



Université de Lille  
Faculté D'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)  
Master Management Sectoriel



JACQUEMART Amandine

## Mémoire de fin d'études de la 2<sup>ème</sup> année de Master

Année universitaire 2020-2021

Master Management Sectoriel – Parcours Management des Etablissements Médico-  
sociaux

### L'arrivée d'un nouveau manager de proximité dans un établissement

#### médico-social

*Comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'intégrer à une  
équipe de terrain existante, dans les établissements médico-sociaux ?*

Sous la direction de Madame Gorge

#### Composition du jury :

- **Président du jury** : Monsieur Stanislas WOCH,
- **Directrice de mémoire** : Madame Hélène GORGE,
- **Troisième membre du jury** : Madame Véronique DONAINT.

Date de la soutenance : lundi 30 août 2021 à 11h00

*Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé - ILIS  
42 rue Ambroise Paré,  
59120 LOOS*



## REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur soutien et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Pour commencer, je tiens à remercier Madame Juliette Sagot, directrice du Dispositif de Pont-à-Marcq, pour m'avoir fait confiance en m'accueillant en contrat de professionnalisation dans le cadre de ma deuxième année de Master et pour avoir été une réelle source de motivation. Je tiens également à remercier Madame Véronique Donaint, cadre de santé, pour son soutien et ses nombreux conseils et pour son accompagnement jusqu'à la fin en acceptant d'être mon troisième membre du jury. Je remercie tout particulièrement, Monsieur Pierre Desnyder, chef de service administratif, pour son investissement, sa bienveillance et pour cette année riche en apprentissage. Enfin, je remercie l'ensemble des professionnels du Site de Pont-à-Marcq pour tous nos échanges et je remercie chacun d'avoir fait preuve d'écoute et d'altruisme.

Ensuite, je souhaite remercier Madame Hélène Gorge, Maître de conférences en Sciences de Gestion et directrice de mémoire, pour ses précieux conseils et son aide dans l'élaboration du mémoire.

Je remercie sincèrement l'ensemble des enseignants et des intervenants d'ILIS pour tous les enseignements inculqués.

Pour terminer, un grand et sincère remerciement à tous mes proches et amis qui m'ont soutenu et encouragé.



# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>TABLES DES FIGURES ET DES TABLEAUX</b> .....	<b>6</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b> .....	<b>7</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	<b>12</b>
A.    Le manager de proximité dans le secteur médico-social .....	<b>12</b>
B.    Le management de l'équipe .....	<b>24</b>
<b>PARTIE 2 : METHODOLOGIE D'ENQUETE</b> .....	<b>34</b>
A.    L'entretien semi-directif .....	<b>34</b>
B.    Méthodologie des entretiens .....	<b>35</b>
C.    Déroulement des entretiens .....	<b>36</b>
D.    Les limites .....	<b>39</b>
<b>PARTIE 3 : RESULTATS DE L'ANALYSE</b> .....	<b>40</b>
A.    Analyse des entretiens réalisés avec les professionnels de terrain .....	<b>40</b>
B.    Analyse des entretiens réalisés avec les managers de proximité .....	<b>44</b>
<b>PARTIE 4. PRECONISATIONS</b> .....	<b>49</b>
A.    Apprendre à connaître son équipe et les membres de son équipe .....	<b>49</b>
B.    Apprendre à connaître le terrain.....	<b>50</b>
C.    Apprendre à se connaître.....	<b>51</b>
D.    Travailler sur la communication et les échanges .....	<b>51</b>
E.    Prendre et laisser du temps tout en s'impliquant.....	<b>53</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>61</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>64</b>

## **TABLES DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

### **TABLE DES FIGURES**

Figure 1 : Modèle de Leadership Hersey et Blanchard : les techniques de management ..	17
Figure 2 : La roue des compétences élaborée par Claude Flück.....	19
Figure 3 : Les facteurs de la confiance en soi selon Lionel Bellenger .....	23
Figure 4 : Les axes des paires de forces en conflit selon Frédéric Crépin.....	26
Figure 5 : Le triangle des relations selon Frédéric Crépin .....	28
Figure 6 : Les différents profils DISC .....	29

### **TABLE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Exemples d'actions à mettre en place selon les situations avec les membres de l'équipe selon Frédéric Crépin .....	27
Tableau 2 : Profils des managers interrogés .....	36
Tableau 3 : Profils des professionnels de terrain interviewés .....	37
Tableau 4 : Synthèse des préconisations pour l'intégration du nouveau manager dans son équipe de terrain.....	54

## TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien à destination des managers de proximité .....	64
Annexe 2 : Guide d'entretien à destination des professionnels de terrain .....	66
Annexe 3 : Retranscription d'un entretien réalisé avec un manager .....	67
Annexe 4 : Retranscription d'un entretien réalisé avec un professionnel de terrain.....	81

## GLOSSAIRE

**ARS** : Agence Régionale de Santé

**Apec** : Association pour l'emploi des cadres

**DISC** : Dominant, Influent, Stable, Conforme

**SMART** : Spécifique, Mesurable, Acceptable et Ambitieux, Réaliste, Temporairement défini

---

*« Encadrer des collaborateurs ne coule pas de source. Il n'existe pas de potion magique, mais des outils, des méthodes et surtout beaucoup de bon sens pour inspirer, motiver, communiquer et encadrer effectivement ».*

*Raphaële Granger*

---

## INTRODUCTION

Les établissements médico-sociaux sont des structures dont la vocation est d'accueillir et/ou accompagner des personnes vulnérables : des personnes en situation de handicap, des personnes âgées dépendantes, des personnes en situation d'exclusion sociale ou de précarité. Ces établissements sont juridiquement définis dans le Code de l'action sociale et des familles : article L312-1. La diversité des structures et leur nombre font du secteur médico-social un champ particulièrement complexe [1].

Le secteur médico-social a connu un important développement au cours de ces dernières années avec une progression de plus d'un million d'emplois depuis les années 1980. D'après les chiffres de 2019 de l'ARS (Agence Régionale de Santé), 30 000 établissements et services médico-sociaux existent en France.

Ce développement est lié à l'évolution de la société et s'est accompagné d'une transformation organisationnelle. Dès les années 1970, de nouveaux objectifs et exigences sont apparus avec le renforcement des droits des personnes accompagnées, les évaluations des établissements médico-sociaux, les mutualisations et partenaires, et la contractualisation.

De ce fait, le rôle des directeurs a évolué en se dirigeant davantage vers des activités stratégiques et politiques. Ce tel changement implique alors des mutations dans l'organisation et principalement pour les managers de proximité qui en assurent le respect et la cohésion.

Les managers de proximité occupent un rôle d'intermédiaire entre la direction et les professionnels de terrain. Ils combinent une logique de direction et d'intervention en réceptionnant la vision stratégique de la direction et en la déclinant en objectifs opérationnels pour les professionnels de terrain. Ils occupent un réel rôle de transmission aussi bien ascendant que descendant. Ces managers mettent, en raison de leur rôle et de leur positionnement, un accent particulier sur les échanges et la communication avec leurs équipes. Leur défi est de réussir à établir un relationnel qui favorise la stratégie de l'organisation. Par ce fait, les managers doivent faire preuve de légitimité [2].

La mobilité des managers de proximité est en pleine croissance depuis 10 ans. En effet, d'après l'enquête de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), en juin 2021, 69% des managers de moins de 35 ans estiment que changer d'entreprise représente plus une opportunité qu'un risque. Une augmentation de 17 points par rapport à fin 2020 [3]. A savoir,

selon l'enquête MobiCadres, les managers restent en moyenne 4.1 ans sur leur poste avant de se rendre mobile.

Cette envie de mobilité des managers s'explique autour de certaines motivations. En premier, la mobilité est perçue comme une opportunité d'étendre le champ de leurs responsabilités et elle permet d'ouvrir des perspectives d'évolution de carrière plus intéressantes. En second, les managers expriment l'envie de changer d'environnement professionnel. Le souhait d'obtenir une rémunération plus gratifiante apparaît également dans les principales motivations des managers d'après l'enquête MobiCadres de 2014 [4].

Par conséquent, il apparaît judicieux de se questionner sur ce sujet en se demandant :

***Comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'intégrer à une équipe de terrain existante, dans les établissements médico-sociaux ?***

Afin de répondre à cette problématique, il convient, dans une première partie, de détailler la revue de la littérature qui a été effectuée pour cette étude, en mettant l'accent sur le manager de proximité dans le secteur médico-social et le management de l'équipe. Dans une seconde partie, j'expliquerai la méthodologie d'enquête utilisée dans le but de répondre à la problématique citée ci-dessus. Ensuite, dans une troisième partie, je mettrai en exergue l'analyse des données récoltées lors de l'enquête de terrain à travers les entretiens semi-directifs. Pour terminer, une quatrième partie sera dédiée aux préconisations que ce travail de recherche aura pu apporter.

## PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE

En raison de leur positionnement et de leurs fonctions, les managers de proximité occupent un rôle crucial et complexe au sein de l'organisation. Pour exercer à bien leurs missions, les managers se doivent de connaître le fonctionnement, les équipes et les besoins émergents.

Pour s'intéresser davantage à ce sujet, il convient de réaliser une revue de la littérature. Celle-ci va balayer plusieurs thèmes, notamment en zoomant sur les managers de proximité dans le secteur médico-social et sur le management de l'équipe de terrain.

### A. Le manager de proximité dans le secteur médico-social

Cette partie mettra l'accent sur la définition des managers de proximité et sur les différents rôles qu'ils possèdent au sein d'une organisation. Nous étudierons les différents styles de leadership et l'importance de la légitimité et de la confiance en soi des managers.

#### 1. Définition et rôle du manager de proximité

##### a) Définition du manager de proximité

Le terme « manager » est apparu dans les années 1960. Dans un premier temps, ce terme était employé pour désigner les cadres aux Etats Unis, puis, il est apparu en France à partir des années 1980 pour désigner les cadres supérieurs. Enfin, c'est au début des années 1990 qu'il a pris son sens actuel.

Dans le dictionnaire Larousse, nous pouvons trouver la définition du terme « manager », comme étant un : « Spécialiste du management ». Le management quant à lui, est défini comme un : « Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ».

Le terme manager désigne, en 2005 selon Wolff, des : « salariés manifestant leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique » [5].

La notion de manager de proximité, quant à elle, est apparue à la fin des années 1990. Elle peine à trouver une définition précise et identique pour tout le monde. D'après Géraldine

Lorin : « nous constatons tous les jours qu'il y a à peu près autant de définitions du mot que de cultures d'entreprise » [6]. Aussi, nous pouvons constater dans la littérature ainsi que dans les organisations, que le terme « management de proximité » n'a pas de dénomination commune. Nous pouvons retrouver différents termes en plus de celui-ci, comme : *encadrement de premier niveau* ou *intermédiaire*, *management de première ligne*, *management de terrain*.

Il est tout de même important de retenir que le manager de proximité est d'après Géraldine Lorin : « un acteur de l'entreprise qui doit à la fois maîtriser les capacités organisationnelles, financières et techniques ainsi que l'encadrement des équipes » [6]. En effet, nous pouvons alors dire que le manager de proximité est : « un acteur relais entre le top management et les salariés, ce qui lui procure une position duale à la fois supérieur et subordonné » [6].

#### b) Le rôle du manager de proximité

Le rôle du manager de proximité se dit complexe en raison de son positionnement qui se trouve entre la direction et l'équipe de terrain. En effet, le manager de proximité occupe un rôle d'interface.

Il a un rôle capital à jouer auprès des collaborateurs et de la direction, puisqu'il est à la fois porte-parole de la direction et avocat pour son équipe de terrain. Il se doit, en fonction des moyens techniques et humains qu'il possède de parvenir à faire la jonction entre les deux [7].

Différents auteurs ont décrit cette position duale comme : « position charnière » (Louart et Benmehidi, 1984), « Homme du milieu, pris entre deux feux » (Roethlisberger, 1976), « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2004). Nous pouvons également entendre parler de position « entre-deux » (Gonzalez, 2003).

Cette position lui confère un rôle de charnière communicationnelle. Il est un véritable vecteur de communication qui doit à la fois réussir à motiver l'équipe tout en respectant les objectifs qui lui sont fixés par sa hiérarchie : « le fait de devoir parfois communiquer une information de la part de la direction au personnel de terrain n'est pas chose aisée, tant un positionnement neutre reste difficile à tenir lorsqu'ils sont eux-mêmes en désaccord avec cette information (Andry, 2016, p.193) » [6].

Henri Mintzberg a défini les 10 rôles du manager. Selon lui, ils peuvent être classés en trois catégories. Nous pouvons retrouver, trois rôles interpersonnels, trois rôles liés à l'information et enfin, quatre rôles décisionnels [8].

Parmi **les trois rôles interpersonnels**, le premier rôle est celui de **symbole** : le manager doit représenter son organisation dans chaque événement formel. Le second rôle est celui d'**agent de liaison** : le manager doit interagir avec les partenaires internes ou externes de l'organisation dans le but de travailler son réseau. Le troisième rôle est celui de **leader** : cela définit les relations du manager avec ses collaborateurs où le leader impulse la motivation et encourage son équipe.

Henri Mintzberg appui sur le fait que le manager, grâce à ces rôles interpersonnels est dans : « une position privilégiée pour obtenir des informations aussi bien de l'extérieur, grâce à ses contacts avec des personnes situées hors de l'organisation, que de l'intérieur, grâce à ses activités de leader » [8]. Il poursuit en indiquant que : « Il en résulte qu'il émerge comme le centre nerveux et le point-clef d'un certain type d'informations organisationnelles » [8].

De là, découlent **les trois rôles liés à l'information**. Le premier est le rôle d'**observateur actif**, le manager va être en constante recherche et réception d'informations qui lui permettront de mieux comprendre l'organisation. Le deuxième est le rôle de **diffuseur**, le manager est sans cesse dans la transmission d'informations auprès de son équipe. Enfin, le troisième rôle est celui de **porte-parole**, le manager communique des informations de son organisation aussi bien à l'équipe de direction, qu'à l'équipe de terrain.

Enfin, **les quatre rôles décisionnels** du manager. Le premier est le rôle d'**entrepreneur**, le manager a pour fonction de prendre l'initiative de changements. Le deuxième est le rôle de **régulateur**, un rôle important du manager, qui doit s'assurer d'intervenir lorsque son organisation est menacée. Le troisième rôle est celui de **répartiteur de ressources**, où le manager va construire un plan d'affaire, élaborer un budget et définir les priorités. Pour terminer, le quatrième rôle est celui de **négociateur**, le manager est parfois obligé de traiter des situations dans lesquelles il doit faire preuve de négociation au nom de son organisation.

Ces différentes recherches permettent de définir précisément le manager et ses différents rôles et mettent en exergue la complexité de la fonction de manager de proximité, en raison de sa position duale au sein de l'organisation.

## 2. Les différents styles de leadership du manager

Plusieurs styles de leadership existent pour permettre aux managers d'adapter leur management en fonction des caractères des membres de l'équipe et en fonction des informations à faire passer.

Selon le dictionnaire Larousse, le leadership est défini comme une : « Direction, position dominante ». D'après Peter Northouse, le leadership est le : « processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun » (Peter NORTHOUSE, Leadership - Theory and Practice, Sage).

Selon Antonin Gaunand [9], conférencier et spécialiste du leadership et du travail en équipe : « Le leadership est la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle, et pour une durée limitée ».

Antonin Gaunand, décrit les quatre caractéristiques du leadership, dont le premier est : **Influencer et fédérer un groupe**. En effet, le leadership est une « autorité d'influence » [9], qui se base sur les relations que le manager crée avec les membres de son équipe. De ce fait, cela va nécessiter que le manager communique de manière efficace, qu'il fasse adhérer l'ensemble de l'équipe à un but commun et qu'il motive chaque membre de l'équipe à atteindre les objectifs définis.

La seconde caractéristique du leadership est : **atteindre un but commun**. Cela se manifeste à trois niveaux. Le premier niveau est la **vision**, qui a pour but de donner du sens à l'action entreprise. En second, le ou les **buts**, dont l'objectif est de cadrer l'action. Puis, pour terminer, les **objectifs**, déclinés de façon stratégiques et opérationnels, dans le but d'orienter et de mesurer l'action.

La troisième caractéristique décrite est : **la relation de confiance mutuelle**. En effet, le manager va obtenir son autorité au travers des membres de l'équipe qui le reconnaissent comme tel. Pour cela, trois éléments sont importants : la confiance mutuelle, le respect mutuel et l'exemplarité du manager.

Enfin, la dernière caractéristique du leadership est : **la durée limitée**. Le manager ne peut exercer son leadership à tout moment. En effet, en fonction des situations le manager devra apprendre à « lâcher » son leadership. Il sera alors nécessaire d'utiliser, en situation de crise, par exemple, les bénéfices du leadership participatif ou délégitif et laisser une place plus importante aux membres plus compétents et faire preuve d'humilité [9].

Nous pouvons distinguer quatre grands styles de leadership, cependant, il n'existe pas de « bon » style. Comme l'indique la théorie de Paul Hersey et Kenneth Blanchard, théorie dite du leadership situationnel ou management situationnel, il est important de savoir manager selon les situations. De plus, d'après les travaux de Goleman (2000) et Goleman et al. (2001), le climat social est fortement lié à la capacité des responsables hiérarchiques à utiliser le style de leadership adéquat en fonction des circonstances et des personnes composant leur équipe [10].

Il existe quatre grands styles de leadership : le management directif, le management persuasif, le management participatif et le management délégitif.

**Le management directif** se qualifie par la précision des demandes faites par le manager, ainsi que son exigence. Le management directif peut apporter aux collaborateurs un cadre sécurisant, puisque le manager va définir clairement les missions et les objectifs des professionnels. Ce style de leadership apporte au manager un maximum de pouvoir et confie très peu, voire pas, d'autonomie et de liberté aux professionnels. Le management directif est très souvent utilisé lors de situation d'urgence et lorsque le collaborateur est peu expérimenté pour une tâche précise. Ce style de leadership peut avoir certains points négatifs. En effet, il faudra veiller à ne pas rendre les professionnels dépendants du manager et de ses directives. De plus, ce style de leadership peut entraîner un mal-être au sein des équipes, puisque très peu, voire aucune marge de manœuvre ne leur sont accordées [11].

