Organiser la transmission des savoirs, c'est valoriser le capital humain de l'entreprise et conserver sa valeur ajoutée.

Voici quelques étapes clés à prendre en compte pour garantir la réussite d'une démarche de knowledge management, ou gestion des connaissances, en entreprise :

- S'assurer que les protagonistes sont volontaires : le détenteur des compétences doit être volontaire pour transmettre son expertise, et l'apprenant motivé pour se former. À ce titre, il est déconseillé de mettre en place un échange unilatéral où seul le détenteur de compétences transmet son savoir.

- Encadrer le transfert des compétences à l'aide d'une méthodologie précise.

- Planifier, coordonner et réaliser un suivi de la transmission des savoirs.

- Procéder à la formation du détenteur des compétences pour l'aider à transmettre au mieux son savoir à l'apprenant.

- Informer les protagonistes (détenteur des compétences et apprenant) sur la nouvelle organisation du temps de travail mise en place pour le transfert de compétences.

### **III.7. Les avantages du transfert de compétences**

Le transfert de compétences offre de nombreux avantages, tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs.

**Une meilleure qualité :** Le transfert de compétences uniques liées aux équipements et aux services de l'entreprise, ou encore à la relation clients, permet d'obtenir des gains de qualité significatifs. En conséquence, il permet également une réduction des coûts de non-qualité.

**Performance et productivité :** La transmission des connaissances permet à l'entreprise de gagner en productivité, mais aussi en performance à long terme. En effet, anticiper ce transfert avant le départ d'un collaborateur permet d'éviter le ralentissement de l'activité lié à une carence en compétences. Elle assure ainsi la sécurisation de la production ou du service.

**Des avantages pour les collaborateurs :** Le transfert de compétences facilite le décloisonnement des équipes et favorise la mobilité interne. Il permet d'améliorer la

satisfaction des employés, notamment grâce à une meilleure reconnaissance du travail. En outre, la perspective d'acquérir de nouvelles compétences constitue un facteur de motivation important pour les collaborateurs.

### **III.8. Le transfert des compétences, ses modes et ses obstacles**

Le terme « transfert » peut signifier la cession, la transmission ou encore le déplacement. L'action de transférer peut concerner un objet, une information, un droit de propriété, une personne ou encore une activité intellectuelle (réfléchissement, façon de penser). Egalement, le transfert comporte deux (02) actions à la fois. La transmission et la réception. Si une des actions est absente, il n'y a pas eu donc de transfert. Aussi, deux (02) acteurs sont concernés par ce transfert. On distingue l'émetteur et le récepteur.

#### **III.8.1. Le transfert des compétences**

La compétence est perçue comme un objet inconstant, volatile, évaluable uniquement dans l'acte professionnel. Toutefois, il y a une forte volonté d'en faire un « objet » prévisible, à transposer et reproduire, mais aussi à valider et reconnaître. Et ceci afin de la rendre transférable. (Centre de ressources emploi formation, 2011). Dans ce cadre, le transfert des compétences est la situation de travail qui met en relation deux (02) acteurs (de niveaux de compétences différents ou de génération). Les interactions qui se produisent dans ce contexte sont censées, permettre au plus ancien (l'enseignant<sup>15</sup>) de transférer des concepts théoriques (connaissances) et des concepts d'action ou d'attitude (savoir-faire et savoir-être) au plus jeune (l'apprenant<sup>16</sup>). Ce dernier, tente de s'approprier les connaissances, les gestes, les réflexes, les réflexions et les attitudes à adopter et les reproduire dans un autre contexte, où il est appelé à assumer ses responsabilités et pratiquer ses activités en toute confiance. Ceci dépend alors de :

- Sa capacité à « décontextualiser » les connaissances et les compétences ;
- Sa capacité à « transposer » ces concepts du « contexte d'acquisition » au « contexte d'application » ;
- Sa capacité à « recontextualiser » à chaque situation donnée les compétences mobilisables.

#### **III.8.2. Les modes de transfert des compétences**

Il est fréquent d'avoir une démographie de population variée et des compétences distinctes. Il est donc important d'assurer une conservation et un transfert des compétences entre les employés. Différents sont les modes de transfert et la façon de les concevoir t. Parmi ces modes on retient :

**A. La formation**

La formation est une activité qui permet à l'employé d'apprendre les savoirs dont il a besoin, pour s'adapter aux exigences de son environnement professionnel, et atteindre ses objectifs. Pour **Jean Marie Peretti (1987)** la formation est la possibilité de préparer le personnel aux changements technologiques, lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble. Cette définition considère la formation comme étant un moyen d'adaptation aux changements technologiques. Elle vise à assurer l'adéquation entre les compétences des salariés et les nouvelles exigences de leur entreprise.

**B. Le coaching**

Le coaching est une pratique ou un métier, comme pour un thérapeute, un formateur ou un chauffeur. Comme dans d'autres domaines, il est possible d'accéder à ce métier par plusieurs « filières » théoriques et pratiques. (**CARDOU, 2003**). Ce genre de pratique est de plus en plus répandu, notamment dans les pays occidentaux. D'autant plus qu'il est pratiqué dans le sport, la psychologie, le bien être, etc. Pour que le coaching émerge en entreprise, encore faut-il que celle-ci voit dans ses collaborateurs des potentiels à développer et un capital sur lequel investir ; le coaching est un outil qui ne peut se greffer sur les politiques de ressources humaines nonobstant la sophistication de celles-ci et la maturité de la culture managériale qui l'accompagne. Du point de vue du DRH, l'usage du coaching suppose donc que les hommes ne sont pas des ressources : ils ont des ressources humaines (**Michel Perchet**).

**C. Le tutorat**

Les spécialistes de la formation à l'université d'Ottawa s'accordent à ce que le tutorat soit : Une relation composée d'une part d'un expert possédant une compétence pertinente, qui est capable de transmettre ses savoirs, et d'autre part d'un apprenant qui souhaite acquérir la compétence ou les connaissances en question. Cette formule est utilisée couramment pour appuyer de nouveaux employés ou des employés à qui on a confié de nouvelles responsabilités dans le cadre d'un plan d'apprentissage lié à la planification de la relève, et visant la conservation de la mémoire organisationnelle et l'aide donnée aux employés pour améliorer leur rendement et les compétences et capacités clés.. (**Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009**).