**Le management persuasif** se caractérise par le fait d'expliquer, de montrer des exemples et d'encourager les professionnels. Le manager impose la marche à suivre, mais en mettant en avant les éléments par des explications, des exemples et en motivant les demandes en présentant les bénéfices. Le management persuasif nécessite un certain charisme de la part du manager, qui a un rôle important dans la prise de décision tout en gardant un côté humain dans le management. Ce style de leadership peut être réalisé principalement lorsque les professionnels éprouvent des difficultés à s'exprimer et à se décider. Cependant, il demande du temps et une forte implication du manager et peut devenir épuisant pour celui-ci [11].

**Le management participatif** se caractérise par le fait d'écouter, de valoriser et de reconnaître les valeurs et talents des professionnels collaborateurs. Le manager fait participer son équipe à la réflexion et à la prise de décision et veille à ce que la motivation des professionnels soit présente. Ce style de leadership se base principalement sur l'écoute

et le fait d'élaborer des solutions en équipe. Cependant, le manager devra veiller à ne pas en demander trop et à ne pas associer les professionnels à des décisions qui les dépassent. Le style participatif est reconnu comme le plus ouvert et le plus humain, les décisions sont prises de façon transversale, impliquant ainsi largement les collaborateurs [11].

**Le management déléгатif** se caractérise par l'utilisation et la valorisation des compétences des collaborateurs. Ce style permet d'exprimer le potentiel des professionnels, il favorise l'initiative et cherche à responsabiliser les personnes en leur laissant une grande autonomie dans leur travail et une large marge de manœuvre. Ce style de leadership nécessite de travailler dans un climat de confiance. Il est appliqué notamment chez les collaborateurs expérimentés. Cependant, le manager doit rester vigilant pour ne pas laisser un sentiment d'oubli ou d'abandon auprès des personnes très autonome. Pour être efficace, le manager doit s'assurer de déléguer la bonne tâche à la bonne personne [11].

La figure ci-dessous permet de synthétiser les quatre grands styles de leadership et met en exergue, les styles orientés vers le relationnel et les styles orientés vers les tâches et les objectifs.

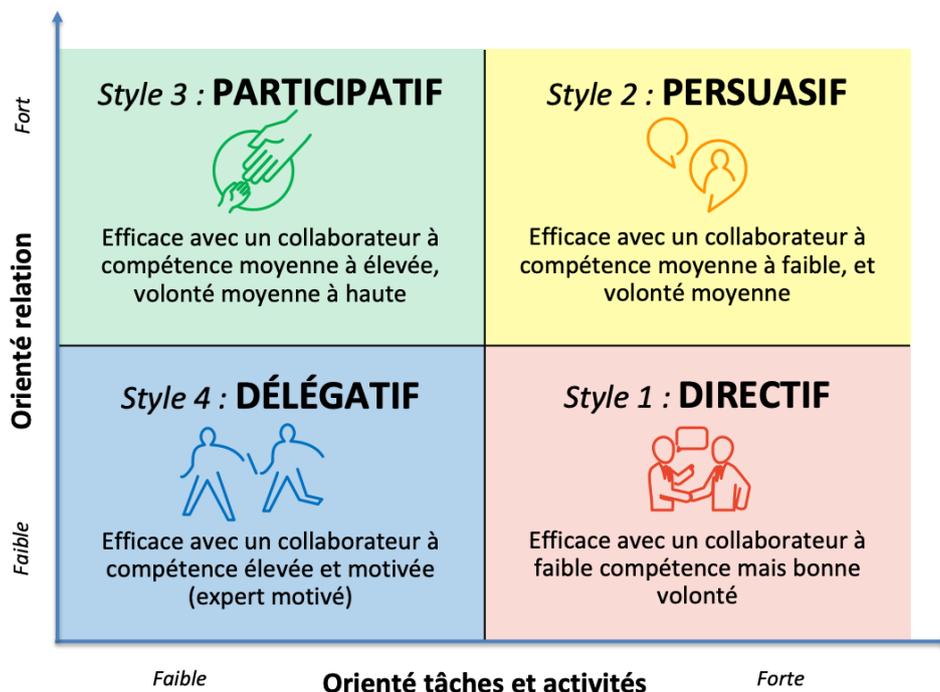


Figure 1 : Modèle de Leadership Hersey et Blanchard : les techniques de management [12]

### 3. La légitimité et la crédibilité du manager

D'après les recherches, la légitimité et la crédibilité du manager sont des éléments indispensables pour assurer une performance managériale. Il est donc nécessaire de s'attarder sur ces deux sujets afin d'en apprendre davantage et de comprendre leur importance.

#### a) La légitimité du manager

Le terme « légitimité » provient du latin *legitimus* signifiant : fixé par les lois, conforme aux lois. Il est également défini dans le dictionnaire des notions philosophiques, comme ce qui est « conforme non seulement aux lois mais aussi à la morale, à la raison ». Enfin, le dictionnaire Littré décline ce terme comme : « qualité de l'autorité légitime, des pouvoirs légitimes, se référant à la loi ; qualité de ce qui est légitime, par des conditions requises par la loi ; qualité de ce qui est fondé en équité, en raison » [13].

Le terme de la légitimité s'est vu évoluer et s'enrichir. Si nous nous intéressons aux apports sociologiques de Marx, Bourdieu et son école, qui se basent sur les sociologies d'inspiration marxienne ou critique, ils dénoncent : « l'arbitraire fondamental de toutes les formes de légitimité en montrant comment elles sont avant tout reliées à l'exercice et à la justification du pouvoir » [13].

Pour remplir ses différentes missions avec succès, le manager devra être légitime dans l'organisation. Le dictionnaire Larousse, la traduit comme le : « caractère de ce qui est conforme à la justice, au droit, à la raison ». La notion de légitimité a une importance pour le manager puisqu'elle devient la condition de l'autorité et de la performance managériale.

Frédéric Puel, dans son article, nous montre le principe d'autorité managériale qui procure du pouvoir. Il met en avant que « l'échec d'un manager à gérer efficacement une équipe est souvent le résultat d'un manque de légitimité, d'un discrédit ». Autrement dit, il explique que si un manager se trouve dépourvu de légitimité, il ne pourra donc être crédible et de ce fait, il ne pourra faire preuve d'autorité.

Pour compenser ce manque d'autorité, le manager agira sous la contrainte et par une autorité excessive : « Ainsi, moins une décision est acceptée par une équipe, moins elle fait autorité, et plus il y aura besoin de contraintes (réunions, rappels, pressions, contrôles...) pour la rendre effective. Or l'autorité s'exerce sans forcer, sa finalité n'étant pas de contraindre mais de convaincre. En effet, quand quelqu'un fait autorité dans une matière,

qu'il maîtrise son sujet ou son métier, il n'impose pas, il convainc par ses explications » [14] affirme Frédéric Puel.

Pour conduire l'action du manager, la légitimité se retrouve alors déterminante.

Le manager construit sa légitimité, dans un premier temps, au travers de sa fonction. Elle lui procure une certaine position et un certain statut. Weber caractérise cela comme une autorité rationnelle-légale. Cette autorité confère un certain pouvoir au manager, qu'il devra utiliser dans le but de créer un climat de confiance au sein de son équipe et réussir à remporter l'adhésion plutôt que l'obéissance. La légitimité du manager s'acquiert s'il n'a pas à contraindre.

Dans un second temps, le manager devient légitime par ses compétences professionnelles : son savoir-faire. Nous pouvons nous appuyer sur le modèle de « Roue de compétences » établi par Claude Flück.



Figure 2 : La roue des compétences élaborée par Claude Flück

Dans cette figure nous retrouvons quatre catégories de compétences : techniques, organisationnelles, relationnelles et sociales, et d'adaptation. Une maîtrise de l'usage de ces différentes compétences en situation professionnelle favorisera la légitimité du manager aux yeux de son équipe.

Enfin, dans un troisième temps, la légitimité du manager se construit à travers son savoir-être. C'est-à-dire, ses qualités personnelles, sa capacité à être un leader. Le manager peut travailler sur son autorité, son charisme, son humilité et son exemplarité pour entraîner les membres de son équipe à lui faire confiance et ainsi, à le suivre avec envie.

Les trois aspects du processus de légitimation du manager montrent que cela est une construction fondée sur des facteurs exogènes et endogènes, comme la position hiérarchique, l'expérience ou le leadership, qui ne sont pas figés dans le temps [15].

#### b) La crédibilité du manager

La crédibilité d'une personne se définit selon le dictionnaire Larousse comme étant le : « Caractère de quelqu'un qui est digne de confiance » [16].

La crédibilité peut se percevoir dans le comportement d'une personne. Une personne crédible reflète un comportement, juste, équitable et développe une véritable écoute. La crédibilité inclut également le fait de montrer une sincérité à l'égard des personnes. En tant que manager, il est possible de mettre en avant sa crédibilité en adoptant les ressorts élémentaires de la motivation. Marine Cousin-Bernard et Valentine Chapus-Gilbert les citent dans leur livre. Il s'agit de :

- « Donner un retour sur le travail accompli, positif ou constructif.
- Reconnaître les résultats obtenus, et aussi les efforts déployés.
- Être capable de recadrer et/ou de sanctionner quand cela est nécessaire » [17].

La crédibilité est une construction longue, c'est en apprenant à connaître les personnes, et inversement, que celle-ci évolue. Cette crédibilité peut se développer au travers de petits actes au travail, comme des entretiens individuels, des échanges formels ou informels et des réunions d'équipe. Comme l'expriment Marine Cousin-Bernard et Valentine Chapus-Gilbert : « Soyons humble et à l'écoute, faisons confiance afin d'inspirer en retour la confiance » [17].

#### 4. L'impérative confiance en soi du manager

---

*« L'être humain accompli est celui qui a la volonté de changer ce qu'il peut changer, la sérénité d'accepter ce qu'il ne peut pas changer, la sagesse d'en faire la différence ».*

*Marc AURELE – Empereur Romain 1<sup>er</sup> siècle [18].*

---

La notion de confiance en soi me semble très peu abordée, pourtant, le manque de confiance en soi peut entraîner de réels impacts négatifs, au niveau relationnel, dans le cas du travail, aussi bien envers l'équipe qu'envers la hiérarchie. Le manque de confiance en soi peut renfermer une personne sur elle-même et peut la rendre incapable d'exprimer pleinement et clairement ses idées, ses points de vue et sa façon de penser [19].

A contrario, avoir confiance en soi va permettre à la personne de se sentir libérer pour exprimer clairement ses idées, elle se sentira plus à l'aise et s'adaptera plus facilement aux différentes situations qui s'imposent à elle : « Animé par la confiance en soi, le manager va être totalement à l'écoute des collaborateurs dans un esprit positif. Il va lui-même dispenser des signes de reconnaissance aux salariés qui réussissent, pointer les aspects constructifs d'une erreur (sans négliger celle-ci), et devenir ainsi un meilleur manager » [19].

Pour avoir confiance en soi, il est impératif de se connaître. Apprendre à se connaître signifie de mieux comprendre sa personnalité, ce qui permettra de gagner en autonomie. Il est important de prendre conscience que la manière dont on interagit et agit avec les personnes qui nous entourent n'est pas en lien avec les compétences techniques que nous possédons, mais plutôt en lien avec ce qui forme notre personnalité et détermine notre comportement [18].

Selon Lionel Bellenger, la confiance en soi agit sur les trois axes cités ci-dessous :

- Les relations avec les autres : en étant inhibé, en appréhendant la prise de parole en public, etc.
- Les actions : en se sentant incapable de passer à l'acte, en pensant que les chances de réussir sont faibles, etc.
- Les états émotionnels : en étant régulièrement angoissé [20].

La confiance en soi dépend de deux éléments qui agissent ensemble. D'une part, la **confiance en soi sur le plan individuel**, elle s'acquiert en réalisant un travail personnel sur soi-même en apprenant davantage à se connaître. D'autre part, **la confiance sur le plan collectif**, celle-ci s'acquiert à travers la recherche de consensus, de transparence et d'harmonie.

Avoir confiance en soi nécessite une clairvoyance, selon Lionel Bellenger : « C'est manifester une certaine intelligence des situations (expérience interne), une certaine indépendance d'esprit (distance vis-à-vis du regard externe) et une certaine connaissance de soi. Ces trois atouts combinés vous permettent d'aboutir à la tranquillité, qui est elle-même un allié de la confiance en soi » [20].

La confiance en soi implique l'estime de soi et une certaine quiétude qui favorise la disposition à prendre des risques. Selon Lionel Bellenger, la confiance en soi va permettre : « de réaliser ce que vous vous sentez capable de faire et elle inclut la double problématique de l'accomplissement et du dépassement » [20].

Lionel Bellenger présente dans son livre « Développez votre confiance en vous », un schéma présentant les facteurs favorables ou plutôt défavorables de la confiance en soi.



*Figure 3 : Les facteurs de la confiance en soi selon Lionel Bellenger*

La confiance en soi apparaît essentiel chez les managers, puisqu'elle a un réel impact dans les relations et les situations professionnelles. Au travers de la confiance en soi, le manager fait ressortir et ressentir énormément d'informations à ses collaborateurs. La confiance en soi jouera un rôle indéniable dans la qualité des rapports des managers aux autres.

## **B. Le management de l'équipe**

La partie A, a permis de définir clairement le rôle et les missions des managers de proximité. A cela, nous avons pu découvrir les différents styles de leadership auquel les managers peuvent s'appuyer en fonction des situations, des personnalités des professionnels et des informations à transmettre. Nous nous sommes également intéressés à la légitimité et à la confiance en soi du manager qui sont perçues comme indispensables à l'exercice de cette fonction et contribue à la construction de rapports de qualité avec les membres de l'équipe. Mais alors, qu'est-ce qu'une équipe ? Comment le manager travaille avec une équipe ? Et comment manager une équipe ?

Les différentes recherches effectuées nous permettent d'apporter des réponses à ces différents questionnement.

### **1. La définition d'une équipe**

Dans le dictionnaire Larousse, une équipe est définie comme un : « Ensemble de personnes travaillant à une même tâche ».

Le professeur Robert Lafon s'est penché sur l'étymologie du mot « équipe », qui vient du vieux Français « esquif » qui désignait à l'origine : « une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes (...), toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis, ensuite d'équipe de sportifs pour gagner un match ». On retrouve donc dans le mot « équipe », selon le professeur, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant « de la tête et de l'ensemble » et une victoire à gagner tous ensemble [21].

Au travers des différentes définitions de l'équipe, nous pouvons mettre l'accent sur sept caractéristiques de celle-ci :

- Le petit nombre,
- La qualité du lien interpersonnel,
- L'engagement personnel,
- Une unité particulière,
- Une intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu,
- Des contraintes pour les membres,
- Une organisation existante [21].

Selon Pierre Cauvin, « Le statut de l'équipe connaît tous les degrés de formalisation, à commencer par l'absence de statut, mais elle est le lieu où se développent les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit commun » [22]. Nous pouvons distinguer une équipe heureuse à travers le climat chaleureux qu'elle dégage, le climat de confiance qu'elle fait ressentir, où le sentiment d'appartenance est très présent et la cohésion d'équipe visible.

Roger Mucchielli, appui sur le fait que l'appartenance à une équipe donne une dynamique particulière et participe au désir de collaborer au travail d'équipe s'évertuant de promouvoir le succès de l'équipe [23]. Roger Mucchielli ajoute que : « Dans la mesure où comme le disait Durkheim, « les valeurs morales sont des valeurs sociales », il n'est pas étonnant de constater que l'appartenance à une équipe devient rapidement une éthique » [21]. Mais, toutefois, une équipe est fragile et sa construction est longue.

Le manager doit garder à l'esprit qu'un seul élément peut réussir à bouleverser l'équilibre d'une équipe, ou, a contrario, un seul élément, peut être une source de motivation inestimable pour l'équipe.

D'après Lionel Bellenger, lorsque nous parlons d'équipe, il ne faut pas simplement prendre en compte l'équipe comme un groupe d'individus, mais plutôt comme : « un petit nombre d'individus aux compétences complémentaires engagés sur :

- Un projet commun,
- Des objectifs de performance partagés,
- Une mission sur laquelle ils engagent collectivement leur responsabilité » [18].

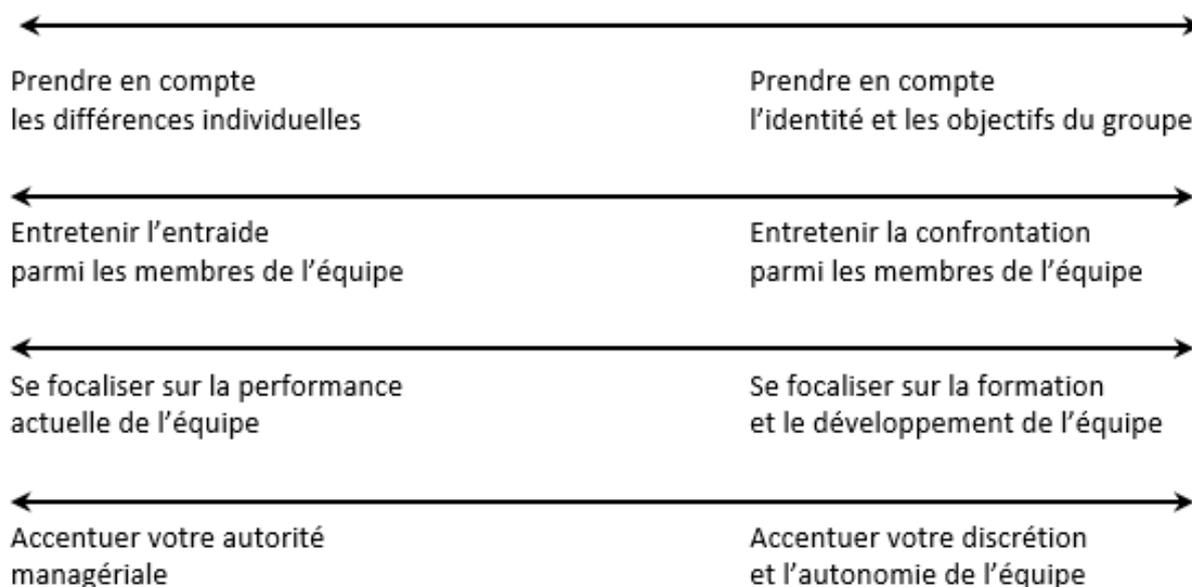
Cela montre aux managers, à la fois, l'importance d'apprendre à connaître les individus qui constituent l'équipe afin d'en savoir davantage sur leur compétences et l'importance de la communication du manager, qui va définir clairement les objectifs des projets pour rendre l'équipe soudée.

## 2. La gestion d'une équipe

Frédéric Crépin, dans son livre « Manager pour la première fois » [18], indique que le style managérial doit être adapté en fonction de la situation de l'équipe. Pour ce faire, les managers doivent ajuster leur comportement de façon à mieux gérer leur équipe.

Nous pouvons prendre en compte les quatre axes présentés dans son livre.

Considérez les quatre axes ci-dessous :



*Figure 4 : Les axes des paires de forces en conflit selon Frédéric Crépin*

Les différents axes illustrent une paire de forces en conflit que rencontre chaque équipe. Pour chaque conflit, il faut choisir en fonction du cas, vers quelle polarité se diriger. Dans certains cas, il sera préférable de se situer au centre. Le positionnement s'effectuera en fonction des besoins de l'équipe.

Cependant, les managers devront veiller à ne pas rester trop longtemps d'un côté d'un axe pour éviter de faire souffrir la performance de l'équipe.

Le tableau ci-dessous permet de montrer quelques exemples de cas qui permettront de se situer sur un côté d'un axe et les actions à réaliser pour en sortir.

Tableau 1 : Exemples d'actions à mettre en place selon les situations avec les membres de l'équipe selon Frédéric Crépin

Action	Risque de conséquences fâcheuses	Votre challenge pour échapper à ces difficultés
Vous mettez en exergue les différences individuelles au sein de votre équipe	Les membres de votre équipe peuvent devenir trop compétitifs, pouvant entraîner des conflits et développer un état d'esprit basé sur la réussite/l'échec	Autorisez les différences et la liberté individuelles, mais fixez des objectifs communs et définissez des agendas que <i>tous</i> doivent suivre
Vous mettez en exergue l'entraide au sein de votre équipe	Les membres de l'équipe évitent les confrontations musclées et productives : ils s'interdisent de penser et d'exprimer leurs sentiments dans le but de préserver l'harmonie	Trouvez des manières d'encourager les membres de votre équipe à exprimer les idées conflictuelles sans laisser les désagréments devenir trop personnels
Vous mettez en exergue la performance actuelle de votre équipe	Votre équipe se focalise sur les résultats à court terme, ne développe pas de capacité d'apprentissage ; elle a besoin de s'attaquer à de nouveaux challenges et d'innover dans le long terme	Considérez les erreurs comme source d'enseignement plutôt que comme actes à punir. Encouragez la prise de risque
Vous mettez en exergue votre autorité managériale	Les membres de votre équipe n'ont pas les moyens de développer leurs propres compétences de prise de décision et de pensée critique	Décidez quand : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prendre une décision seul ou</li> <li>2. Conjointement avec un membre de l'équipe ou</li> <li>3. Demander un consensus ou</li> <li>4. Déléguer la responsabilité de la décision</li> </ol> Vous avez ici plusieurs choix

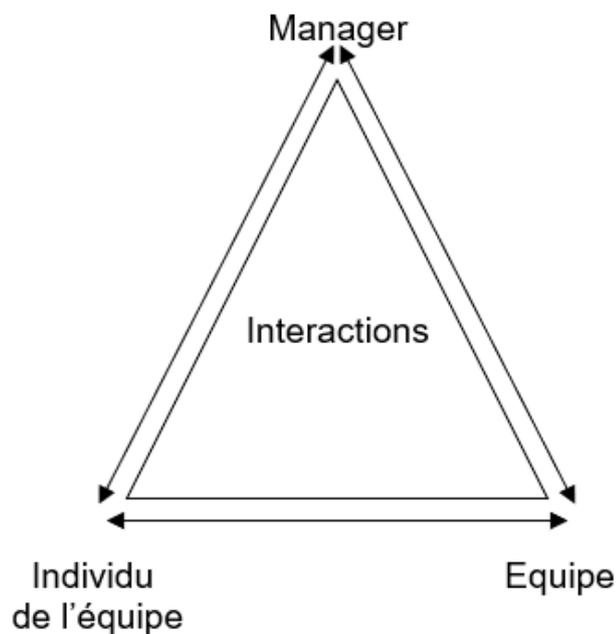
Une équipe efficace, force de proposition et capable de s'adapter aux différentes situations va dépendre d'un juste équilibre entre les quatre axes. Les managers devront donc faire preuve d'observation pour ajuster leur comportement.

### 3. Le triangle des relations

Les différentes relations qui unissent un manager à ses collaborateurs et les collaborateurs entre eux peuvent être exposées sous forme d'un triangle. Dans le triangle, sont mises en exergue trois grandes relations.

La première, est la relation du manager à l'équipe en tant qu'entité. La seconde, est la relation individuelle d'un manager avec chacun des membres de l'équipe. Enfin, la troisième, est la relation de chaque membre de l'équipe en tant qu'entité.

Nous pouvons observer ces différentes relations dans le triangle ci-dessous.



*Figure 5 : Le triangle des relations selon Frédéric Crépin*

Les relations entretenues sur l'une des branches du triangle affectent les relations sur les deux autres branches.

Si l'une de ces relations est trop développée, au détriment des deux autres, les performances de toute l'équipe s'en ressentiront.

La modération apparaît souvent comme une clé du succès. Plus les managers établiront un équilibre entre ces trois relations, plus l'équipe sera amenée à être en bonne santé et productive [18].

#### 4. Manager des comportements

Le modèle DISC (Dominant, Influent, Stable, Conforme), aussi nommé : le management en couleur, a été créé par Walter Clarke comme outil pour déterminer le type psychologique d'un sujet. Il s'est basé sur le livre « Emotions of normal people » de William Moulton Marston en 1928.

Cet outil permet de mieux comprendre les comportements en identifiant les dominantes psychologiques des personnes dans le cadre professionnel. Il s'agit d'une analyse comportementale dans le but de déterminer le profil type des personnes pour améliorer la productivité et la communication.



Figure 6 : Les différents profils DISC [24]

L'acronyme DISC signifie : Dominant, Influent, Stable et Conforme.

Le modèle DISC se compose de quatre types de caractères. Ces caractères se différencient par leur façon d'interagir et leur réaction.

**Le dominant** (en rouge) est généralement décrit comme une personne déterminée, tenace et affirmée. Il sera principalement direct, rapide, exigeant et indépendant. C'est une personne caractérisée comme ayant un esprit de compétition.

**L'influent** (en jaune) est décrit comme une personne soucieuse d'avoir de bonnes relations personnelles. Il est connu pour être une personne joviale, persuasive, communicative, démonstrative, sociable et tonique.

**Le stable** (en vert) favorise le travail en équipe. Il est reconnu comme une personne loyale, patiente et calme. Il peut être perçu comme une personne timide dans la façon d'aborder les autres.

**Le conforme** (en bleu) est de nature analytique, discrète, précise et méthodique. Il est caractérisé comme une personne qui réfléchit avant d'agir. Il peut parfois paraître froid et indifférent.

La méthode DISC, a ensuite été complétée sur les différents types psychologiques par Carl Jung, un médecin en psychiatrie. Il considère deux paires de fonction : la sensation et l'intuition qui concernent la perception ; et la pensée et le sentiment qui concernent la décision. Et deux attitudes : introvertie ; et extravertie.

Nous pouvons constater, d'après la figure 5 montrant les différents profils DISC, que les profils sur la partie gauche, sont davantage à l'aise avec la gestion de tâches et ceux sur la partie droite, ont une consonnance plus relationnelle et sociale. Ensuite, en haut, nous pouvons retrouver des profils de personnes plutôt extraverti, et en bas, des profils plutôt introvertis.

Le modèle DISC permet de déterminer le profil type d'un individu. Cependant, il faut tout de même rester vigilant, car le profil d'une personne est généralement composé de plusieurs aspects du DISC.

Le modèle DISC amène des apports constructifs pour le management. En effet, ce modèle permet d'identifier les comportements à adopter vis-à-vis des professionnels avec lesquels le manager communique en fonction de leur caractère.

Les styles de comportement ont une influence sur les motivations des acteurs. Il est donc nécessaire de prendre en compte les comportements pour manager des individus. Il va également permettre au manager de mieux se comprendre et de mieux comprendre les comportements des personnes qui l'entourent. Le modèle DISC, va permettre d'analyser les profils d'une équipe afin que chacun puisse travailler en utilisant les leviers de motivations qui lui correspondent [24].

Il ne faut surtout pas penser que parler à une personne comme on aimerait qu'elle nous parle soit la bonne solution. La règle d'or en communication est de s'adapter aux autres.

Ce modèle va permettre aux managers de comprendre le comportement des membres de son équipe, mais également, d'apprendre à mieux se connaître. En effet, les managers pourront prendre connaissance de leurs limites et des axes de développement personnel.

Les managers pourront s'appuyer sur ce modèle pour optimiser la communication interpersonnelle pour gagner en flexibilité et en efficacité. Cela permettra de gérer les conflits éventuels et d'apprendre à mieux travailler en équipe.

## 5. Construire une relation de confiance

Etablir une relation de confiance signifie, accepter prendre des risques. En effet, il faut s'engager dans une attitude et un comportement de confiance envers une personne, sans être dans la certitude que celle-ci fera de même [20].

Afin d'instaurer un climat de confiance, plusieurs paramètres sont à assembler, tels que :

- L'honnêteté, en étant franc dans la relation.
- Le respect, en prenant, en tenant et en respectant des engagements et des promesses.
- L'exemplarité, en montrant l'exemple, en étant rigoureux et vigilant et en étant exigeant envers les autres.
- La reconnaissance, en reconnaissant le travail et les compétences des collaborateurs, tout en sachant tirer des leçons des erreurs commises [20].

Les managers devront s'appuyer sur ces différents paramètres afin de créer une relation de confiance avec les membres de l'équipe. Cette relation permettra de faciliter les échanges et confortera la crédibilité des managers aux yeux des membres de l'équipe.

## 6. Caractéristiques d'une équipe efficace

D'après les observations du psychologue du Massachusetts Institute of Technology, Douglas McGregor, une équipe efficace et créative peut se caractériser par :

- Une atmosphère confortable et détendue,
- Des discussions autour du travail auxquelles tout le monde participe,
- Des objectifs et des tâches bien définies et comprises par l'ensemble des membres de l'équipe,
- Un échange respectueux entre tous les membres de l'équipe,
- Les désaccords entre les membres du groupe sont analysés et travaillés ensemble afin de les résoudre,
- La majorité des décisions sont prises par consensus où tous les membres de l'équipe apparaissent d'accord,

- La critique est présente mais pas sous forme d'attaques personnelles et toujours enrichissante,
- Tous les membres de l'équipe sont pleinement libres d'exprimer leurs idées et sentiments,
- Chaque action décidée découle de responsabilités clairement définies et acceptées,
- Il n'y a pas de personne qui domine l'équipe, le leadership est qualifié de souple et peut à tout moment passer d'une personne à l'autre en fonction des situations,
- L'équipe est consciente de ses propres opérations [25].

Les managers pourront veiller à rassembler ces nombreux critères afin de disposer d'une équipe efficace, dans le but d'assurer la cohésion et l'efficacité dans les actions à réaliser.

À la suite de l'analyse de la littérature, nous avons pu définir le rôle du manager de proximité et le management de l'équipe.

Les managers ont un rôle clé dans la vie de l'organisation. En effet, ils sont le gage d'une équipe efficace et capable d'atteindre les objectifs fixés. Le management d'équipe nécessite des compétences managériales et des qualités personnelles. Une attention particulière est portée sur la connaissance de soi et des autres, qui vont permettre aux managers d'individualiser leur management, d'adapter leur communication pour ainsi optimiser les relations.

Pour répondre à la problématique : Comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'intégrer à une équipe de terrain existante, dans les établissements médico-sociaux ?, la revue de la littérature va être complétée par une enquête de terrain. Des hypothèses ont été formulées :

- Rencontrer régulièrement son équipe permet au manager de connaître les personnalités et les caractères des personnes qui la compose et ainsi de réussir à s'intégrer en adaptant sa communication et son leadership,
- La confiance en soi que le manager émane, permet aux membres de l'équipe de se sentir en confiance et favorise son intégration.

---

*« Une équipe, ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive. Il faut y consacrer du temps, de l'énergie, de la volonté. Il faut se doter des moyens appropriés pour faire d'un groupe, une équipe orientée vers la réalisation d'un but commun et pour maintenir vivante l'équipe ainsi constituée ».*

*Pierre Cauvin*

---

## PARTIE 2 : METHODOLOGIE D'ENQUETE

Pour répondre à la problématique « Comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'intégrer à une équipe de terrain existante dans les établissements médico-sociaux ? », j'ai choisi la méthode d'investigation basée sur une étude qualitative en réalisant des entretiens semi-directifs.

### A. L'entretien semi-directif

Pour trouver la problématique de mon mémoire, je me suis basée sur une réflexion personnelle, ainsi qu'une observation sur le terrain. En effet, je me suis posé ce questionnement en observant les rapports nouveaux chefs de service/professionnels.

Pour répondre à la problématique « Comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'intégrer à une équipe de terrain existante dans les établissements médico-sociaux ? » j'ai souhaité réaliser des entretiens semi-directifs.

L'entretien semi-directif est défini selon Lincoln, en 1995, comme : « une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes ». L'article de Geneviève Imbert, définit clairement l'entretien semi-directif : « est donc une conversation ou un dialogue qui a lieu généralement entre deux personnes. Il s'agit d'un moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur. Ce dernier ayant établi une relation de confiance avec son informateur va recueillir un récit en s'appuyant sur un guide préalablement testé et construit à l'issue de travaux de recherche exploratoire » [26].

J'ai choisi d'utiliser la méthode d'investigation basée sur une étude qualitative, en réalisant des entretiens individuels semi-directifs. Une investigation par questionnaire n'aurait pas permis de récolter des informations aussi pertinentes pour mon sujet. En effet, ce sont des données qualitatives, basées notamment sur les ressentis. C'est pour cela que j'ai trouvé pertinent le fait de pouvoir mener des entretiens individuels semi-directifs, dans lesquels j'allais pouvoir apporter une écoute active, une reformulation de mes questions quand cela allait être nécessaire, ainsi que pouvoir rebondir sur les réponses apportées.

J'ai donc trouvé de réels avantages dans la réalisation d'entretiens semi-directifs et j'ai privilégié la qualité des données récoltées plutôt que la quantité.

## **B. Méthodologie des entretiens**

De façon à répondre à ma problématique, j'ai décidé de réaliser les entretiens semi-directifs auprès des managers présents sur leur poste depuis moins de 3 ans, afin qu'ils aient un souvenir assez frais de leurs premiers pas en tant que manager dans une nouvelle équipe et par la même occasion, pouvoir observer l'évolution entre les premiers jours de la prise de poste et le moment actuel.

En parallèle, j'ai décidé d'interviewer des professionnels de terrain, ayant un nouveau manager depuis moins de 3 ans ou en attente d'un nouveau manager, afin de pouvoir observer les attentes des professionnels et leurs ressentis.

L'échantillon des personnes interviewées est composé d'un total de 17 personnes. Il comprend :

- 5 chefs de service de proximité :
  - 2 chefs de service éducatif,
  - 1 cadre de santé,
  - 1 chef de service pédagogique,
  - 1 chef de service administratif ;
- 12 professionnels de terrain :
  - Des agents techniques,
  - Des éducateurs spécialisés,
  - Des agents des services généraux,
  - Des enseignants spécialisés.

Cet échantillon m'a permis d'avoir des profils très variés et de confronter des points de vue. En effet, j'ai interviewé un public diversifié tant au niveau des fonctions, qu'au niveau de l'âge.

En amont de la réalisation des entretiens, j'ai construit deux guides d'entretien. L'un destiné au manager (cf. annexe 1) et le second destiné aux professionnels de terrain (cf. annexe 2).

Le plan des guides d'entretien était basé sur 6 axes pour les managers :

- Présentation,
- Métier de manager de proximité,
- La connaissance et le management d'une nouvelle équipe,

- Les freins et les leviers rencontrés à l'arrivée,
- Ressentis du manager de proximité,
- Transmission d'expérience.

Et basé sur 3 axes pour les professionnels de terrain :

- Présentation,
- Les attentes des professionnels,
- Les ressentis du professionnel.

### **C. Déroulement des entretiens**

Ci-dessous, les tableaux décrivent les profils des personnes interrogées.