**D. Les communautés professionnelles**

Nous pouvons décrire « La communauté professionnelle » ou encore « la communauté de pratique » comme un rassemblement de personnes constitué informellement. Il fonctionne sous forme de réseau. Et ce dans le but d'échanger les idées, les connaissances, les compétences, les modes opératoires, etc. Cette coopération revient au fait de partager des centres d'intérêts. Comme elle contribue à réussir les objectifs stratégiques de l'entreprise. Concernant les acteurs de la communauté (notamment de la communauté de pratique).

On peut en distinguer plusieurs. On trouve l'expert métier (expertise profonde sur le domaine), l'expert transversal (pour le pilotage et transversalité), membre de base (professionnel au courant des nouveautés et des problématiques terrains), membre passif (participation temporaire et rythmée par l'intérêt des sujets), le leader (leader de la communauté garant de la création de valeur), le sponsor (fournit l'appui du haut management), le facilitateur (encourage, accueille, facilite la discussion), le coordinateur de contenu (gestionnaire de connaissances), le mentor (point de contact de la communauté avec une sensibilité RH), l'administrateur d'évènement (planifie et coordonne les événements), le technologiste (fournit le support technique et logistique). **(BOUGHZALA et ERMINE).**

**III.8.3. Les obstacles au transfert des connaissances/compétences**

En s'inspirant de la typologie des freins au transfert qu'ont élaboré Davenport et Prusak en 1998, ainsi que d'autres recherches concernant le transfert des connaissances et des compétences, nous discernons différentes natures d'obstacles qui peuvent altérer la qualité du transfert :

**A. Culturel**

- Ne pas appartenir à une culture commune
- Différence entre les micro-cultures ou méthode de travail
- Différence entre les cultures personnelles de chacun et des paradigmes.

**B. Psychologique :**

- Manque de confiance en soi ou en son collaborateur
- Détention de pouvoir
- Peur d'une éventuelle concurrence

- Refus de sortir de sa zone de confort ;

**C. Contextuel :**

- Manque de temps ou d'organisation
- Manque de moyens (espaces de collaboration, logiciels...)
- Instabilité de la relation expert/apprenant, en cas où l'apprenant est suivi par plusieurs experts ou en cas de déplacement (pour mission) de l'expert par exemple
- Absences répétitives (de l'un ou des deux acteurs)
- Phase transitoire lors d'un projet de changement ou de réorganisation.

**D. Communication**

- Filtration des informations lors du transfert
- Déformation des informations lors de la réception
- Surcharge du flux d'information (surplus), ou au contraire, insuffisance
- Non maîtrise de la langue, langage ambiguë ou encore des codes non déchiffrés.

**E. Pédagogique**

- Approche ou voie de transfert non adaptée à l'un des intervenants
- Absence ou manque de formation (enseignement, communication...)
- Inadaptation des moyens utilisés lors du transfert (outils informatiques, support papier)
- Manque de suivi et d'évaluation du processus de transfert du côté de l'apprenant et de l'expert.

**F. Compétences**

- Capacité de l'expert (profil) à s'adapter à son apprenant, à transposer, expliquer, faciliter, et à servir d'une structure référentielle
  - Capacité de l'apprenant à comprendre et approprier les connaissances (sens, signification, application...)
- BOUDEFFA Tahar**, Le marché des Assurances à l'épreuve de la concurrence, Colloque international sur l'industrie de l'assurance, Chlef, Université des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, 03 et 04 Décembre 2012.

### **III.9. Les types de compétence**

#### **III.9.1. Les compétences explicites**

Les compétences explicites sont les compétences (connaissances, savoir-faire) formalisables, que l'on peut transcrire dans des livres, définir à travers procédures, des modes opératoires, des gammes de fabrication, expliciter dans des notices d'entretien, des manuels de sécurité, des normes de fabrication, intégrer dans des logiciels.

Elles sont de ce fait rendues visibles et accessibles, elles constituent souvent le socle des connaissances et des savoir-faire formels de l'entreprise, de l'organisation. Elles permettent généralement, pour peu qu'elles soient connues et partagées, de gérer la plupart des situations courantes en mettant en pratique les connaissances ou les modes d'actions qu'elles décrivent.

#### **A. On pourrait citer à titre d'exemple**

- Le code de la route
- La liste des clients d'une entreprise et les tarifications à leur appliquer
- La recette de fabrication de biscuits
- Les règles de sécurité ont respecté
- Les fiches de présentation des produits
- Les règles de promotion...

Le socle des compétences explicites détenues par une personne est la résultante des connaissances acquises au cours de sa formation initiale ou continue et des savoir-faire professionnels ou méthodologiques développés par sa formation et renforcés tout au long de son expérience professionnelle à travers l'appropriation des règles, des usages ou des modes d'actions formalisés liés aux différents emplois occupés.

#### **B. Comment transmettre des compétences explicites**

Les compétences explicites sont assez simple à transmettre parce qu'elles formalisées sur des supports variés : livres procédures modèles, logiciels, documentions, numérique, référentiels de normes.

Pour faciliter cette transmission, il faudra alors identifier et mettre au points les modalités les mieux adaptées au public concerné : formation initiale ou continue, accès à des base de données, des documents de procédures, des normes, utilisation de logiciels, tutorat, e Learning ,dispositif d' intégration.....

Les modalités d'évaluation des compétences explicites transmises sont généralement normées, il s'assure que celui à qui les compétences ont été transférées les maîtrise et sait les mobiliser en situation professionnelle.

L'évaluation port généralement sur deux champs, le contrôle des connaissances d'une part, le contrôle de la mise en œuvre des connaissances et des savoir-faire en situation professionnelle d'autre part.