*Tableau 2 : Profils des managers interrogés*

<b>Etablissement</b>	<b>Désignation</b>	<b>Age</b>	<b>Nombre d'années en tant que manager</b>	<b>Fonction</b>	<b>Arrivée dans l'organisation</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame A	56 ans	7 ans	Cadre de santé	2019	1 heure et 15 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame B	34 ans	2 ans	Chef de service éducatif	Décembre 2020	1 heure et 20 minutes
Association accueillant des adultes en situation de handicap	Monsieur C	31 ans	2 ans	Chef de service	Mars 2020	50 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Monsieur D	56 ans	2 ans	Chef de service pédagogique	2019	1 heure et 35 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Monsieur E	26 ans	2 ans	Chef de service administratif	2019	1 heure et 20 minutes

*Tableau 3 : Profils des professionnels de terrain interviewés*

<b>Etablissement</b>	<b>Désignation</b>	<b>Age</b>	<b>Fonction</b>	<b>Arrivée dans l'organisation</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Monsieur F	45 ans	Agent technique	2021	35 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame G	23 ans	Agent des services généraux	2019	30 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Monsieur H	56 ans	Agent technique	2000	30 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame I	32 ans	Educatrice spécialisée	2017	30 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Monsieur J	37 ans	Agent des services généraux	2018	30 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame K	45 ans	Enseignante spécialisée	2002	35 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame L	44 ans	Educatrice spécialisée	2000	30 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame M	47 ans	Enseignante spécialisée	2005	30 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame N	39 ans	Agent des services généraux	2021	30 minutes
Association accueillant des enfants en situation de handicap	Madame O	32 ans	Enseignante spécialisée	2013	30 minutes

Association accueillant des adultes en situation de handicap	Madame P	33 ans	Educatrice spécialisée	2015	35 minutes
Association accueillant des adultes en situation de handicap	Madame Q	42 ans	Educatrice spécialisée	2006	35 minutes

Le premier contact avec les personnes interviewées s'est réalisé par mail, elles ont ainsi toutes été informées du contexte dans lequel s'inscrivait l'entretien. J'ai mis en avant l'anonymat des entretiens afin de libérer la parole des interviewés.

L'intégralité des entretiens réalisés se sont déroulés en présentiel.

A chaque début d'entretien, je remerciais les personnes pour leur participation et j'exposais de nouveau le contexte. Je demandais ensuite aux professionnels, l'accord pour enregistrer nos échanges durant ce temps d'entretien, afin de faciliter la retranscription des données et de n'oublier aucune information durant ce temps privilégié.

Pour réaliser les différents entretiens, je me suis appuyée sur les guides d'entretiens, afin de suivre les différents thèmes à aborder. Les différents entretiens se sont réalisés dans une atmosphère de confiance. J'ai mis en place une écoute active, afin de montrer aux personnes que je portais un réel intérêt à nos échanges et également dans le but de libérer la parole des personnes interrogées, en récoltant un maximum d'informations et en poussant à aller toujours plus loin dans la réflexion.

J'ai remarqué qu'il était très important de se préparer en amont des entretiens, afin de se remettre dans le contexte et de visualiser les éléments importants à aborder. Cette préparation en amont m'a permis d'être dans un échange fluide lors des entretiens.

Rapidement des réponses similaires ont été évoquées. J'ai décidé de poursuivre pour honorer les rendez-vous planifiés, pour m'assurer de la saturation théorique et pour m'enrichir des échanges et points de vue des personnes.

Ensuite, j'ai retranscrit les différents entretiens pour me permettre de les analyser. Deux retranscriptions sont jointes en annexe (cf. annexe 3 et 4). Les différentes retranscriptions m'ont permis de former un plan, rassemblant les différentes idées ressortis de l'analyse des données.

## **D. Les limites**

Les entretiens semi-directifs ont été très riches et ont permis de mettre en avant des informations pertinentes et d'agrémenter mon travail de recherche.

J'ai pu rencontrer deux difficultés. La première, est en lien avec le public ciblé. En effet, ayant un public ciblé très précis, j'ai rencontré quelques difficultés pour identifier un large échantillon de personnes à interviewer. De ce fait, je n'ai pas hésité à faire, dans un premier temps, fonctionner mon réseau, puis, dans un second temps, faire fonctionner le réseau des personnes interviewées.

La seconde difficulté concerne la retranscription. En effet, pour ce faire, cela nécessite beaucoup de temps, de concentration, d'écoute attentive et de retour en arrière, afin de ne passer à côté d'aucune verbatim. Mais j'ai trouvé cela très intéressant et permet une transcription complète et fidèle.

## **PARTIE 3 : RESULTATS DE L'ANALYSE**

À la suite de l'enquête de terrain et de la retranscription des entretiens semi-directifs réalisés, l'analyse des différentes données récoltées se veut nécessaire dans le but d'apporter une réponse à la problématique. Celle-ci va être réalisée en deux parties, avec la partie A, analysant les résultats récoltés lors des entretiens réalisés avec les professionnels de terrain, et la partie B, analysant les résultats récoltés lors des entretiens réalisés avec les managers.

### **A. Analyse des entretiens réalisés avec les professionnels de terrain**

L'analyse des entretiens avec les professionnels de terrain met en exergue trois éléments à ne pas négliger en tant que manager : leur motivation au travail, les qualités que les professionnels estiment indispensables chez leur manager et leurs craintes face au changement.

A travers les parties ci-dessous, nous allons détailler ces trois éléments.

#### **1. Les motivations au travail**

Après avoir analysé les différents entretiens auprès des professionnels de terrain, nous distinguons deux principales motivations au travail, qui sont :

- L'ambiance de l'équipe ;
- Le public accompagné.

A la suite de ces deux principales motivations, viennent dans la discussion la motivation autour des missions réalisées au travail et la rémunération.

Il en ressort que l'ambiance est un élément primordial dans la motivation et le bien-être au travail, comme le souligne une éducatrice spécialisée, Madame I, : « pour moi, il est important d'avoir une bonne ambiance au travail, cela me permet de me sentir bien. C'est toujours plus agréable de travailler dans la bonne humeur », ainsi qu'un agent des services généraux, Madame N, : « Ce qui me motive à venir tous les jours, c'est la bonne entente avec mes collègues et l'ambiance générale » et Monsieur H, agent technique nous confie être heureux de ne pas venir chaque matin avec les : « pieds de plombs ». Il s'estime heureux de travailler avec des « bons collègues ».

En second, le public accompagné prend également une grande place dans la motivation de chacun, à travers un objectif commun qui est le bien-être et la sécurité des personnes accompagnées. Madame L, éducatrice spécialisée, souligne cette motivation en confiant : « je vois évoluer les enfants que j'accompagne et, euh, chaque jour, je vois l'importance de mon travail et c'est ce qui me motive » et Madame M, enseignante spécialisée, affirme que sa motivation au travail est « les enfants, la relation avec eux !! ».

## 2. Les qualités indispensables que doit posséder un manager selon les professionnels de terrain

### a) Une connaissance du terrain

---

*« Une connaissance de terrain est importante, certains managers ne connaissent pas les missions réalisées sur le terrain, les problématiques rencontrées ».*

*Madame P, éducatrice spécialisée*

---

Manager des professionnels de terrain, nécessite, selon les professionnels interrogés, une connaissance du travail effectué sur le terrain et les éventuelles difficultés rencontrées. En effet, Monsieur J, agent des services généraux, attend du manager « qu'il connaisse notre travail » et Madame O, enseignante spécialisée dit : « il est important qu'il connaisse le terrain, le public, notre travail, notre fonctionnement ».

Cela met en exergue l'importance pour les équipes, d'avoir un manager qui connaisse la complexité des tâches à effectuer afin de comprendre la réalité du terrain.

### b) Des qualités communes aux managers et aux collaborateurs

Les professionnels de terrain attendent du manager de nombreuses qualités.

Il ressort des entretiens que les professionnels attendent du manager qu'il possède des **qualités humaines**. Madame L, éducatrice spécialisée, affirme : « j'attends du manager qu'il soit humain, qu'il ait du respect pour ses employés ». Madame Q, éducatrice spécialisée, attend du manager une personne : « souriante et agréable, car les managers ne le sont pas tous. Tout le monde a des problèmes, mais il faut savoir faire la part des

choses ». De plus, Monsieur F, agent technique, nous explique que « des qualités toutes simples » peuvent être parfois oubliées, comme « dire bonjour ». Il explique en affirmant que : « j'en ai vu beaucoup qui ne passait même pas par le bonjour avant de s'adresser à nous ».

De plus, des **qualités d'écoute, de soutien et de réactivité** sont attendues. Madame I, éducatrice spécialisée, attend de son manager : « une personne de soutien, qui, euh, une personne qui m'écoute et me soutienne, sur qui je peux m'appuyer si j'ai des soucis et qui sache répondre à mes besoins ». Monsieur F, agent technique, appui ses besoins en termes de réactivité, en exprimant : « j'ai besoin d'une personne qui réagit rapidement quand des difficultés sont remontées ».

Ensuite, les **qualités de disponibilité** sont mises en avant. Madame K, enseignante spécialisée, attend de sa manageuse, une disponibilité constante : « Qu'elle soit présente, là et vraiment là » et Madame G, agent des services généraux, insiste sur l'importance de la disponibilité du manager au travers de sa présence : « un manager ne doit pas laisser toujours sa porte de bureau fermée ». De plus, au travers de sa disponibilité, les professionnels attendent du manager un certain investissement dans ce qu'il entreprend, comme a pu l'indiquer Madame H, enseignante spécialisée : « savoir donner de soi-même, être motivé et aussi investi ».

Pour terminer, les **qualités de reconnaissance, d'humilité et d'impartialité** sont attendues par les professionnels. En effet, les professionnels attendent du manager une valorisation de leur travail au travers de remerciements pour l'engagement et l'investissement dans leur missions et des compliments pour la qualité du travail fournis. Les professionnels attendent aussi du manager qu'il fasse preuve d'humilité malgré son positionnement hiérarchique. Monsieur F, agent technique, exprime cela de la manière suivante : « On sait qu'il est supérieur, mais pas besoin de l'entendre tout le temps, on le sait », et Madame Q, éducatrice spécialisée, indique : « être humble est une véritable qualité, je veux dire par cela, qu'un manager n'a pas toujours besoin de montrer qu'il est supérieur, qu'il est au-dessus ». Pour terminer, des qualités d'impartialité sont attendues, par cela les professionnels entendent le fait d'être juste et ne pas faire de favoritisme. Une éducatrice spécialisée a également abordé le fait de ne pas faire de « copinage ». Madame L, éducatrice spécialisée, exprime cela par : « une bonne distance avec les salariés et une impartialité », elle poursuit en indiquant « nous nous rapprochons tous de certaines personnes en fonction des affinités, mais le manager doit réussir à ne pas le montrer, il doit rester juste ».

### c) Une communication fluide

Les équipes accordent une importance à la communication avec leur manager. C'est lui qui va donner du sens aux différentes missions qui leur sont confiées. Madame L, éducatrice spécialisée, définit la communication fluide par le fait de : « Coordonner, donner du sens au travail, organiser, passer les informations ». Pour Madame P, éducatrice spécialisée, le manager apporte une communication fluide en donnant « une ligne directrice commune clairement définie » et il « se doit de rassembler l'équipe sur un même thème ». Madame O, enseignante spécialisée, indique qu'une communication fluide passe par la « transparence des propos du manager » et il doit « prendre du recul pour donner un regard neutre sur la pratique ». Elle ajoute que le manager « écoute et conseille ».

### d) Un porte-parole

Le manager doit également être, selon les professionnels de terrain, un porte-parole. En effet, le manager va récolter la parole des professionnels et devra la transmettre à la direction, et inversement. Le manager est un « relais de la communication », d'après Madame P, éducatrice spécialisée.

Il est vrai que le manager s'occupe de la communication. Aussi bien la communication vers l'extérieur en tant que porte-parole de ses équipes, que vers l'intérieur en tant que porte-parole de la hiérarchie et ce rôle est clairement compris et définit par les professionnels de terrain.

## 3. La peur des équipes du changement

Lors des entretiens réalisés auprès des professionnels de terrain, des sentiments de peur, d'angoisse, de stress peuvent être mis en avant en lien avec l'arrivée d'un nouveau manager. En effet, il ressort des entretiens que l'inconnu fait peur. Madame N, agent des services généraux, indique : « On sait ce qu'on perd, mais pas ce qu'on gagne ». Monsieur J, agent des services généraux, affirme clairement ses sentiments en indiquant que le changement lui fait « peur » et que « cela procure beaucoup de stress » et Madame Q, éducatrice spécialisée, ajoute que : « des fois c'est bien de changer, cela apporte un nouveau regard, mais, euh, il vrai que ça peut être, euh, angoissant ».

## **B. Analyse des entretiens réalisés avec les managers de proximité**

L'analyse des entretiens avec les managers de proximité fait ressortir quatre grands sujets : le style de management, la nécessité du temps, la connaissance de soi et la connaissance de son équipe.

Nous allons nous intéresser à ces quatre sujets dans les parties ci-dessous en analysant les retours des entretiens réalisés auprès des managers de proximité.

### **1. Le style de management**

Nous pouvons observer que les nouveaux managers utilisent de façon générale le management participatif, mais le style de management ne reste pas définitif. Le style de management va varier en fonction des situations et des informations à communiquer. En effet, Madame B, cheffe de service éducatif, indique utiliser le style de management participatif afin de réussir à « mettre du sens dans ce qui est fait », mais elle souligne le fait que son style de management peut varier « en fonction des pros et des situations ». Madame A, cadre de santé, affirme utiliser un management participatif dans le but de « faire participer les professionnels » et poursuit en indiquant que son style de management varie « en fonction des informations à faire passer ».

Madame A, continue en donnant plus d'informations sur les différents styles de management : « Il est à plusieurs antennes, suivant ce que tu dois faire passer comme infos. Il peut être participatif, ça c'est quand même la majorité du temps. Il doit être directif parfois, car quand tu mets en place un projet et que l'équipe est réticente, il faut savoir dire : c'est comme ça et puis ce n'est pas autrement ».

Monsieur C, chef de service, confie que son style de management est en train de s'affirmer : « ça fait peu de temps que je manage réellement donc j'ai un style qui est en train de s'affirmer, qui est en train de naître et qui, j'ai un style à un instant T, mais qui va être amené à évoluer car je suis moi-même en phase de recherche ». Il poursuit en définissant son style de management comme « adaptable », qui « s'adapte aux situations ». Cependant, son style de management n'est pas définitif : « Mais comme je vous dis, il y a une chose que je commence à comprendre, c'est qu'il n'y a pas une sorte de management qui soit absolu. Euh, je vais avoir une tendance à privilégier le participatif, mais il y a des moments où même si vous voulez faire du participatif, vous ne pourrez pas parce qu'il y a des situations qui l'exige, par exemple une situation d'urgence, vous allez être sur du

directif ». Monsieur C, affirme qu'il est convaincu qu'il n'y a pas « un style de bon manager », mais plutôt qu'il existe « une posture de bon manager ».

Quant à Monsieur D, chef de service pédagogique, indique utiliser le management participatif, dans le but d'être dans la « participation des professionnels et d'appuyer sur le fait d'être dans la cohérence des actions et dans l'explication ».

Pour terminer, Monsieur E, chef de service administratif, dit utiliser le style de management participatif, mais son style peut varier en fonction « de l'équipe à manager et des personnes ». Il poursuit en ajoutant que : « la confiance joue un rôle sur le style de management ».

## 2. La force du temps pour l'observation et la compréhension

A son arrivée, le manager a besoin de temps, notamment pour observer et comprendre le fonctionnement existant. Comme l'indique Madame A, cadre de santé, le temps va également être nécessaire pour « apprendre à connaître les gens, à les observer ». Monsieur E, chef de service administratif, aborde également la notion du temps, pour indiquer que « prendre son temps à son arrivée est nécessaire, il faut prendre du temps pour observer le quotidien ». Monsieur D, chef de service pédagogique, appui sur le fait qu'il faut être dans l'observation en tant que nouveau arrivant : « il faut prendre du temps, à son arrivée, il faut prendre le temps d'être dans l'observation. Il faut se, euh, il faut réussir à se mettre dans le mouvement avant de prendre de l'autonomie ».

Monsieur C, chef de service, revient sur son arrivée en indiquant dans un premier temps, qu'il s'est « accordé du temps », une chose qu'il n'avait pas faite durant son expérience précédente. Et poursuit pour compléter ses propos : « Je suis arrivée en toute humilité, j'étais énormément dans l'écoute, dans l'observation, euh, et euh, dans l'échange ».

Madame B, cheffe de service éducatif, aborde également cette notion de temps afin de « prendre le temps de découvrir l'équipe, l'organisation du service, être vigilant, euh, comment, de ne pas tout bousculer d'un coup », elle poursuit en étayant ses propos : « A prendre connaissance de leurs petites habitudes de fonctionnement, de prendre du recul par rapport à ça, s'en faire sa propre analyse et ensuite en faire des aménagements. Parce que si tu arrives et que tu bouscules tout d'un coup : tu fais comme ça, comme ça, comme ça. Il faut y aller en douceur, on va dire ça comme ça ».

Prendre le temps est donc essentiel à l'arrivée du nouveau manager, pour observer, analyser et comprendre le fonctionnement, et ainsi ne pas brusquer les professionnels dans des changements prématurés et ou inadaptés.

### 3. La connaissance de soi

---

*« Je pense que le bon manager est celui qui sait reconnaître qu'il ne sait pas tout. C'est celui qui sait valoriser les talents et qui sait permettre à chacun de progresser ».*

*Monsieur C, chef de service.*

*« La simplicité, être simple et venir avec qui on est, car jouer un rôle on ne sait pas le jouer sur du long terme »*

*Madame B, cheffe de service éducatif.*

---

Les managers interviewés mettent un accent sur la connaissance de soi et la confiance en soi. La connaissance de soi est primordial pour Madame A, cadre de santé, puisque : « en se connaissant bien, on peut s'améliorer ». Elle évoque également des difficultés à « prouver sa légitimité » auprès de son équipe, en raison de son parcours professionnel atypique, mais la connaissance de soi et la confiance en soi lui permettent de connaître ses points forts, ses points faibles et ses limites. Elles permettent également de l'aider à s' « affirmer quand cela est nécessaire ».

Monsieur C, chef de service, acquiesce que la connaissance de soi est essentiel : « Oui, oui c'est essentiel. C'est essentiel parce que, euh, parce qu'il faut je pense, euh, comment dire, en anticipant quelles seront nos réactions sur certaines situations, bin, on peut je pense mieux les gérer ». Il poursuit et dit : « C'est connaître nos points forts, connaître nos points faibles et travailler pour progresser sur nos points faibles ».

Selon Madame B, chef de service éducatif, se connaître va permettre de se protéger.

Madame A, cadre de santé, et Madame B, cheffe de service éducatif mettent en lien l'étroite relation entre la légitimité et la confiance en soi. En effet, Madame B, indique que : « Je pense qu'on n'a pas 100% confiance en soi, je n'ai pas 100% confiance en moi,

mais je me sens légitime sur mon poste, car je suis bien avec qui je suis dans 90% des cas, et si je fais quelque chose, je le fais avec mes valeurs » et Madame A, nous explique que : « La confiance en soi et l'estime de soi joue un rôle dans l'intégration et le management d'une équipe. Car je pense que si tu n'as pas confiance en toi et si tu ne t'estimes pas, tu ne te sens pas légitime et tu ne peux pas prendre le rôle de manager ».

De ce fait, nous pouvons nous intéresser à : comment apprendre à se connaître davantage et comment cultiver cette confiance en soi ? Deux sujets pour lesquels j'ai eu l'occasion d'approfondir avec les personnes interrogées.

Monsieur D, chef de service pédagogique, exprime que : « la construction de la confiance en soi s'acquiert avec l'expérience et le parcours de vie, elle se construit à travers la réussite dans les projets ». Monsieur E, chef de service administratif, et Madame B, cheffe de service éducatif, révèlent apprendre à mieux se connaître en lisant des livres de développement personnel, notamment le livre des accords toltèques.

Pour Monsieur C, chef de service, c'est dans son quotidien et dans sa façon de réagir aux différentes actions qu'il apprend de jour en jour à mieux se connaître. Sa fonction et son rôle dans l'établissement joue un rôle important dans le développement de la connaissance de soi : « Alors justement, je n'ai jamais eu autant l'impression d'apprendre à me connaître. J'en découvre, euh, et franchement, ce ne sont pas des blagues, et euh, ce n'est pas un mot comme ça pour dire, euh, c'est vraiment, euh, j'ai vraiment l'impression de me connaître un peu plus chaque jour ».

Les propos de Madame B, cheffe de service éducatif, montre également que la fonction qu'elle occupe joue un rôle dans la connaissance de soi : « Je pense que lorsqu'on arrive sur des postes à responsabilités comme celui-là, ou, des, des formations comme celle-là, et bah forcément à un moment donné ta façon de penser est différente et, et, si tu n'as pas confiance, forcément la personne en face ne va pas avoir confiance ».

#### 4. La connaissance de son équipe

Chaque manager interrogé est d'accord avec le fait qu'il est essentiel d'apprendre à connaître son équipe dès leur arrivée. Comme l'exprime Madame B, cheffe de service éducatif, il faut arriver : « sans tout bousculer, regarder le passé de l'équipe, analyser et proposer ».

Pour apprendre à connaître leur équipe, les managers ont, dans un premier temps, tous appris à les connaître en réunion d'équipe. Réunion durant laquelle ils se sont eux-mêmes présenté. Ensuite, certains managers ont reçu les professionnels de manière individuelle et informelle dans leur bureau dans le but de : « comprendre un peu qui ils étaient, quel était leur parcours, leur ancienneté, leurs aspirations, qu'est-ce qu'ils voulaient faire, est-ce qu'ils étaient bien ici, comment ils percevaient l'accompagnement, la structure, etc. », comme nous l'explique Monsieur C, chef de service.

Ensuite, Monsieur C, chef de service, déclare le fait d'avoir réalisé des journées d'immersion, durant lesquelles il a rencontré tous les professionnels et prône les bénéfices de celles-ci en indiquant : « j'ai vraiment compté sur l'immersion pour comprendre et je pense que ça fait gagner un temps fou. Ce que j'ai compris en 4h d'immersion, je pense que je ne l'aurais pas compris en 1 semaine sans être sur le terrain ». Comme Madame B, cheffe de service éducatif qui exprime avoir passé plusieurs moments avec eux sur le terrain : « Je suis allée beaucoup manger, avec les distanciations sociales, je suis allée partager des temps de repas, d'activités avec eux, des temps de goûter, pour comprendre le fonctionnement de l'équipe ».

L'analyse des entretiens semi-directifs mettent en exergue plusieurs éléments que le manager devra veiller à respecter dès son arrivée pour réussir à s'intégrer dans l'équipe de terrain. Ces données riches vont permettre de pouvoir décliner des préconisations et mettre en avant les outils sur lesquels les managers peuvent s'appuyer lorsqu'ils souhaitent s'intégrer à nouvelle équipe.

## **PARTIE 4. PRECONISATIONS**

Au regard des résultats récoltés à la suite des entretiens semi-directifs, nous prenons conscience de l'importance, pour le manager, de prendre son temps, pour être dans une phase d'observation, mais aussi, pour ne pas brusquer les équipes qui pourraient manifester du stress et de l'angoisse face aux changements.

Nous constatons également, l'importance du rôle du manager sur les motivations au travail des professionnels. Le manager pourra travailler sur les deux principales motivations citées par les professionnels : l'ambiance au travail et le public accompagné, pour favoriser le dynamisme et la satisfaction de l'équipe.

De plus, le manager, à son arrivée devra également réussir à prendre sa place et à inscrire dans son fonctionnement son style de leadership, après avoir appris à connaître les réalités de terrain. Pour cela, le manager devra créer une relation de confiance et travailler sur la communication interpersonnelle. Il sera donc nécessaire pour lui, de prendre le temps de connaître les individus qui composent son équipe et de travailler sur la connaissance de soi.

Dans les différentes parties ci-dessous, nous allons pouvoir faire le lien entre les données théoriques et les données empiriques, dans le but de proposer des préconisations.

### **A. Apprendre à connaître son équipe et les membres de son équipe**

Le nouveau manager, à son arrivée, doit apprendre à connaître son équipe, c'est-à-dire qu'il doit comprendre son mode de fonctionnement et le but commun qui lie les personnes entre elles. Il ne doit pas faire l'impasse sur les individus qui composent l'équipe. En effet, nous avons pu observer qu'il est nécessaire d'apprendre à connaître les personnes de manière individuelle en les observant, de façon à analyser leur comportement et comprendre leur caractère, ce qui permettra au manager d'adapter son leadership et de mieux anticiper les réactions des membres de son équipe.

Pour ce faire, des temps d'observation sont primordiaux. Pour analyser les comportements, le manager va pouvoir observer les échanges des professionnels durant les temps formels de réunion, et pourra également observer les échanges durant les temps informels en laissant des moments d'échange avant les réunions ou en observant durant des temps de pauses. Il pourra analyser les personnes plutôt extraverties et celles plutôt

introverties en s'appuyant sur la méthode DISC, afin de situer les personnes sur la roue de DISC.

A son arrivée, le manager peut proposer un tour de table, lors d'une réunion, afin que chacun se présente. Il peut faire de cette réunion un moment convivial en proposant une collation ou différents outils comme l'arbre de vie.

De plus, pour manager de manière qualitative, le manager devra s'intéresser aux membres de son équipe, de façon individuelle, afin de mieux comprendre leurs envies, leurs passions et leurs motivations au travail. Il peut rencontrer les professionnels individuellement de manière formelle en profitant de la réalisation des entretiens annuels, par exemple, ou de manière informelle, en échangeant durant une pause-café, durant le repas du midi, par exemple.

A travers les différents échanges, discussions et observations, le manager veillera à travailler autour de valeurs communes avec les membres de son équipe, afin d'avoir une équipe soudée et enthousiaste. Il veillera également à mettre du sens à l'action du quotidien.

## **B. Apprendre à connaître le terrain**

Apprendre à connaître le terrain est une chose importante à l'arrivée du manager. Il doit comprendre l'environnement qui l'entoure et les problématiques qui s'en dégagent.

Pour ce faire, le manager pourra réaliser des journées d'immersion, en accompagnant les membres de l'équipe dans leur fonction. Il occupera un rôle d'observateur dans le but de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, le public accueilli et les réalités de terrain.

Le manager se rapprochera autant de son équipe, que des personnes accompagnées et aura alors une connaissance des problématiques rencontrées. Il pourra ensuite élaborer un rapport d'étonnement afin de dresser un constat des observations et mettre en place, des actions correctives si nécessaire.

## **C. Apprendre à se connaître**

Comme nous avons pu le constater dans les recherches théoriques et empiriques, apprendre à se connaître pour développer la confiance en soi est indispensable au métier de manager, ou plutôt pour se sentir épanoui sur ce poste. La connaissance de soi va permettre de connaître ses forces, ses faiblesses et ses limites dans le but de pouvoir apprendre sur soi et s'améliorer, aussi bien personnellement que professionnellement, mais va surtout jouer un rôle indéniable dans la communication que le manager pourra avoir avec les membres de son équipe.

La connaissance de soi peut s'acquérir au fur et à mesure des expériences, en observant nos réactions face aux situations. Pour cela, le manager doit savoir analyser ses comportements, en prenant du recul et en examinant comment il pourrait améliorer ses réactions. Également, en travaillant sur ses points forts et sur ses points faibles pour trouver des pistes d'amélioration.

Le manager ne doit pas s'isoler avec les difficultés qu'il rencontre. Il peut échanger avec ses collègues managers, afin de croiser les regards sur les situations.

## **D. Travailler sur la communication et les échanges**

### **1. Prendre sa place de manager**

Les managers de proximité occupent une place et un rôle stratégique au sein de l'organisation.

Le manager de proximité, entre l'équipe de direction et l'équipe de terrain, doit trouver sa place et amener son style de leadership pour apporter du dynamisme à l'équipe et ne pas réduire leur motivation.

Cependant, comme nous avons pu le voir à travers les différentes recherches, le management du nouvel arrivant, devra être adapté en fonction des situations, des informations à faire passer, et des aptitudes et compétences de ses collaborateurs. En effet, nous avons pu constater, que les compétences et la volonté des professionnels vont avoir un impact sur la façon de manager.

Le manager pourra s'appuyer sur les 4 grands styles de leadership.

Le manager, nouvellement arrivé, ne doit pas oublier qu'il n'est pas seul et qu'il est évidemment entouré et soutenu par l'équipe de direction en cas de difficultés. S'il rencontre des difficultés à prendre sa place face à l'équipe de terrain, il ne doit donc pas hésiter à le faire savoir auprès de la direction.

## 2. Créer une relation de confiance avec les membres de l'équipe

Pour instaurer une relation de confiance, les professionnels ont besoin de sentir une atmosphère propice aux échanges.

Le manager crée une relation de confiance avec ses collaborateurs, en étant honnête, respectueux, en honorant ses engagements, en restant exemplaire dans ses attitudes et en étant reconnaissant envers les membres de son équipe.

## 3. Jouer un rôle dans la motivation de l'équipe

D'après les données récoltées, les deux principales motivations des professionnels sont : l'ambiance de l'équipe et le public accompagné.

Le manager devra alors veiller à la bonne ambiance de son équipe, pour cela, il devra faire preuve d'écoute et d'observations pour déceler d'éventuels conflits.

Le manager aura également un rôle dans cette ambiance, puisqu'il veillera à respecter les désirs et appétences des professionnels, pour qu'ils se sentent toujours en accord avec leurs valeurs.

Il veillera au bien-être des membres de son équipe, en se rendant disponible aux demandes de l'équipe et en répondant tant que possible aux attentes. En prenant régulièrement des nouvelles sur l'avancée du travail des collaborateurs.

Il devra faire preuve de bienveillance et de reconnaissance, en encourageant, félicitant, et en valorisant le travail réalisé.

De plus, il aura un véritable rôle dans le sens donné au travail effectué. Pour cela, le manager devra définir clairement les objectifs.

Le manager peut s'appuyer sur la méthode SMART (Spécifique, mesurable, acceptable et ambitieux, réaliste, temporairement défini). C'est une méthode de management par

objectifs, à laquelle le manager peut s'appuyer pour décrire les objectifs à réaliser de façon claire et compréhensible, afin de donner du sens aux actions pour une efficacité optimale.

En effet, les professionnels ont besoin de mettre du sens au travail réalisé, ils ont besoin de savoir ce qu'il faut faire, comment il faut faire et pourquoi il faut le faire. Il est du ressort du manager de proposer un management adapté et une communication claire.

### **E. Prendre et laisser du temps tout en s'impliquant**

Le maître-mot à respecter à l'arrivée du nouveau manager est : observation.

En effet, le manager doit prendre le temps d'observer, d'analyser et de comprendre. De plus, les professionnels de terrain ont également besoin de temps pour découvrir le nouveau manager.

Pour cela, le manager peut se trouver dans une situation délicate. En effet, il doit observer, pour laisser du temps, pour ne pas brusquer les équipes, prendre le temps d'apprendre à connaître les équipes, leur mode de fonctionnement. Mais, il doit également montrer son implication et son investissement dans son poste et ses fonctions pour motiver les équipes et lancer petit à petit une dynamique de changement.

Le manager devra alors trouver un juste milieu pour démarrer sur ce poste.

Tableau 4 : Synthèse des préconisations pour l'intégration du nouveau manager dans son équipe de terrain

Préconisations	Objectifs du manager	Outils/Méthodes	Exemples
<b>Apprendre à connaître son équipe et les membres de son équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre le mode de fonctionnement</li> <li>- Comprendre l'objectif qui lie les personnes entre elles</li> <li>- Comprendre le caractère, les motivations et envies des membres de l'équipe pour adapter son leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observer : des pratiques, des échanges</li> <li>- Discuter/échanger</li> <li>- Méthode DISC</li> <li>- Outils de présentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observer durant des temps formels (réunion) et des temps informels (temps de pauses, échange avant les réunions)</li> <li>- Proposer de se présenter en faisant un tour de table</li> <li>- Proposer une collation durant les réunions pour rendre le moment convivial</li> <li>- Rencontrer les professionnels de manière individuelles de façon formelle (entretiens annuels) et de façon informelle (repas du midi, pauses...)</li> <li>- Faire des temps de réunions réguliers</li> <li>- Utiliser des outils de présentation : exemple l'arbre de vie</li> </ul>
<b>Apprendre à connaître le terrain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre son environnement et les problématiques qui en émergent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observer</li> <li>- Discuter/échanger</li> <li>- Pratiquer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Journées d'immersion en accompagnant les professionnels dans leurs fonctions</li> <li>- Réaliser un rapport d'étonnement</li> </ul>
<b>Apprendre à se connaître</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la confiance en soi</li> <li>- Améliorer la communication envers ses équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observer et analyser ses comportements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre du recul en notant les comportements que nous avons</li> <li>- Essayer de comprendre quelles situations met le manager en difficultés et comment réagir autrement (prendre du recul et de la hauteur)</li> </ul>

<p><b>Travailler sur la communication et les échanges</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser le bon style de leadership</li> <li>- Prendre sa place de manager</li> <li>- Créer une relation de confiance</li> <li>- Motiver l'équipe</li> <li>- Définir clairement les objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'appuyer sur les 4 grands styles de leadership</li> <li>- Observer</li> <li>- Analyser</li> <li>- Ecouter</li> <li>- Méthode SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echanger avec les membres de son équipe</li> <li>- S'intéresser au fonctionnement antérieur en échangeant et analysant les pratiques</li> <li>- Echanger avec la direction et les autres managers</li> <li>- Manager de façon honnête et transparente en étant clair sur ses attentes</li> <li>- Expliquer à tous les professionnels le mode de communication à utiliser</li> <li>- Présenter ses défauts, ses qualités, ses besoins et ses attentes en tant que manager</li> <li>- Laisser la porte de son bureau ouverte pour montrer sa disponibilité</li> <li>- Réaliser des réunions « point d'étape » avec des membres de son équipe pour voir l'avancer du travail et récolter les questionnements</li> <li>- Ajouter des petits messages d'encouragement à la fin de ses mails</li> <li>- Remercier ses professionnels pour le travail effectué</li> </ul>
<p><b>Prendre et laisser du temps tout en s'impliquant</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre le fonctionnement</li> <li>- Connaître les professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observer</li> <li>- Le temps</li> <li>- Analyser le fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueillir les attentes des professionnels</li> <li>- Recueillir des informations sur le fonctionnement antérieur</li> <li>- Se présenter, présenter ses attentes</li> <li>- Faire un rapport d'étonnement</li> <li>- Prendre des notes sur les observations et éventuelles améliorations à apporter</li> <li>- Proposer des outils et actions en réunion rassemblant tous les professionnels pour en échanger</li> <li>- Être clair avec ses équipes et présenter ses attentes et son mode de fonctionnement (outils, moyen de communication, ...).</li> </ul>

## CONCLUSION

Le manager de proximité assure dans les établissements médico-sociaux le respect et la cohésion des directives stratégiques et politiques induites par le directeur de l'établissement.

Sa principale mission est de décliner cette vision stratégique en objectifs opérationnels pour les professionnels de terrain. Il occupe, de ce fait, un réel rôle d'intermédiaire entre la direction et les professionnels de terrain. Cette position lui confère un rôle de charnière communicationnelle.

Le manager, nouvel arrivant, doit veiller à être proche de son équipe de terrain afin de pouvoir faire remonter à l'équipe de direction les informations et problématiques existant dans le but d'apporter des éléments de réponse. C'est pour cela, qu'à son arrivée, le manager doit réussir à s'intégrer dans son équipe de terrain.

Ce travail de recherche a permis de découvrir plusieurs outils et méthodes sur lesquels le manager de proximité pourra s'appuyer, afin d'apprendre à connaître sa nouvelle équipe et réussir à manager de manière efficace et adaptée.

Au travers des différentes recherches, nous pouvons également constater des points-clés que le nouveau manager devra prendre en considération afin de s'assurer une prise de poste et une intégration dans l'équipe de terrain, en toute sérénité.

En effet, afin de s'intégrer, le manager devra apprendre à connaître le collectif et les membres de son équipe, apprendre à connaître le terrain et apprendre à se connaître. Il devra également travailler sur la communication et les échanges, et enfin, se prendre du temps et en laisser aux équipes.