### **III.9.2. Les compétences tacites**

Contrairement aux compétences explicites, qui sont généralement liées à l'entreprise, les organisations, les compétences tacites sont intégrées aux personnes, sous la forme d'un savoir-faire pratique, de modes d'action et d'intuitions personnelles.

Elles sont fondées sur l'expérience personnelle, en particulier sur l'expérience pratique développée en situation professionnelle ou dans la vie sociale (on pourrait les caractériser comme des « savoir quoi faire », « savoir y faire »), et elles sont souvent étroitement liées au contexte dans lequel elles se sont développées.

Les compétences tacites peuvent être individuelles ou collectives, dans ce cas elles sont souvent liées aux « bonnes pratiques » partagées au sein d'une équipe. On citera pour exemple les compétences mobilisées par un collectif de travail dans la gestion d'une panne ou d'un dysfonctionnement.

Moktarlamri, professeur et directeur adjoint du centre de recherche et d'expertise en évaluation de l'École nationale d'administration publique du Québec, analyse ainsi la nature de ces compétences tacites :

**« Ce type de compétence se trouve à la croisée de quatre dimensions différentes :**

- (1) une dimension cognitive offrant une certaine compréhension du phénomène en question ;
- (2) une dimension relationnelle mettant en interaction directe des individus dans des situations et des réalités particulières ;
- (3) une dimension contextuelle marquée par des paramètres culturels, organisationnels et institutionnels ;
- (4) une dimension technique impliquant le savoir-faire opérationnel acquis par l'expérience et le vécu pratique. »

**A. On pourrait citer comme exemples de compétences tacites :**

- Régler le fonctionnement d'un four de cuisson de briques en observant la cuisson ;
- Régler u broyeur « l'oreille » ;
- Réguler les tensions au sein d'un collectif de commerciaux ;
- Faire une préparation de matière à fabriquer des céramiques en mélangeant des terres sans procédure ;
- Evaluer la plasticité d'un béton « à l' œil » ;
- Organiser une campagne de tirs dans une carrière à partir de la connaissance d'un site.

Il convient de ne pas sous-estimer l'importance tacite dans la gestion des situations professionnelles. Certains auteurs vont jusqu'à énoncer qu'environ 70% à 80% des compétences mobilisées en situation de travail sont des compétences tacites.

**B. Comment transférer des compétences tacites**

Les détenteurs de compétences tacites sont presque toujours incapable de les formaliser eux-mêmes de manière exploitable par d'autres, notamment parce qu'ils sont peu ou pas conscients de leur existence, de leur nature, voire de leur intérêt.

On constate qu'à partir d'un certain niveau de savoir-faire l'individu lui-même n'est plus conscient de l'étendue de ses compétences, il les met en œuvre intuitivement. Comme le relève **Michalem Polanyi**, « nous connaissons plus que ce que nous pouvons exprimer ».

Cette incapacité à formaliser, voire à identifier ses propres compétences tacites est largement répandue, et ce indépendamment de la nature des emplois ou du niveau de formation de ceux qui les détiennent.

De ce point de vue, un directeur industriel se trouve aussi démuné qu'un opérateur lorsqu'on lui demande : « comment faites-vous ? »

A cette question troublant de simplicité, la réponse est souvent la même : « je ne sais pas, je fais, c'est tout. »

De ce fait, le transfert des compétences tacites, difficiles à verbaliser à formaliser et donc à mémoriser, est complexe et rarement organisé. Pourtant, ces compétences sont

parfois indispensables au bon fonctionnement des entreprises, en particulier dans la gestion de situations complexes, pour lesquelles l'expérience est souvent un atout.

Dans ce cas, les entreprises ont intérêt à développer est à faciliter le transfert entre les salariés expérimentés détenteurs de compétences tacites liées à l'expérience, désignés ici sous le terme de « transférants », et les salariés apprenants plus ou moins novices, désignés ici sous le terme de « cibles ».

Ce transfert ne peut se faire qu'à travers des médiations différentes de celles qui sont habituellement utilisées pour la transmission des compétences explicites. Les moyens de transfert doivent être spécifiques et adaptés à la nature des compétences à transfère. **(Robert, D, Laurence,S (2012).**

### **Résumé de chapitre**

Dans ce chapitre on a abordé les déférentes définitions du transfert de compétence et sa notion et son rôle et ces avantages et ces différents modes de transfert de compétences et ces différents types de transfert de compétence.

## Chapitre IV

# *Le Cadre Méthodologique de la Recherche et Vérification des Concepts*

### **Préambule**

Nous allons présenter dans ce présent chapitre le cadre méthodologique et les étapes de l'enquête sur le terrain. Nous commencerons par la présentation du lieu d'enquête, la préenquête, la méthode de recherche adoptée, l'échantillonnage, les instruments de mesures et en fin la collecte des données.

#### **IV.1. Présentation du lieu d'entreprise**

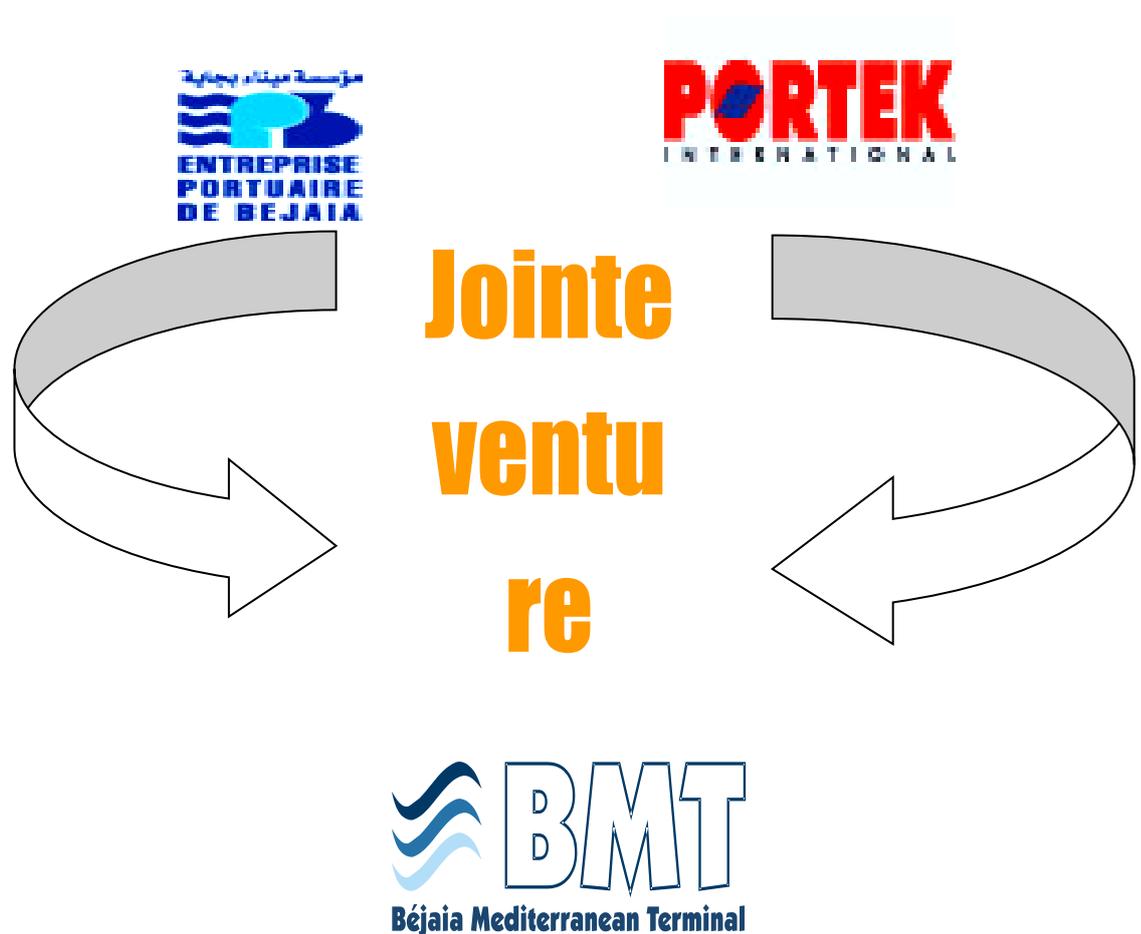
**BMT** (Bejaia Mediterranean Terminal) - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. **EPB** est l'autorité portuaire qui gère le port de Béjaia. **PORTEK** System and Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

*Figure 1 : Bejaia Mediterranean Terminal*



## **IV.2. Situation Géographique**

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le Port et le terminal à conteneurs de Béjaia disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

*Figure 2 : Situation Géographique*



#### **IV.2.1. Principes des activités BMT**

Bejaia Mediterranean Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

#### **IV.2.2. Les opérations**

##### **A. Opérations planification**

- Planification des escales
- Planification déchargement/chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

##### **B. Opérations de manutention**

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs à embarquer
- Le chargement des conteneurs du navire.

##### **C. Opérations d'acconage :**

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage

- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers »
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

### **IV.2.3. Les équipements de la productivité de BMT**

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal
- Un système de communication de données se terrain en temps
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres

### **IV.2.4. Objectifs et Acquis de BMT**

#### **A. Les objectifs**

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

Un gain de productivité

- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information

- Un meilleur service clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention
- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients
- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

**B. Principaux acquis**

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique



#### **IV.2.5. Organisation de BMT**

##### **A. Les Différentes Structures de BMT**

###### **• Direction Générale**

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

###### **• Direction des Ressources Humaines et Moyens:**

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général

Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

###### **• Direction des Finances et Comptabilité :**

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

### **B. Direction Marketing**

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

- Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- Élaboration le plan marketing.
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- Participer à l'élaboration du Business Plan.
- Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- Elaboration des plans d'action de l'entreprise en terme d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- Administration du système logiciel CTMS

### **C. Direction des Opérations**

La mission de la Direction des Opérations est de :

- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques

### **D. Direction Technique :**

La mission de la Direction Technique est d'assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

## **IV.3. La pré-enquête et ses résultats**

La pré-enquête est une étape très importante et utile dans tout projet de recherche en science humaines et sociales. Elle a pour objet de collecter un maximum d'informations et elle permet au chercheur de découvrir son terrain de recherche. Cette étape nous a permis

de mieux connaître le terrain d'investigation. Notre pré enquête s'est déroulée sur une période allant du 01/03/2022 au 15/04/2022. Cette phase nous a permis d'établir un bon contact avec la population enquêtée ou nous avons rencontré certains agents d'exécutions et discuter avec eux sur la relation qu'ils ont avec leurs supérieurs immédiats, tout en expliquant l'objet de notre étude, cela nous a permis d'aboutir aux informations recherchées afin de cerner et clarifier notre problématique et d'élaborer nos hypothèses. La pré-enquête nous a beaucoup aidés à vérifier nos questions quant à l'élaboration finale de notre guide d'entretien, et cela en supprimant les questions jugés inutiles tout en rajoutant d'autres questions en rapport direct avec nos hypothèses.

### **IV.4. La méthode et les techniques utilisées**

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui est définie comme : un ensemble organisé d'opérations qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels elle est destinée. Selon Angers Maurice : « la méthode est un ensemble de procédures, et de démarches adoptée pour en arriver à un résultat, en effet la méthode utilisé est déterminée par la nature du thème et ses spécificités et ses objectifs. » (**Angers, 1997, p.9**)

Dans notre étude nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative ou nous avons exploré la question des pratiques de supervision soit (l'habilitation, le soutien et la régulation) et leurs rôles dans le transfert des compétences à l'égard des subordonnées. L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets.