Le manager devra donc faire preuve d'un réel sens de l'observation et d'analyse pour comprendre le fonctionnement de l'organisation et connaître les attentes et les motivations des membres de son équipe.

La communication du manager va jouer un rôle dans la motivation de l'équipe, en donnant du sens au travail. C'est pour cela, que le manager devra travailler sur les outils de communication, tout en instaurant un climat de confiance propice aux échanges. Il devra utiliser des outils adéquats pour apprendre à manager des comportements.

Le manager ne devra pas oublier de prendre le temps nécessaire pour apprendre à connaître les professionnels et prendre du recul avant d'apporter des changements pour ne pas les brusquer.

Pour terminer, le manager devra s'enrichir de ses différentes expériences pour apprendre davantage à se connaître.

En effet, apprendre à se connaître pour avoir confiance en soi est apparu comme un élément indispensable au métier de manager de proximité.

De ce fait, le manager de proximité a-t-il besoin de confiance pour manager ? Le manager de proximité pourrait-il être épanoui sans la confiance en soi ? N'est-elle pas indispensable pour avoir la confiance de son équipe ? Faut-il avoir confiance en soi pour se sentir légitime/crédible ? Et, quand est-il de la compétence métier par rapport à la légitimité du management d'une équipe pluridisciplinaire ?

Après ce travail de recherche qui met en exergue différents points, il est également intéressant de prendre de la hauteur et de se questionner plus largement en pensant cette fois-ci à l'intégration du nouveau manager de proximité dans l'équipe de direction et la cohérence du travail des managers ensemble.

Ce travail de recherche a été réalisé sur plusieurs mois et m'a permis d'enrichir mes connaissances et d'améliorer mes compétences d'organisation, d'analyse et de réflexion. Il m'a permis de m'intéresser de près à une problématique à laquelle je pourrais être confrontée dans l'exercice de mes fonctions à venir.

Ce travail a été pour moi un enrichissement tant professionnel que personnel.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>TABLES DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....</b>	<b>6</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>7</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>12</b>
<b>A. Le manager de proximité dans le secteur médico-social.....</b>	<b>12</b>
1. Définition et rôle du manager de proximité .....	12
a) Définition du manager de proximité.....	12
b) Le rôle du manager de proximité.....	13
2. Les différents styles de leadership du manager .....	15
3. La légitimité et la crédibilité du manager .....	18
a) La légitimité du manager .....	18
b) La crédibilité du manager .....	20
4. L'impérative confiance en soi du manager .....	21
<b>B. Le management de l'équipe .....</b>	<b>24</b>
1. La définition d'une équipe.....	24
2. La gestion d'une équipe .....	25
3. Le triangle des relations .....	28
4. Manager des comportements.....	29
5. Construire une relation de confiance .....	31
6. Caractéristiques d'une équipe efficace.....	31
<b>PARTIE 2 : METHODOLOGIE D'ENQUETE .....</b>	<b>34</b>
<b>A. L'entretien semi-directif .....</b>	<b>34</b>
<b>B. Méthodologie des entretiens.....</b>	<b>35</b>
<b>C. Déroulement des entretiens .....</b>	<b>36</b>

<b>D. Les limites .....</b>	<b>39</b>
<b>PARTIE 3 : RESULTATS DE L'ANALYSE.....</b>	<b>40</b>
<b>A. Analyse des entretiens réalisés avec les professionnels de terrain .....</b>	<b>40</b>
1. Les motivations au travail .....	40
2. Les qualités indispensables que doit posséder un manager selon les professionnels de terrain .....	41
a) Une connaissance du terrain.....	41
b) Des qualités communes aux managers et aux collaborateurs .....	41
c) Une communication fluide .....	43
d) Un porte-parole .....	43
3. La peur des équipes du changement .....	43
<b>B. Analyse des entretiens réalisés avec les managers de proximité.....</b>	<b>44</b>
1. Le style de management .....	44
2. La force du temps pour l'observation et la compréhension .....	45
3. La connaissance de soi .....	46
4. La connaissance de son équipe .....	47
<b>PARTIE 4. PRECONISATIONS .....</b>	<b>49</b>
<b>A. Apprendre à connaître son équipe et les membres de son équipe .....</b>	<b>49</b>
<b>B. Apprendre à connaître le terrain.....</b>	<b>50</b>
<b>C. Apprendre à se connaître.....</b>	<b>51</b>
<b>D. Travailler sur la communication et les échanges.....</b>	<b>51</b>
1. Prendre sa place de manager .....	51
2. Créer une relation de confiance avec les membres de l'équipe .....	52
3. Jouer un rôle dans la motivation de l'équipe .....	52
<b>E. Prendre et laisser du temps tout en s'impliquant .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>56</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 1 : Guide d'entretien à destination des managers de proximité .....</b>	<b>64</b>
<b>Annexe 2 : Guide d'entretien à destination des professionnels de terrain .....</b>	<b>66</b>
<b>Annexe 3 : Retranscription d'un entretien réalisé avec un manager .....</b>	<b>67</b>
<b>Annexe 4 : Retranscription d'un entretien réalisé avec un professionnel de terrain.....</b>	<b>81</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>86</b>

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA SANTE (2017), *La politique médico-sociale des agences régionales de santé*. Consultable sur : [La politique médico-sociale des agences régionales de santé | National \(sante.fr\)](#)
- 2- CEGOS, *Fiche Métier, Manager de proximité*. Consultable sur : [Fiche Métier : Manager de proximité - Cegos](#)
- 3- APEC (2021), *Panorama 2021 des mobilités des cadres*. Consultable sur : [Panorama 2021 des mobilités des cadres \(apec.fr\)](#)
- 4- FABRICE MAZOIR (2014), *Mobilité : les cadres restent en moyenne 4 ans à leur poste*. Consultable sur : [Mobilité : les cadres restent en moyenne 4 ans à leur poste | Cadreo](#)
- 5- MARIE-CHRISTINE BUREAU, ANTONELLA CORSANI, OLIVIER GIRAUD, FREDERIC REY (2019), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi*, Edition Teseo, 678 pages.
- 6- GERALDINE LORIN (2020), *L'humour au service du manager de proximité*. Consultable sur : [L'humour au service du manager de proximité | Cairn.info](#), pages 115 à 137.
- 7- MORGANE IRAQI (2019), *Les managers de proximité sont-ils la clé de l'engagement des collaborateurs ?* Consultable sur : <https://www.parlonsrh.com/media/les-managers-de-proximite-sont-ils-la-cle-de-lengagement-des-collaborateurs/>
- 8- HENRI MINTZBERG (2012), *Le manager au quotidien – Les 10 rôles du cadre*, Deuxième édition mise à jour et complétée, Edition EYROLLES, 283 pages.
- 9- ANTONIN GAUNAND (2021), *Une définition du leadership : influencer et fédérer*. Consultable sur : [Une définition du leadership : influencer et fédérer - Antonin GAUNAND \(antonin-gaunand.com\)](#)
- 10- YVAN BAREL, MARC DUMAS, SANDRINE FREMAUX (2017), *Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle*.

Consultable sur : [Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle | Cairn.info](#)

- 11- RAPHAELE GRANGER (2021), *Comment manager une équipe ?* Consultable sur : [Comment manager une équipe - savoir tirer le meilleur du collectif \(manager-go.com\)](#)
- 12- AD VALORIS, *Les techniques de management*. Consultable sur : [Les techniques de management - Ad Valoris :](#)
- 13- BRIGITTE BOUQUET (2014), *La complexité de la légitimité*. Consultable sur : [La complexité de la légitimité | Cairn.info](#), pages 13 à 23.
- 14- FREDERIC PUEL (2015), *De l'autorité managériale*. Consultable sur : [De l'autorité managériale \(journaldunet.com\)](#)
- 15- NICOLAS FARAJI (2018), *Comment le manager peut-il être légitime ?* Consultable sur : [Comment le manager peut-il être légitime ? \(linkedin.com\)](#)
- 16- LAROUSSE [En ligne], Définition de « crédibilité ». Consultable sur : [Définitions : crédibilité - Dictionnaire de français Larousse](#)
- 17- MARINE COUSIN-BERNARD, VALENTINE CHAPUS-GILBERT (2006), *Manager, ça s'apprend ! : Métamorphose, apprentissage, prise de fonction*, EMS Editions, 255 pages.
- 18- FREDERIC CREPIN (2004), *Manager pour la première fois*, Editions d'Organisations, 93 pages.
- 19- CATHERINE BESSE (2018), *Bien manager : l'impérative confiance en soi*. Consultable sur : [Bien manager : l'impérative confiance en soi - Speciman](#)
- 20- LIONEL BELLENGER (2004), *Développez votre confiance en vous*, ESF Editeur, 1ère édition, 126 pages.
- 21- ROGER MUCCHIELLI (2019), *Le travail en équipe*, ESF Editeur, 203 pages.
- 22- PIERRE CAUVIN (2007), *La cohésion des équipes*, ESF Editeur, 220 pages.
- 23- JEAN-MICHEL MOTTA (2003), *Pour une approche du travail en équipe*. Consultable sur : [Pour une approche du travail en équipe. - cadresante.com](#)

- 24- ROMAIN BOBIERE (2020), *Le Modèle DISC : le management en couleur*. Consultable sur : [Le Modèle DISC : le management en couleur - Institut G4 - Ecole Numérique en alternance \(de BAC à BAC+5\) \(institut-g4.fr\)](#)
- 25- WALTER MYERS (1984), *Les bases de la communication interpersonnelle*, McGraw-Hill, 470 pages.
- 26- GENEVIEVE IMBERT (2010), *L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie*. Consultable sur : [L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie | Cairn.info](#), pages 23 à 34.

## Annexe 1 : Guide d'entretien à destination des managers de proximité

### Guide d'entretien à destination des managers de proximité

*Comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'intégrer à une équipe de terrain existante, dans les établissements médico-sociaux ?*

**Présentation :** Bonjour, je m'appelle Amandine Jacquemart, étudiante en deuxième année de Master Management Sectoriel : Management des établissements sociaux et médico-sociaux. Je réalise une étude sur l'intégration des nouveaux managers dans leur équipe de terrain.

**But de l'entretien :**

- Repérer les freins et les leviers rencontrés en tant que nouveau manager
- Repérer le positionnement et l'intégration en tant que nouveau manager

**Modalités :**

**Durée de l'entretien :**

Thèmes à aborder :

- Présentation
- Métier de manager de proximité
- La connaissance et le management d'une nouvelle équipe
- Les freins et les leviers rencontrés à l'arrivée
- Ressenti du manager de proximité
- Transmission d'expérience

Thèmes	Questions
Présentation	Pouvez-vous vous présenter ? <ul style="list-style-type: none"><li>- Age</li><li>- Ancienneté</li><li>- Intitulé du poste</li></ul> Pouvez-vous me parler de votre formation ? Pour quelle(s) raison(s) avez-vous souhaité devenir manager ?
Métier de manager de proximité	Quelles sont vos missions principales ? Comment me décrivez-vous votre style de management ? Réunissez-vous régulièrement les membres de votre équipe ? <ul style="list-style-type: none"><li>- A quelle fréquence ?</li></ul> Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit si je vous dis : <ul style="list-style-type: none"><li>- Manager ?</li><li>- Equipe ?</li></ul> Pour vous, qu'est-ce qu'un bon manager ? Qu'attendez-vous des membres de votre équipe ?
La connaissance et le management d'une nouvelle équipe	Racontez-moi vos premiers pas en tant que manager dans cette équipe...

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vous sentiez-vous à votre arrivée ? (Quels sentiments)</li> <li>- Comment avez-vous appris à connaître votre équipe et/ou les membres de votre équipe ?</li> <li>- Quel(s) style(s) de management avez-vous adopté ? Pour quelles raisons ?</li> <li>- Comment diriez-vous que vous vous êtes intégré à l'équipe que vous allez manager ?</li> </ul>
Les freins et les leviers rencontrés à l'arrivée	<p>A votre arrivée...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous rencontré des difficultés ? Quelles actions mises en place ? Quel(s) type(s) de difficulté(s) ?</li> <li>- Avez-vous perçu des opportunités en tant que nouveau manager ?</li> <li>- Comment définiriez-vous les relations que vous avez avec les membres de votre équipe ? Comment expliquez-vous ces relations ?</li> </ul>
Ressentis du manager de proximité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aujourd'hui, comment vous sentez-vous en tant que manager ?</li> <li>- Quel(s) sentiment(s) ressentez-vous lorsque vous démarrez votre poste ?</li> <li>- Avez-vous l'impression de vous connaître ? Comment pourriez-vous me l'expliquer ?</li> <li>- Avez-vous l'impression de connaître votre équipe ? Comment pourriez-vous me l'expliquer ?</li> </ul>
Transmission d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels conseils donneriez-vous pour réussir une intégration en tant que nouveau manager ?</li> <li>- Selon-vous est-il important de se connaître pour manager ?</li> <li>- Pensez-vous que la confiance en soi joue un rôle dans l'intégration d'une équipe et dans le management ?</li> </ul>

## Annexe 2 : Guide d'entretien à destination des professionnels de terrain

### Guide d'entretien à destination des professionnels de terrain

*Comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'intégrer à une équipe de terrain existante, dans les établissements médico-sociaux ?*

**Présentation :** Bonjour, je m'appelle Amandine Jacquemart, étudiante en deuxième année de Master Management Sectoriel : Management des établissements sociaux et médico-sociaux. Je réalise une étude sur l'intégration des nouveaux managers dans leur équipe de terrain.

**But de l'entretien :**

- Repérer les attentes des professionnels en termes de management
- Ressenti du professionnel

**Modalités :**

**Durée de l'entretien :**

**Thèmes à aborder :**

- Présentation
- Les attentes du professionnel
- Le ressenti du professionnel

Thèmes	Questions
Présentation	Pouvez-vous vous présenter ? <ul style="list-style-type: none"><li>- Age</li><li>- Ancienneté</li><li>- Intitulé du poste</li></ul>
Les attentes des professionnels	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qu'est-ce qui vous motive au travail ?</li><li>- Pour vous, qu'est qu'un manager ? Rôles, missions.</li><li>- Qu'attendez-vous de votre manager ?</li><li>- Quelles sont selon vous les qualités que doit posséder un manager ?</li></ul>
Ressenti du professionnel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quels sentiments avez-vous ressenti à l'annonce du départ de votre ancien manager ?</li><li>- Quels sentiments avez-vous ressenti pendant l'attente de votre nouveau manager ?</li><li>- Quels sentiments avez-vous ressenti à l'arrivée du nouveau manager ?</li></ul>

## Annexe 3 : Retranscription d'un entretien réalisé avec un manager

### Retranscription de l'entretien avec Monsieur C

#### **Dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ?**

Très bien, j'ai 31 ans, j'ai en ancienneté de poste ici, euh, j'exerce le rôle de chef de service, euh donc, voilà, sur le foyer d'accueil médicalisé. Je suis arrivé fin mars, le 22 mars exactement. Donc ça fait très peu de temps que je suis sur la structure. Euh, je manage une équipe d'à peu près une quarantaine de personne, toutes fonctions confondues, notamment divisée en deux gros pans. On a une partie éducative, une partie paramédicale, donc avec des aides-soignants, des infirmières, des AMP. Une partie éducative avec des éducateurs, moniteurs éducateurs. Euh, également un psychologue, une ergothérapeute, euh, un kinésithérapeute. Voilà.

Auparavant, j'ai donc été diplômé d'ILIS en 2019. J'avais un parcours d'infirmier avant et j'ai travaillé entre 2019 et 2020. Entre 2018 et 2020, pardon, en contrat de professionnalisation, puis CDI, en tant qu'adjoint de direction en EHPAD.

Où, là, j'avais une partie managériale qui était moins intense que celle que j'ai actuellement en tant que chef de service.

#### **Pourquoi cela ?**

J'avais une équipe à l'époque qui était beaucoup plus petite à manager. Aujourd'hui ça représente quand même une quarantaine de personnes qui sont en plus dispatchées sur plusieurs sites. Donc on a de l'hébergement, ici, on a aussi des appartements thérapeutiques et un accueil de jour. Au final on accompagne, euh, on accompagne une bonne quarantaine de résidents. On en a 30, ici, sur les lieux de vie, 8 aux appartements thérapeutiques, 7 aux appartements, pardon et 8 en accueil de jour. Donc on a à peu près 45 résidents permanents, plus 3 temporaires. Donc 45, 48 résidents.

Voilà ..., je ne sais pas si ça répond à toutes vos questions ?

#### **Oui, tout à fait. Donc avant vous exercez en tant qu'infirmier, c'est bien cela ?**

C'est ça, entre 2015 et 2017, avant de repartir à la fac sur le Master ILIS management des établissements médico-sociaux.

## **D'accord, très bien. Et pour quelles raisons avez-vous souhaité devenir manager ?**

Pour quelles raisons ? euh, c'était pour une recherche d'évolution professionnelle. Acquérir davantage de responsabilités, mais surtout des responsabilités différentes. Euh, la possibilité de, ce que je ressentais sur euh, en étant sur le terrain, en étant infirmier, c'était que mon champ d'action était un peu plus limité en fait, et je voulais avoir une position qui me permettait d'être toujours dans cette approche d'accompagnement, euh, mais tout en ayant un champ d'action qui soit plus vaste, plus large. Pouvoir mener des actions du début à la fin et ne pas simplement m'arrêter à ma dimension soin. Être plutôt dans une approche pluridisciplinaire, dans une approche de projet et, euh, qui me permettrait de prendre les choses en mains, entre guillemets, de les suivre en tout cas, du début à la fin. Euh, la possibilité aussi, tout en restant sur le terrain, d'avoir une euh, une vision euh, plus transversale, avec euh, notamment, euh, comment dire, la gestion de toute la dimension budgétaire, la dimension euh, la dimension managériale pure, euh, la gestion de projet, etc. Donc, ça me permettait d'avoir une fonction plus polyvalente on va dire.

C'est ce qui m'a motivé à entreprendre cette reprise d'étude.