### **IV.5. La population et l'échantillon de l'étude**

Le processus de sélection de l'échantillon est important dans un contexte de recherche, son impact reflétera la validité des faits qui nous seront rapportés. L'exactitude de l'analyse et de l'interprétation des résultats sera influencée par le type d'échantillonnage. Le choix des unités qui constituent l'échantillon peut être effectué par différentes méthodes. Pour réaliser cette recherche, (20) entretiens semi-dirigés ont été menés. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon non probabiliste dont le procédé de tri des enquêtés est à effet boule de neige car, les personnes choisi nous ont orienté vers d'autre personnes. Ces personnes étaient toutes intéressées à partager volontairement leur expérience dans l'anonymat et avaient le droit de refuser de répondre à une question et elles avaient le droit de ne pas répondre à une question



#### **IV.6. Les instruments de mesure des concepts**

Nous avons choisi la méthode d'entretien, car elle nous permet d'avoir un véritable échange avec les enquêtés que nous avons rencontrés. Nous avons préparé un schéma d'entretien qui a été élaboré à la base de trois dimensions à l'étude. Des questions factuelles ont été insérées en première partie du guide d'entretien afin de préparer les enquêtés et de leur mettre à l'aise sur le type de réponses que l'on attend d'eux, ces questions concernent l'âge, niveau d'instruction, statut professionnel, ancienneté.

Cette première partie est suivie de (4) questions semi directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre ou de choisir la réponse ou les réponses selon les propositions. Elles sont réparties de la manière suivante : données sur les compétences exigées par le poste occupé(1) questions, données sur le rôle de la pratique de soutien de superviseur des compétences vers les subordonnés (4) questions, données sur le rôle de la pratique de régulation dans le transfert des compétences (3) questions, données sur le rôle de la pratique d'habilitation psychologique dans le transfert des compétences (6) questions. En offrant des choix de réponses pour certaines questions selon les propositions des trois approches théoriques adoptées, comment qualifiez-vous globalement le rôle des pratiques de supervision de proximité de votre supérieur immédiat dans le transfert et le développement de votre compétence.

#### **IV.7. Collecte de données**

Nous avons été amenés à interroger les enquêtés sans pour autant les perturber dans leur travail. La durée de l'entretien n'a pas dépassé 30 minutes, les entretiens se sont déroulés dans leur lieu de travail à des heures qui les arrangèrent.

#### **IV.8. Le traitement des données**

Pour réaliser cet objectif, nous avons noté toutes les interventions recueillies auprès des enquêtés qui sont au nombre de (20). Ensuite, nous avons classé les données selon chaque thématique. Pour finir, nous avons utilisé la technique d'analyse de contenu. L'analyse de contenu est une technique de traitement de données la plus connue et la plus utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

### **Résumé du chapitre**

Dans ce chapitre, nous sommes parvenus à faire la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'entreprise BMT, tout en présentant ses services ses objectifs, et son organisation en général, nous avons aussi présenté notre population d'étude, la pré-enquête et la méthode de travail employée afin de récolter les données pour l'aboutissement de notre recherche.

## Chapitre V

### *Analyse et interprétation des résultats de la recherche*

## Préambule

Le présent chapitre expose les différents résultats de l'étude soit les résultats des données socioprofessionnelles des enquêtés de notre étude, ainsi que ceux des hypothèses, suivies d'une analyse et interprétation des résultats relatifs à nos hypothèses de recherche.

### V.1. Les résultats socio personnels

*Tableau 2: La répartition des enquêtés selon l'âge*

L'âge	Fréquence	Pourcentage %
(30-40)	7	35%
(40-50)	9	45%
Plus de 50	4	20%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

On remarque dans le tableau ci-dessus illustre les tranches d'âge de nos enquêtés de 40 à 50 ans est la plus marquante suivis par les salariés âgé de 30 à 40 ans par rapport aux salariés plus de 50 ans. On constate d'après les données présentées dans le tableau ci-dessus que, la catégorie d'âge ayant entre 40 et 50 ans est la plus dominante dans l'entreprise, suivi par la catégorie d'âge ayant 30-40 ans et cela démontre que, BMT possède une main d'œuvre moyen âge.

*Tableau 3: La répartition des enquêtés selon l'ancienneté*

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage%
moins de de 5ans	5	25%
6ans 10ans	6	30%
11ans et plus	9	45%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

A partir de ce tableau on relève que, la catégorie de 11 ans et plus d'ancienneté représente la plus grand tranche d'expérience, suivi de la catégorie de 6 ans à 10 ans d'ancienneté, par contre la catégorie de mois de 5 ans d'ancienneté est la plus basse.

Tableau 4: La répartition des enquêtés selon le poste de travail

Le statut professionnel	Fréquence	Porecentage %
GRH	6	30%
Commerce management	10	50%
Juridique	4	20%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

On constate dans le tableau ci-dessus que la plupart des salariés sont dans le service commerce management, suivi par de service GRH, on dernier le service juridique. Donc on constate que dans notre échantillon, le nombre de service commerce management est plus élevé au nombre des autres statuts.

## V.2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

Afin d'examiner la première hypothèse de notre étude, qui stipule « Le transfert des compétences est une fonction de la pratique d'habitation psychologique des superviseurs immédiats» qui estime une perception favorable des pratiques de supervision des managers de proximité, incitant les employés à agir d'une façon productive, Nous avons fait appel à la typologie de Rousseau ; 2007. Lors des entretiens exécutés avec nos enquêtés, nous avons mis en avant les trois principaux facteurs des pratiques de supervision liés à cette typologie. Premièrement, les pratiques d'habilitation liées à l'aménagement des conditions de travail conférant un pouvoir élevé aux travailleurs dans l'organisation, leurs états d'esprit qui ressentent des capacités d'agir au travail et les actions qui dénotent leurs implications efficaces. A ce propos les vingt employés ont répliqué que leurs supérieurs immédiats les encouragent à travailler en équipe. Les résultats font ressortir que les pratique d'habilitation encourage la cohérences d'équipe et que cela qui permet de crée un bon climat de travail.

Il ressort des résultats à la question suivant : pouvez-vous nous expliquer les effets des pratiques d'habilitation psychologique de votre supérieur immédiat sur le transfert des compétences ? Que la majorité des enquêtes affirme que l'absence d'habilitation psychologique chez les superviseurs directs entrave réellement leur ajustement à l'exigence majeure du travail. **Un répondant dit « mon supérieur immédiat incite les équipe à**

trouve eux même des solutions aux problèmes de l'équipe ». A la lumière de ces résultats, la première hypothèse est confirmée

### **V.3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse**

Afin d'examiner la première hypothèse de notre étude, qui stipule « Le transfert des compétences est fonction de la pratique de soutien au travail des superviseurs immédiats. »

Les pratiques de soutiens qui supposent que l'employé a une idée générale de la manière dont l'organisation valorise sa contribution, et se préoccupe de son bien-être. A partir des résultats des enquêtés à propos de ces pratiques, nous avons fait ressortir cinq répondants qui confirment que leurs supérieurs immédiats ne se préoccupe pas de leurs bien-être physique et mental, et qu'il ne se montre pas rassurants lorsque que leurs subordonnés vivent des situations difficiles. Cette atmosphère règne d'une manière propagée excepté quinze répondants qui confirment le contraire.

Un répondant dit : « **mon supérieurs immédiats se préoccupe de mon soutien au travail, et à mon bien-être physique et mentale** ».

« **Mon supérieurs immédiats se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles, et il écoute à nous problème sans nous juger** ». A la lumières de ces résultats la deuxième hypothèse est confirmée.

### **V.4. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse**

Afin d'examiner la première hypothèse de notre étude, qui stipule « Le transfert des compétences est fonction de la pratique de la régulation des superviseurs immédiats. »

Les pratiques de régulation qui consiste à clarifier les responsabilités pour faire évoluer le rendement de l'équipe et renforcer son statut. Pour cette partie les vingt employées ont confirmé que leur supérieur immédiat nous facilite les taches et elles nous donnent du feed-back pour améliorer l'exécution du travail.

Tous ces propos témoignent que lorsque le manager de proximité met en place les pratiques de supervision attachées à la trilogie ; soutien, habilitation et régulation, cela permet la reconnaissance au travail, la transmission d'informations et le développement de l'autogestion. Cela va créer un bon espace d'activité pour travailler mieux et produire beaucoup.

Un répondant dit : « mon supérieur immédiat souligne les aspects négatifs de notre travail à améliorer ». A la lumière de ces résultats la troisième hypothèse est confirmée

### **V.5. Discussion générale des résultats de l'étude**

Cette partie permet d'interpréter les données recueillies à la lumière du cadre théorique adopté dans le but de répondre à la question de départ suivante : les pratiques de superviseur de proximité soit (l'habilitation psychologique, la régulation et le soutien au travail) contribuent-elles au transfert des compétences ?

En ce sens, le transfert des compétences est essentiellement relié à la pratique de management de proximité (habilitation psychologique, la régulation et soutien au travail) qui constitue selon **(Rousseau et Aubé, 2007)**, **(Naschberger, 2008)** et **(Everaere, 2010)**.

A travers cette quête, nous avons cherché à appréhender le lien entre le management de proximité et le transfert des compétences auprès des salariés de BMT, ou nous avons constaté que ces derniers adoptent de bonnes conduites organisationnelles quand le manager de proximité réussit dans la mise en place des pratiques de supervision complétées par la confiance et la justice organisationnelle.

En effet, d'après notre recherche on constate que les pratiques de management de proximité (habilitation, soutien au travail, régulation) font un lien entre le transfert des compétences et les pratiques de management de proximité et qui nous permet de piloter l'organisation et a pour objectifs de développer les compétences des employées et améliorer les performances d'équipe, et augmenter l'intelligence d'équipe.

*Conclusion Générale*

## *Conclusion Générale*

---

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise BMT de Bejaia qui porte sur «Les pratiques de management de proximité et le transfert des compétences», grâce aux théoriques et aux données recueillies, on a constaté que le transfert des compétences sont bien présents au sein de cette entreprise, fait résultant d'une mise à l'écart des pratiques de supervision mal concrétisées sur le terrain par les manager de proximité.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons défini nos objectifs. D'un point de vue théorique, le principal objectif de ce mémoire était de déterminer jusqu'à quel point les pratiques de supervision, les pratiques de management de proximité permettant d'expliquer le transfert des compétences.

Notre étude comporte toutefois plusieurs limites, dont certaines offrent des possibilités pour de futures recherches. Tout d'abord, la réticence des subalternes à exprimer leurs critiques à propos de leurs supérieurs hiérarchiques, Même si notre échantillon a fourni de nombreux résultats intéressants grâce à la confrontation de leurs points de vue concernant les pratiques de management- de proximité, nous encourageons les futures études à analyser les pratique de management pour mieux transfert les compétences Il paraît important pour les chercheurs d'être tout aussi inventifs dans la mesure des pratique de management de proximité que ne peut l'être les employés qui cherchent parfois à les dissimuler.

En définitive, en plus d'accroître la compréhension théorique des liens possibles entre les pratiques de supervision et le transfert des compétences et les deux variables, confiance organisationnelle et la justice organisationnelle dans un contexte de travail, les résultats de cette recherche engendreront d'importantes retombées pratiques. En effet, ce mémoire offre aux gestionnaires œuvrant dans ce mode d'organisation du travail devenu un incontournable des conclusions avantageuses pour amenuiser les manifestations de transfert des compétences et leurs effets néfastes sur la performance organisationnelle et la qualité de vie au travail des équipiers.

Nous terminons cette étude en signalant que ce présent travail n'est pas sans limites. Le biais qui nous parait le plus important, et que le choix d'opter pour une méthode de recherche qualitative rend naturellement la généralisation des résultats plus difficile. C'est pourquoi la nécessité de multiplier les études de cas sur le sujet permettrait de tester la possible répliation des répliations des résultats de ce travail.

*Liste bibliographie*

## Liste Bibliographique

### Ouvrage

- ANGERS, M. (1997). Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger.
- Maurice, T(2009) Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. (2em édition).paris
- Maurice, T(2009) Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. (2em édition).paris
- Brunet, L, & Savoie, A. (1999). Le climat de travail. Outremont: Les Éditions Logiques. Canada.
- CEFRIO (2008). Bilan du projet : le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet.
- Pihel L. (2008) 'L'emploi durable, une relation de type don/contre-don., 63: 3, 502-528.
- Jean Marie Peretti (1987) les cinquante conseilles les plus influencent au management dans le monde

### Revue

- Aubé, C, et Rousseau, Auger, C. (2016). Obstacles au travail en équipe : se méfier des conclusions hatives. Gestion, vol 41, p. (106-109). HEC Montréal
- Pearce, C.L. et Giacalone, R.A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behavior in teams. Journal of Applied Social Psychology, 33(1), 58-75.