## **Du coup, sur ce poste, quelles sont vos missions principales ?**

Alors moi mes missions principales c'est du management opérationnel, avec une organisation de planning, euh, de la, des évaluations aux entretiens professionnels, notamment des salariés, je fais également de l'animation de réunion très fréquente, euh, une partie en relation avec les familles, en relation directe avec les résidents, avec notamment tout ce qui est phase d'admission, euh, phase d'évaluation des projets d'accompagnement, euh. Voilà pour ce qui va concerner le gros de mon activité, donc on va être vraiment dans de l'opérationnel pure. Du management d'équipe avec des horaires, tout ce que ça implique, la préparation de contrats de travail, etc. Et une phase, plus en relation avec les résidents, les familles, les partenaires extérieurs, la gestion de l'animation des partenariats, c'est très important, notamment avec les acteurs institutionnels, tels que, les EPSM, etc. Et, euh, voilà.

## **Comment pouvez-vous me décrire votre style de management ?**

Alors, euh, ça fait peu de temps que je manage réellement donc j'ai un style qui est en train de s'affirmer, qui est en train de naître et qui, j'ai un style à un instant T, mais qui va être amené à évoluer car je suis moi-même en phase de recherche. J'ai un idéal, euh, mais je me rends compte que cet idéal n'est pas toujours adapté à la réalité, donc je suis

en train de le réadapter, mais de façon générale si je devais décrire mon style, je pense que j'ai un management qui est très adaptable, je m'adapte à la situation, j'essaie de faire de la personnalisation dans le management, laisser autant que possible de l'autonomie, de la liberté aux équipes, aux professionnels. Ça ne veut pas dire : fermer les yeux. C'est beaucoup plus compliqué je pense d'être un manager qui laisse de l'autonomie et de la liberté, plutôt qu'un manager qui soit strict et cadrant, parce que à partir du moment où on laisse de la liberté on engage beaucoup plus notre responsabilité, donc il faut être beaucoup plus dans le contrôle indirect et ça demande du temps, ça demande de bien cerner les gens, de savoir à qui on fait confiance, de contrôler à posteriori, savoir si les choses sont faites et bien faites. Parce qu'il ne faut jamais perdre la finalité, qui est l'accompagnement du résident, des familles. J'ai un style plutôt orienté vers le participatif et l'autonomisation des professionnels que j'accompagne. Je pars du principe que tout le monde est adulte, qu'on est là pour être, pour s'investir pleinement dans ce qu'on fait et je pense que la reconnaissance qu'on a pour les salariés qu'on manage, euh, passe par une responsabilisation. Plus on les responsabilisera, plus ça voudra dire qu'on a confiance en eux, qu'on reconnaît leurs compétences, donc je suis très accès personnellement là-dessus.

Mais comme je vous dit, il y a une chose que je commence à comprendre, c'est qu'il n'y a pas une sorte de management qui soit absolu. Euh, je vais avoir une tendance à privilégier le participatif, mais il y a des moments où même si vous voulez faire du participatif, vous ne pourrez pas parce qu'il y a des situations qui l'exige, par exemple une situation d'urgence, vous allez être sur du directif.

Parfois vous allez vouloir faire du participatif et les personnes que vous allez avoir à manager n'auront pas envie de participer au-delà de ce qu'elles auront à faire dans le cadre de leur fiche de poste. Ce sont des personnes qui seront très dur à prendre dans un, à emmener dans un sillage, sur les projets, etc. Donc, c'est pour ça que les styles se heurtent parfois à la réalité et il faut être sans cesse capable de s'adapter.

**Est-ce que vous réunissez régulièrement les membres de votre équipe ?  
Comme j'ai pu voir, vous avez différents corps de métier à manager, comment ça se passe au niveau des réunions ?**

On a des réunions très régulières, chaque semaine, par lieu de vie, parce que notre foyer est divisé en trois lieux de vie et on a également l'appartement et l'accueil de jour. J'ai une réunion par entité, par semaine. Les équipes pluridisciplinaires se réunissent, j'aurais aussi bien des AMP, que des infirmiers, que des éducateurs, et on échange

sur des thématiques qui sont données en avance. On me soumet un ordre du jour et on échange là-dessus. C'est surtout moi, je vais me positionner en tant qu'animateur, réellement, il y a des moments où il va falloir trancher, répondre à des questions, mais sinon je laisse les équipes gérer entre elles, échanger entre elles, et j'anime les débats, je gère les débats et quand je sens que ça stagne, qu'on a besoin de mon avis je tranche.

### **D'accord, donc ce n'est pas vous qui réaliser l'ordre du jour ?**

Non, c'est fait par les équipes, car c'est leur moment. Elles passent plus de temps sur les lieux de vie, donc elles savent mieux que moi ce qui ne va pas et ce qui posent des problèmes. Donc c'est-elles qui animent et aliment cet ordre du jour. Je vais parfois mettre des points à l'ordre du jour, mais pour l'instant ce ne sont pas des points qui concernent le fonctionnement du lieu de vie. Ce sont plutôt des points d'ordre général. Ça va être le moment pour moi de leur transmettre des informations. Mais sinon, ce qui concerne leur activité, c'est eux qui remplissent.

### **Très bien, donc j'ai quelques petites questions. Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit quand je dis « manager » ?**

Quand on me dit « manager », ce qui me vient à l'esprit c'est, pour moi le manager est un facilitateur. En fait je suis là pour, à mon avis, mettre de l'huile dans les rouages, faire en sorte que tout aille bien. Euh, bien-sûr, ça c'est un objectif, ce n'est pas toujours comme ça, mais l'idée de comment je perçois mon rôle, je ne me perçois pas du tout comme un sauveteur, un superman ou autre, euh, je suis là pour faire en sorte que tout aille bien, donc c'est-à-dire mettre les bonnes ressources, au bon endroit, au bon moment, et être attentif à ce qui pourrait faire en sorte que l'activité ne fonctionne pas, ce qui pourrait entraver les équipes dans leur quotidien, ce qui pourrait entraver les résidents, ce qui pourrait entraver les familles, d'être une interface entre les professionnels, les résidents et l'extérieur et je me perçois vraiment, si je devais donner une image, un peu comme un chef d'orchestre, c'est avoir un peu les yeux partout, être à l'affût de la fausse note, et quand elle arrive la gérer.

La manager c'est aussi celui qui insuffle un esprit à son équipe, qui insuffle un esprit d'équipe et qui est garant de ça.

### **Et ensuite, quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit si je vous dis « équipe » ?**

Equipe pour moi c'est « objectifs ». Objectifs et responsabilité. Une équipe ne peut pas fonctionner si elle n'a pas de but commun, donc un objectif. Et ça c'est au manager de

l'insuffler. Et on ne peut pas se dire qu'on fait partie d'une équipe si on ne comprend pas notre rôle. Et je pense qu'on comprend notre rôle à partir du moment où l'on exerce des responsabilités.

Cet objectif commun va se décliner ensuite en objectif individuel et c'est par cet objectif individuel qu'on responsabilise les membres d'une équipe et qu'on les pousse à faire une équipe. Si les objectifs individuels sont complémentaires entre chaque membre des équipes et qu'ils concourent à un objectif commun, c'est comme ça qu'on arrive à avoir une équipe à mon avis.

Il y a aussi cette notion de solidarité et d'entraide. On n'est pas une famille mais presque, c'est-à-dire qu'il faut savoir se dire les choses, mais toujours avec bienveillance et respect.

### **Pour vous, qu'est-ce qu'un bon manager ?**

Oh, c'est comme un bon chasseur. Un bon manager c'est, euh, qu'est-ce qu'un bon manager ? Je pense qu'il y a plein de choses qui peuvent caractériser un bon manager. Je pense que le bon manager est celui qui sait reconnaître qu'il ne sait pas tout. C'est celui qui sait valoriser les talents et qui sait permettre à chacun de progresser. Le bon manager c'est celui aussi qui sait mettre en musique toutes les ressources qu'il a à sa disposition pour atteindre les objectifs. Je suis convaincu qu'il n'y a pas forcément un style de bon manager, mais qu'il existe une posture de bon manager. C'est une personne qui sait valoriser les professionnels qu'il a à sa disposition, qui sait les faire progresser, qui sait les faire se réunir autour d'un but, d'un projet commun et qui sait atteindre les objectifs qui lui sont fixés avec les ressources qu'il a à sa disposition.

C'est aussi un manager, lorsqu'on est comme moi, un cadre intermédiaire, savoir composer avec les attentes de la direction et les attentes des équipes. On est sans cesse en train de faire le grand écart, essayer de faire en sorte que ce grand écart soit le moins large possible.

Le bon manager est aussi celui qui a un discours clair, qui a des convictions tout en étant capable d'être dans l'échange et admettre qu'on ne sait pas tout et qu'on peut se tromper, être dans cette humilité-là. Quand on reconnaît auprès d'un professionnel qu'on s'est trompé, ce n'est pas un aveu de faiblesse. En tout cas c'est ma conception.

## **J'aimerais savoir ce que vous attendez de votre équipe aujourd'hui ?**

Ce que j'attends d'elle c'est qu'elle ait, euh, qu'elle parvienne à, euh, ce que j'attends c'est un investissement individuel, c'est aussi, euh, la capacité à assumer des responsabilités, euh, ce que j'attends d'elle, c'est qu'elle mette en place des actions qui nous permettent de répondre à nos ambitions en tant qu'établissement, à notre projet d'établissement. Qu'elle fasse vivre ce projet là au quotidien, qu'elle soit capable de s'appliquer ce qu'elle exige des autres. Notamment, des cadres intermédiaires ou de la direction. Si on exige une loyauté, une transparence et un professionnalisme, il faut aussi qu'elle soit capable de s'appliquer ça pour être crédible. Et c'est vraiment qu'elle ait au cœur de son action et de son esprit le résident, puisqu'on est là pour ça et ne jamais perdre de vue ça, c'est ce que j'attends.

Je ne leur demande pas d'être toujours d'accord avec moi, au contraire, une équipe qui est capable de questionner mes choix, questionner mes demandes, sans tomber dans la subordination, mais de questionner, d'argumenter, d'avoir des échanges, c'est une équipe qui vit. Moi j'attends qu'il y ait de la vie aussi dans mon équipe.

## **Est-ce que vous pouvez me raconter vos premiers pas en tant que manager dans cette équipe ? Comment vous vous sentiez à votre arrivée ?**

Alors, c'était ma première expérience dans le champ du handicap donc un peu, euh, j'arrive un peu à tâtons, mais je m'appuyais beaucoup sur mes expériences passées. Je ne m'en rendais pas compte, mais je m'en suis rendu compte en arrivant ici, ce sont des expériences qui m'ont beaucoup apporté, euh, sur lesquelles je m'appuis vraiment. Je suis arrivée en tout humilité, j'étais énormément dans l'écoute, dans l'observation, euh, et euh, dans l'échange. J'ai appris à connaître les personnes que j'allais manager, les résidents, et euh, voilà, j'étais vraiment dans une optique de découverte, sans me mettre de pression malsaine en me disant : « il faut vraiment que tu te mettes dans ce rôle de manager tout de suite », je pense que ça aurait été le meilleur moyen de me planter, donc je me suis accordé du temps, en fait, et chose que je n'avais pas fait sur mon dernier poste, où ça c'était très bien passé, mais où les débuts avaient été compliqué d'un point de vue personnel, c'est-à-dire, au travail ça se passait bien, mais j'avais beaucoup de stress que j'essayais de ne pas montrer parce que je me mettais une pression qui était démesurée au final. Donc c'est pour ça que je suis arrivée plus dans cette optique-là.

## **Comme vous ne connaissiez pas du tout le champ du handicap, comment avez-vous appris à connaître le public ?**

Beaucoup de journées d'immersion. J'ai rencontré tous les professionnels, j'ai passé des repas avec les résidents, euh, voilà, j'ai vraiment compté sur l'immersion pour comprendre et je pense que ça fait gagner un temps fou. Ce que j'ai compris en 4h d'immersion, je pense que je ne l'aurais pas compris en 1 semaine sans être sur le terrain.

## **Comment avez-vous appris à connaître les membres de votre équipe ? De manière individuelle ou en réunion collective ?**

Plutôt en réunion d'équipe, beaucoup dans l'observation. Après en discussion, j'ai profité de beaucoup de temps où je recevais les professionnels dans le bureau, déjà pour comprendre un peu qui ils étaient, quel était leur parcours, leur ancienneté, leurs aspirations, qu'est-ce qu'ils voulaient faire, est-ce qu'ils étaient bien ici, comment ils percevaient l'accompagnement, la structure, etc.

## **Cela se déroulait sous forme d'entretien ?**

Oui, des entretiens formels ou informels où je recevais les personnes. Ce n'était jamais prévu, c'est vrai que non, il n'y avait pas de formels, c'était plutôt de l'informel, c'étaient des personnes que je croisais que je demandais de venir dans mon bureau et on discutait ou alors on discutait sur les lieux de vie, je passais beaucoup de temps sur les lieux de vie.

## **A votre arrivée, comment décririez-vous votre style de management ?**

Euh, je ne pense pas avoir changé de style. J'étais toujours dans cette optique-là. Il a fallu beaucoup de temps pour imposer les choses, je n'ai pas voulu brusquer. Euh, c'est quand même brutal pour une équipe de voir son manager partir, donc j'ai été dans l'écoute, dans l'échange, le temps aussi de comprendre. Parce qu'il y a des choses qui fonctionnaient très bien, donc je n'allais pas venir pour tout changer et il faut du temps pour comprendre ce qui ne fonctionne pas.

Si vous voulez, au départ, je n'ai presque pas eu le besoin de manager parce que j'étais beaucoup dans l'observation. Je faisais du management quotidien, avec les horaires, ce genre de chose. Mais très peu de décisions managériales, les équipes étaient très autonomes et peu à peu j'ai pris la mesure de la réalité de l'activité, de ce qui pouvait être changé. J'étais vraiment dans le, euh, pas en retrait car j'étais présent, mais beaucoup dans l'observation en fait.

## **Selon vous, quel axe de temps il faudrait pour instaurer un changement à sa nouvelle équipe ?**

Beh en fait, ça va dépendre de l'endroit dans lequel vous arrivez. Si les problèmes vous sautent aux yeux tout de suite, il faut agir. Parfois il faudra du temps pour voir, car c'est un peu subtil. Le revers de la grande autonomie des équipes, c'est qu'on ne perçoit pas tout, tout de suite. Car il y a énormément de choses qui sont gérées par le lieu de vie et qui ne remontent pas à mon échelle. Donc ça va dépendre du lieu dans lequel vous arrivez. Si vous arrivez dans une structure où il y a une forte, euh, comment dire, un mal-être social, des conflits, des problématiques qui vous sautent aux yeux, il va falloir être directement dans la posture du manager. Si vous arrivez dans une structure où ça va très bien, euh, vous allez devoir vous laissez un peu de temps pour observer. Ça va aussi dépendre de la personne, vous si c'est votre premier poste vous n'allez pas avoir l'expérience qui va vous permettre de juger tout de suite ce qui va et ce qui ne va pas, donc vous allez devoir prendre d'autant plus de temps car vous allez manquer d'expérience, manquer de confiance, donc je pense que ce laps de temps va être beaucoup plus long. Je pense que plus on a de l'expérience et moins il faut de temps car on sait ce qui fonctionne ou non. Un manager débutant, je pense qu'il faut qu'il se laisse au moins 3 mois.

## **Il y a aussi le fait de ne pas brusquer les équipes ?**

Bien-sûr, ne pas brusquer les équipes, parce que le changement fait peur et s'il y a des choses qui marchent, il ne faut pas changer pour changer et c'est le meilleur moyen de se les mettre à dos. De changer et se la jouer super héros, cow-boy, c'est faire fausse route, vraiment.

Il faut être humble au départ, ne pas se mettre de mauvaise pression. Ne pas se dire « ça y est je suis manager on attend de moi que je manage », ça veut dire quoi ? Ça ne veut rien dire, se mettre ça dans la tête et ne pas être capable de le décliner en actions opérationnelles et c'est le meilleur moyen de se planter.

## **Comment diriez-vous que vous vous êtes intégré à l'équipe que vous allez manager ?**

Qualitativement, je pense que je me suis bien intégrée. J'ai été surtout bien intégrée par les équipes qui ont été très disponibles, très dans l'échange, ça s'est bien passé.

### **A votre arrivée, est-ce que vous avez rencontré des difficultés particulières ?**

Oui, j'ai rencontré des difficultés liées à la méconnaissance du milieu du handicap. Euh, certains dispositifs que je ne connaissais pas, euh, j'ai été confronté à des difficultés concernant le fonctionnement de la structure, ça m'a pris du temps, d'ailleurs, il y a des choses que je ne maîtrise pas encore totalement. Comprendre vraiment le périmètre d'action de chacun, c'est un peu frustrant de ne pas l'identifier très vite tout de suite. Donc, euh, ça peut faire perdre du temps parfois, et ça peut faire prendre des décisions qui sont à côté de la plaque aussi.

Des difficultés d'ordre relationnel avec certain, qui ne sont pas trop dans l'échange, et qui est difficile d'aborder car on ne les connaît pas suffisamment, on ne sait pas trop comment les prendre. Donc ça, ça a été une petite difficulté aussi.

### **Comment vous avez pallié cela ?**

Bin, j'ai été un peu à tâtons on va dire. Euh, puis je réadapte à chaque fois du coup, selon le feedback, mais euh, ça ne m'a pas empêché d'y aller lorsque j'avais quelque chose à dire ou d'échanger avec ces personnes-là. Euh, mais c'est sûr que ce n'est pas toujours facile. C'est encore un truc sur lequel je travail.

Je commence à comprendre que c'est dans leur nature, elles ne sont pas dans l'échange, mais il faut..., c'est délicat car lorsqu'on les connaît, bah c'est tout, mais quand on a envie de les connaître, de les découvrir, puis que c'est le premier contact c'est difficile, donc voilà ça c'est une difficulté.