### Colloque

- BOUDEFFA Tahar, Le marché des Assurances à l'épreuve de la concurrence, Colloque international sur l'industrie de l'assurance, Chlef, Université des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, 03 et 04 Décembre 2012.

### **Site internet**

- <https://culture-rh.com/management-proximite/teletravail/?fbclid=IwAR3WNN8dFPAct83G2OrscJDnyh5sFOFLQOz2eqw1ZAuf7sip2Bbd9xaEIUg> (consulte le 27 janvier 2022 à 18h)
- [https://www.wayden.fr/management-de-proximite-avantages-et-inconvenients/?fbclid=IwAR3a5rQXZTd6HG\\_HMoQL41FiLUtNn9IDj46wvc-UPa7f4JlyyBw9QwPw7w4](https://www.wayden.fr/management-de-proximite-avantages-et-inconvenients/?fbclid=IwAR3a5rQXZTd6HG_HMoQL41FiLUtNn9IDj46wvc-UPa7f4JlyyBw9QwPw7w4) (consulte le 07 février 2022 à 21h)
- <https://www.cspdocendi.fr/actualite/management-de-proximite-pilotez-vos-equipes-et-dynamisez-la-performance?fbclid=IwAR2yIK-QxtFfqkVA3Nv2RXBJL1YafdpL0MJiA-1Blx2snnG8YoMCtPuMUY>  
(Page Consulte le 02 février 2022 à 20h)
- <https://fiches.manager-go.com/fiches-pratiques/247-mettre-en-oeuvre-une-demarche-gpec.html>
- CEFRIO (2008). Bilan du projet : le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet. [http://www.cefrio.qc.ca/veille-strategique/detail-dune-veille-strategique/categorie/gestion-desconnaissances/veille/155/79/?tx\\_ttnews%5Bsword%5D=true&cHash=312978e5342de1b458dfa047b3b66b6ff](http://www.cefrio.qc.ca/veille-strategique/detail-dune-veille-strategique/categorie/gestion-desconnaissances/veille/155/79/?tx_ttnews%5Bsword%5D=true&cHash=312978e5342de1b458dfa047b3b66b6ff) (Page consultée le 12 août 2009)
- [http://imtv1.fr/files/file/EPU%202014/gregory\\_levis-10oct2014-complet.pdf?fbclid=IwAR0uF4U9G4uigroendxGQA5qNDw8GrA7A9K2ce4gG3773INUC044sIxxIyw](http://imtv1.fr/files/file/EPU%202014/gregory_levis-10oct2014-complet.pdf?fbclid=IwAR0uF4U9G4uigroendxGQA5qNDw8GrA7A9K2ce4gG3773INUC044sIxxIyw) (consulte le 02 janvier 2022 à 19h)  
<https://fiches.manager-go.com/fiches-pratiques/247-mettre-en-oeuvre-une-demarche-gpec.html>.

### **Mémoire**

- Le management de proximité comme source de modification des comportements contreproductifs (Kherfella Lyes).

*Annexes*

**Annexe 01**

**Schéma d'entretien**

**I- Données socioprofessionnelles :**

a-Quel est votre âge ?.....

b-Quelle est votre ancienneté dans l'établissement ?.....

c-Quel est votre poste ?.....

d-Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?.....

e-Quelle est votre formation initiale ? .....

**II-Données sur les compétences exigées par le poste occupé :**

1-Quelles sont les compétences nécessaires pour l'exercice de vos différentes tâches ?

**III-Données sur le rôle de la pratique de soutien des superviseurs dans le transfert des compétences vers les subordonnés:**

2-Pouvez-vous nous décrire la manière dont votre supérieur immédiat vous traite au travail ?

3-Votre supérieur immédiat se préoccupe-t-il de votre soutien au travail ?

4- Dans le cas où votre supérieur se préoccupe de votre soutien au travail, pouvez-vous nous expliquer le rôle de cette pratique que dans le transfert des compétences entre les coéquipiers d'une part ? Et entre vous et votre supérieur direct ?

5- Dans le cas où vous considérez que la pratique de soutien au travail contribue au transfert des compétences, quelles sont leurs rôles dans votre travail actuel ?

**IV- Données sur le rôle de la pratique de régulation dans le transfert des compétences :**

6- Que pensez-vous de la pratique de régulation de votre supérieur immédiat afin de vous faciliter l'exercice de vos tâches ?

7- Pouvez-vous nous parler sur le rôle de la pratique de régulation de votre supérieur immédiat dans le transfert des compétences entre coéquipiers d'une part ? Et entre vous et votre supérieur direct ?

8-Dans le cas où vous considérez que la pratique de régulation de votre supérieur direct à contribuer au transfert des compétences ? Quelles sont leurs rôles dans votre travail actuel ?

**V-Données sur le rôle de la pratique d’habilitation psychologique dans le transfert des compétences :**

9-Quelle est votre opinion sur la pratique d’habilitation psychologique de votre supérieur immédiat pour vous permettre d’être efficace au travail ?

10-Pouvez-vous nous éclairer sur le rôle de la pratique d’habilitation psychologique de votre supérieur immédiat dans le transfert des compétences entre coéquipiers d’une part ? Et entre vous et votre supérieur direct ?

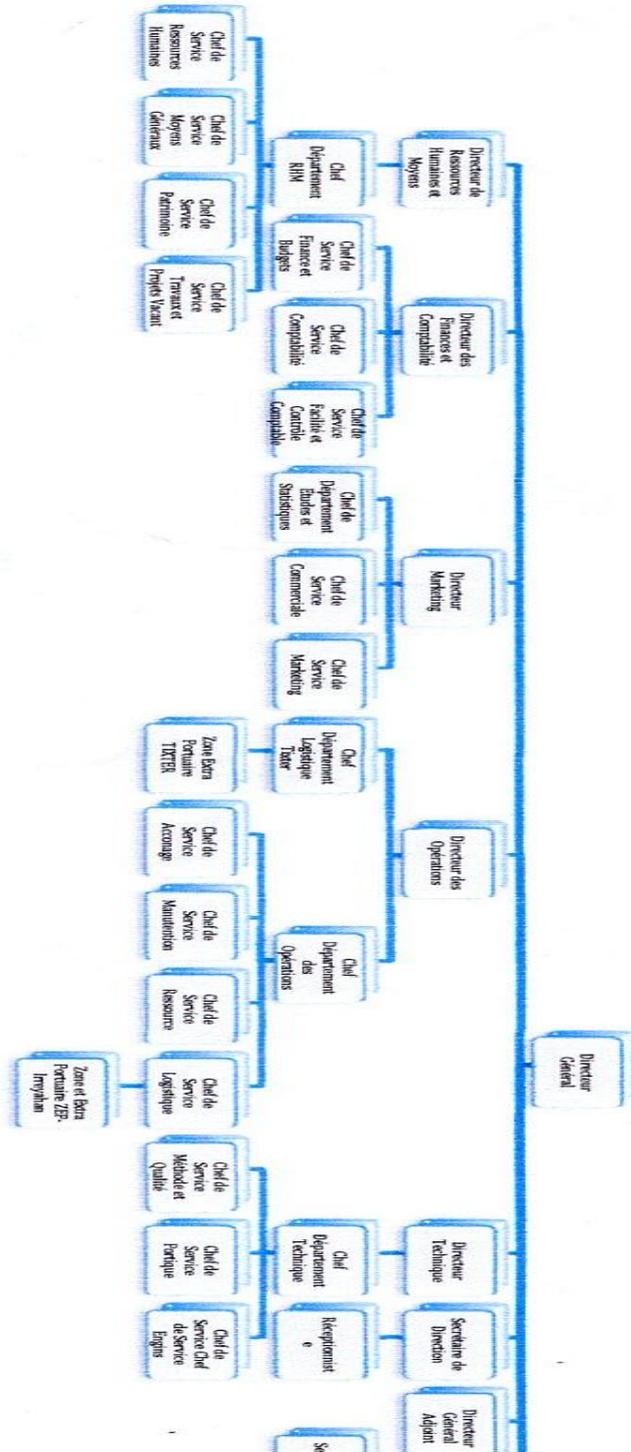
11-Dans le cas où vous considérez que la pratique d’habilitation psychologique de votre supérieur direct à contribuer au transfert des compétences, quels est leurs rôles dans votre travail actuel ?

**Un dernier effort :**

12-Comment qualifiez-vous globalement le rôle des pratiques de supervision de proximité de votre supérieur immédiat dans le transfert et le développement de vos compétences ?

**Merci pour votre collaboration**

Annexe 02



# *Les pratiques de management de proximité et le transfert des compétences*

## *Résumé de l'étude*

La présente étude, qui s'articule autour « Les pratiques de management de proximité et le transfert des compétences » a été réalisée auprès d'un échantillon de vingt employés appartenant aux services (GRH, commerce management, juridique) de l'entreprise « BMT » qui porte sur les managers de proximité de première ligne, cette recherche a comme objectif de faire avancer les connaissances dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations.

La présente étude vise à mieux comprendre le rôle des pratiques de supervision dans le transfert des compétences dans un contexte de travail. Les pratiques de supervision pertinentes et efficaces considérées dans cette étude sont les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation (**Rousseau, 2007**).

D'un point de vue théorique, ces résultats démontrent le rôle des pratiques de supervision dans le transfert des compétences dans un contexte de travail. D'un point de vue pratique, cela permet à l'employé de mener sa mission avec un objectif d'excellence. Ce capitale humaine procure à l'entreprise une agilité et une adaptabilité hors pair pour faire face aux aléas de la conjoncture et pour saisir de nouvelles opportunités.

## *Abstract*

This study, which revolves around "Proximity management practices and the transfer of skills" was carried out with a sample of twenty employees belonging to the departments (HRM, commerce management, legal) of the company "BMT" which focuses on first-line proximity managers, this research aims to advance knowledge in the field of work and organizational psychology.

This study aims to better understand the role of supervisory practices in the transfer of skills in a work context. The relevant and effective supervision practices considered in this study are supportive practices, regulatory practices and enabling practices (**Rousseau, 2007**).

From a theoretical point of view, these results demonstrate the role of supervisory practices in the transfer of skills in a work context. From a practical point of view, this allows the employee to carry out his mission with a goal of excellence. This human capital provides the company with unparalleled agility and adaptability to deal with the vagaries of the economic situation and to seize new opportunities.

## *Les pratiques de management de proximité et le transfert des compétences*

أجريت هذه الدراسة التي تدور حول "ممارسات إدارة القرب ونقل المهارات" على عينة من عشرين موظفًا ينتمون إلى أقسام (إدارة الموارد البشرية ، إدارة التجارة ، الشؤون القانونية) في شركة "بي إم تي" التي تركز على مديري القرب من الخط الأول يهدف هذا البحث إلى تطوير المعرفة في مجال العمل وعلم النفس التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور الممارسات الإشرافية في نقل المهارات في سياق العمل بشكل أفضل. ممارسات الإشراف ذات الصلة والفعالة التي تم تناولها في هذه الدراسة هي الممارسات الداعمة والممارسات التنظيمية والممارسات التمكينية (روسو ، 2007).

من الناحية النظرية ، توضح هذه النتائج دور الممارسات الإشرافية في نقل المهارات في سياق العمل. من الناحية العملية ، يسمح ذلك للموظف بتنفيذ مهمته بهدف التميز. يوفر رأس المال البشري هذا للشركة مرونة لا مثيل لها وقدرة على التكيف للتعامل مع تقلبات الوضع الاقتصادي واغتنام الفرص الجديدة.