### **Comment définiriez-vous les relations que vous avez avec les membres de votre équipe ?**

Je les définirai comme étant franches, sincères, euh, bienveillante la plupart du temps et euh, plutôt des bonnes relations.

### **Et à votre arrivée, comment pouvez-vous me les décrire ?**

Bah, j'ai perçu beaucoup de bienveillance de la part des équipes. Je n'ai pas perçu de soucis relationnels.

### **Comment pouvez-vous m'expliquer ces relations de bienveillance, de franchise ?**

Je pense que c'est lié à la culture de l'établissement et à la culture de la structure. On a des professionnels très investis et très, euh, très investis et qui sont dans cette culture

là car elles essaient de le transmettre aux résidents, dans leur accompagnement elles ont cette bienveillance-là. Elles sont fières de ce qu'elles font, donc je pense qu'elles ont été fières de montrer ce qu'elles étaient capables de faire et m'impliquer là-dedans. Je pense qu'elles n'attendent pas tout de moi, contrairement à d'autres structure, car elles ont cette capacité à, pas s'autosuffire, mais, euh, ce sont des experts, dans leur accompagnement, dans leur métier, elles savent ce qu'elles ont à faire.

### **Ça veut dire qu'avant vous le chef de service laissez également beaucoup d'autonomie ?**

Oui, tout à fait, c'est une culture de la structure. On a une organisation qui fait qu'on a des éducateurs spécialisés sur chaque lieu de vie qui ont un peu ce rôle de coordinateur et qui sont en relation direct avec leur équipe et qui connaissent parfaitement leurs résidents, qui connaissent les projets. Lorsque qu'il y a un problème c'est d'abord gérer au niveau de l'équipe. Donc il y a vraiment cette capacité à travailler en autonomie.

### **Aujourd'hui, comment vous vous sentez en tant que manager ?**

Euh, comment je me sens ? Bah je me sens, euh, plus j'avance plus, euh, il y a une remise en cause permanente, donc on n'est jamais tranquille en fait, on se dit que ça va bien à un instant T, mais il suffit de pas grand-chose pour que ça aille mal. Et il y a toujours cette notion à avoir à l'esprit, toujours « on marche sur des œufs ». Donc je ne suis pas tranquille en fait. Je me sens bien à l'instant T, mais ça peut vite changer. Donc je suis toujours, euh, en alerte, entre guillemets. Mais il y a aussi un côté grisant de se dire qu'on arrive à gérer des situations, qu'on arrive à trouver des solutions à certaines problématiques, etc. Et, euh, donc c'est épanouissant quand même...

### **Quand même... ?**

Oui, euh, oui la majorité du temps c'est épanouissant. Mais il y a toujours, euh, ce stress il n'est pas bloquant, au contraire.

### **Est-ce que vous pensez que c'est lié au manque d'expérience ?**

Peut-être. Euh, peut-être qu'il y a aussi cette notion dans mon esprit que je ne maîtrise pas tout, je sais que je ne maîtrise pas tout, je suis dans une grosse asso, où il y a énormément d'établissement, euh, il y a des choses que je ne maîtrise pas encore, il y a des choses pour lesquelles je n'ai pas encore été confrontés à cause du covid, etc. donc je n'ai pas la prétention de dire que je maîtrise tout, même si ça se passe bien, je sais que je n'ai pas encore vu 100% du job, donc j'attends, je suis en observation.

### **Vous êtes soutenu par l'association, par la direction ?**

Oui, je suis soutenu par ma directrice, qui d'ailleurs va s'en aller, donc c'est aussi peut-être pour ça... donc qui part dans 15 jours et qui m'a annoncé cela 15 jours après mon arrivé. Donc ça a été aussi peut être un coup de boost pour me responsabiliser finalement.

### **Quels sentiments vous ressentez quand vous démarrez votre poste ?**

Alors, le lundi, euh, j'ai la flemme, mais les autres jours il y a de l'excitation. Mais, euh, oui, le lundi, euh, c'est le lundi quoi. Mais euh, une heure après on a oublié tout ça. On a oublié, on est dedans et je ne vois pas le temps passer, j'ai plein de chose à faire, donc c'est top.

### **Est-ce que vous avez l'impression de vous connaître ?**

Alors justement, je n'ai jamais eu autant l'impression d'apprendre à me connaître. J'en découvre, euh, et franchement, ce ne sont pas des blagues, et euh, ce n'est pas un mot comme ça pour dire, euh, c'est vraiment, euh, j'ai vraiment l'impression de me connaître un peu plus chaque jour.

### **Et c'est dû à quoi ?**

Bah c'est dû aux expériences que je rencontre en fait, et aux situations que je rencontre et à la manière dont je les gère, dont je réagis. J'arrive mieux à anticiper mes, euh, mes réactions, à prendre du recul avant de réagir. Euh, à être moins dans la réaction impulsive, mais pas impulsive dans le mauvais sens du terme. C'est-à-dire penser que, euh, action-réaction, ce truc là je trouve que c'est la plus grosse connerie qu'on peut faire lorsqu'on est manager en fait. Il y a des situations qui imposent ça, il y a des situations qui n'imposent pas ça, elles sont majoritaires et il faut prendre le temps de réfléchir. Quand on vous pose une question, dire, « bin je vais voir », ce n'est pas un aveu de faiblesse. Et quand on est manager, jeune manager au début, on a surtout tendance à vouloir donner tout de suite la réponse et ça je me rends compte que c'est la plus grosse bêtise à faire. Donc toujours prendre le temps et je suis dans cette phase où justement je me rends compte que j'arrive à mieux réfléchir les situations, à mieux les penser avant de me positionner. Parce que vous allez voir, quand vous allez être jeune manager, vous allez avoir beaucoup de situations qui vont vous causer des regrets : « oh putain j'aurais dû faire ça, j'aurais dû faire si, j'aurais dû faire ça » et ça, ça se règle en prenant le temps.

### **Est-ce que vous avez l'impression de connaître votre équipe ?**

Euh, non. Je les connais, euh, en partie. Mais j'apprends encore à les connaître.

### **Quels conseils donneriez-vous pour réussir son intégration en tant que nouveau manager ?**

Je donnerais comme conseil d'être, euh, humble. Au sens, ne pas s'excuser d'être là, mais l'humilité tel que je la vois c'est, c'est euh, reconnaître qu'on ne sait pas, être bienveillant envers soi-même. Parce qu'on ne peut pas dicter la bienveillance à tout va, lorsqu'on travaille dans le médico-social et être extrêmement dur avec soi-même. Se mettre une pression démesurée. Être humble, c'est être capable de se dire, « bah je suis nouveau, et si je ne sais pas c'est normal », quand vous avez votre diplôme, vous avez le droit de travailler, ce n'est pas un gage de compétences absolue et totale. C'est vous avez gagné le droit de travailler pour apprendre et faire votre expérience. Rien ne remplacera votre expérience. Donc quand vous allez commencer, soyez humble et dites-vous que des erreurs vous allez en faire, le tout c'est d'être de bonne foi. Et je pense que si je devais donner des conseils, je donnerais simplement celui-là.

A partir du moment où on a compris ce qu'était l'humilité, euh, qu'on arrive à appliquer cette bienveillance à soi-même, euh, je pense que même les épreuves qui vous arrive, vous les appliquez de façon un peu philosophique. Les erreurs que vous faites, vous les prenez non pas comme, euh, un moyen de vous flageller, en disant : « je suis nul, de toute façon je n'y arriverais jamais », mais plutôt comme un moyen de dire « bah j'apprends, et, euh, la prochaine fois je ne la referais pas celle-là » et si vous êtes humble, vous allez avoir cette capacité à analyser aussi vos échecs et à apprendre plus que dans vos succès.

### **Selon vous, est-il important de se connaître pour manager ?**

Oui, oui c'est essentiel. C'est essentiel parce que, euh, parce qu'il faut je pense, euh, comment dire, en anticipant quelles seront nos réactions sur certaines situations, bin, on peut je pense mieux les gérer. Mieux les gérer et euh, quand on est manager et qu'on se connaît on sait donc à quel moment on sera en difficulté et c'est anticiper et demander de l'aide à son supérieur hiérarchique à ce moment-là. C'est connaître nos points forts, connaître nos points faibles et travailler pour progresser sur nos points faibles.

Et je pense que si on a cette connaissance là, ça va de pair avec l'humilité.

### **Est- ce que vous estimez que vous vous connaissez ?**

Je me connais chaque jour un peu mieux, mais ce que je vous dis là, j'en ai pris conscience il n'y a pas très longtemps en fait. C'était après ma première expérience professionnelle, qui encore une fois, ça se passait bien, mais qui, euh, je pense, euh, je pense que je perdais beaucoup de temps sur certaines choses, mais en même temps, je faisais mon expérience. Mais je pense que j'ai été très dur avec moi-même et euh, j'ai progressé sur ce côté-là, mais il y a encore plein de chose que je fais, des comportements que j'ai, des attitudes, que je déconstruis encore, pour essayer de comprendre pourquoi est-ce que j'agis comme ça, pourquoi est-ce que je pense comme ça. Et il faut sans cesse, je pense, aller dans cette déconstruction.

### **Est-ce que vous pensez que la confiance en soi joue un rôle dans l'intégration d'une équipe et dans le management ?**

Oui, oui oui, c'est essentiel. Ça joue un rôle, mais ce n'est pas ..., un manager qui n'a pas confiance en soi il va pouvoir manager dans l'absolu, mais est-ce qu'il fera un manager épanoui ? je ne pense pas. Si on a confiance en soi, ça ne veut pas dire qu'on ne fera pas d'erreurs. Ça veut dire qu'on sera assez humble pour reconnaître qu'on a fait une erreur, sans tout jeter à la poubelle. J'ai confiance en moi, je sais ce que je peux faire, je sais ce que je ne peux pas faire et quand je vais faire une erreur, ce n'est pas pour autant que je vais, ça va un peu entamer ma confiance en moi-même sur certain point, mais ça ne va pas me faire dire, « bah je suis un bon à rien, je ne suis pas fait pour ce job, etc. », pour moi c'est essentiel, et c'est ce qu'il faut renvoyer aux équipes. Parce que quand vous prenez une décision, mine de rien, quoi qu'il arrive, il y a des situations où vous allez vraiment jouer votre rôle de manager au sens où tout le monde l'entend, c'est-à-dire prendre une décision qui va s'appliquer et des fois vos équipes sont en attente de ça. Et si vous arrivez « bah je pense, je crois, je ne suis pas sûr, et je ne sais pas, et peut être », bah c'est difficile après d'obtenir l'adhésion de l'équipe.

### **Et vous, avez-vous confiance en vous ?**

Je progresse là-dessus. Je pense que j'ai de plus en plus confiance en moi et c'est vrai qu'au départ, quand on arrive sur un premier poste, on ne fait pas le fier. Vraiment, je vous le dis, je n'avais pas confiance en moi et je pense que ça m'a desservi un petit peu, euh, sur certaines situations. Et c'est pour ça qu'aujourd'hui je vous le dis, vous voyez il ne m'a pas fallu énormément de temps, il ne m'a pas fallu 20 ans d'expériences pour s'en rendre compte, vous vous en rendez compte assez vite que la confiance en soi est essentiel.

## **Vous avez fait comment pour travailler là-dessus ?**

C'est grâce à mon supérieur à l'époque, ma supérieure, ma directrice, euh, qui l'avait perçu et on a eu des entretiens réguliers, notamment pour les entretiens annuels, etc. Où c'est un fait qu'elle a mis sur la table et par rapport à ce qu'elle m'a dit, euh, ça m'a redonné confiance en moi, en allant sur les points forts, etc. Je pense que le rôle du supérieur à ce moment-là est essentiel. Parce que vous avez la tête dans le guidon, si vous n'avez pas quelqu'un d'extérieur qui vous fait prendre conscience de vos qualités, je ne dis pas que vous n'y arriverez pas, car c'est possible que certaines personnes y arrivent, mais ça prend beaucoup plus de temps et vous avez beaucoup plus de chance de ne pas y arriver à mon avis. Tandis que si vous avez quelqu'un de bienveillant à côté de vous, euh, ça peut accélérer ce processus.

## Annexe 4 : Retranscription d'un entretien réalisé avec un professionnel de terrain

### Retranscription de l'entretien avec Madame K

#### **Dans un premier temps, pouvez-vous présenter ?**

J'ai 45 ans, je suis dans l'établissement depuis 2002. Je suis d'abord arrivée en tant que psychologue et j'ai passé mon diplôme CAPEJS. Aujourd'hui je suis professeur CAPEJS, spécialisée dans la surdité.

#### **Qu'est-ce qui vous motive au travail ?**

Accompagner les personnes en situation de handicap, les personnes déficientes, notamment dans ce cadre, les enfants.

#### **Selon vous, qu'est-ce qu'un manager ? Le rôle, les missions.**

Alors, il faut guider son équipe, c'est-à-dire, la, comment dire, la seconder, palier, prévoir un maximum dans ce qui est pratique, je veux dire, que ce soit, l'administratif, l'horaire, le transport, le machin, fin, tout ce côté-là pour que les équipes n'ait plus qu'à se concentrer sur l'accompagnement des enfants. C'est, euh, bilanter régulièrement avec les professionnels, savoir où ils en sont, que ce soit par rapport aux enfants, ou par rapport à eux-mêmes dans leurs fonctions. Et les remettre sur rails, sur les diriger, voilà, s'ils dévient un peu, les remettre sur rails, car je trouve qu'on en ressort très souvent, et quand on a la tête dans le guidon on peut très vite perdre de vue l'objectif qu'on a, donc, euh, je pense que le manager est là pour dire « n'oublie pas c'est là qu'on va ». Les, ouais, être, euh, être le maillon entre l'équipe de terrain et l'équipe de direction, il est autant appartenant à l'un qu'à l'autre et il se doit de représenter son équipe terrain en équipe de direction, comme il se doit de représenter la direction en réunion d'équipe de terrain. C'est vraiment être le maillon, donc assurer la communication, savoir proposer, savoir entendre et comprendre les réponses qu'on propose, c'est aussi, savoir, de ce fait là, la retraduire en termes acceptables, et, euh, pour les deux. Donc c'est tout un art de communication et ça je pense que ce n'est pas rien. Euh, être à l'écoute, tout simplement, mais ça je pense quel que soit la fonction. Pouvoir entendre les équipes, leurs difficultés, leurs besoins, leurs demandent, euh, et c'est déjà beaucoup. Même si tu n'as pas de solutions à apporter, tu les entends et tu les écoute, c'est déjà énorme. Euh, voilà, je ne sais pas en vrac...

## **C'est déjà très bien et très intéressant. Et vous, qu'est-ce que vous attendez d'un manager ?**

Qu'elle soit présente, là et vraiment là, car on n'en a pas eu, on en a eu une qui n'était pas forcément à 100% de son efficacité. Donc, qu'elle soit là, vraiment, qu'elle nous entende, qu'elle nous écoute, qu'elle nous comprenne, euh. Après, encore une fois, on ne demande pas à avoir un accord à toutes nos demandes, mais qu'il y ait une discussion, un échange, qu'on puisse argumenter de notre côté, euh, qu'on nous soutienne, qu'on nous fasse confiance. Si on se lance dans nos idées, dans nos projets, par exemple là on est en train de former les classes pour la rentrée, on nous a dit de partir des besoins des gamins, donc c'est ce qu'on fait. Dieu c'est que ça fait deux trois séances qu'on se réunit, qu'on essaie de réfléchir, alors il nous manque plein de données, qui font qu'on ne peut pas vraiment, euh, conclure et se projeter, mais, euh, mais on a trouvé ça, enfin moi j'ai trouvé ça, rafraichissant de nous dire ça. De se dire, ok donc les cases on les oublie et on pense aux gamins puis on créera les cases après, même si je me doute bien que ce n'est pas si facile que ça. Mais c'est déjà super agréable de se dire aller on se recentre sur l'enfant.

Le rôle d'un chef de service c'est de dire : ok on vous fait confiance. En sachant aussi que des retours en arrière sont possibles. On n'est pas dans l'éducation nationale, à être bloqué sur une année scolaire, si le gamin en cours d'année on voit que ça ne va pas, et bin pourquoi pas changer.

C'est nous faire confiance et tester. Venir sur le terrain voir si ça va. Des petites choses qu'on n'a pas forcément.

## **Serez-vous me dire quelques qualités indispensables que doit posséder un manager selon vous ?**

L'écoute, la bienveillance, l'humilité.

Les chefs de service qui ont la grosse tête et qui tire la couverture à soi on en a connu et, non, je ne vois pas en quoi ça sert l'équipe. Ce qui le déplaît c'est une autorité arbitraire, d'avoir quelqu'un qui se sent supérieur, dans le sens où il s'impose sans même nous connaître.

Un peu de compétitivité aussi, car je crois qu'il faut parfois montrer les dents à la direction pour pouvoir se faire entendre, parce que, euh, les moyens ne sont pas extensibles et euh, chacun doit défendre son équipe.

La disponibilité, peut-être, aussi. Euh, bah après, il doit avoir un esprit de décision, il faut savoir trancher, il faut savoir décider et euh, parce que même si effectivement dans un monde magnifique tu essaie d'écouter tout le monde, de satisfaire tout le monde, ce n'est forcément pas possible, donc il faut savoir trancher, euh.

### **Quels sentiments avez-vous pu ressentir lors de l'annonce du départ de l'ancien manager ?**

C'était à la fois, euh, une tristesse on va dire, une tristesse c'est un grand mot, mais voilà, une tristesse quoi, de voir partir une cheffe de service qu'on a eu depuis des années, qui m'a donné ma chance, qui humainement était adorable et avait se coté simple et humain et limite maternante avec nous. Euh, l'inquiétude de se dire : ok qu'est-ce qu'on devient. Mais, euh, à la fois aussi, en étant honnête, un certain soulagement en se disant, bin oui il était temps, c'était, euh, je crois qu'il était temps pour elle personnellement et professionnellement et pour nous aussi quoi, parce que je me rendais compte à quel point on était usés, démotivés, par rapport aux fonctions occupées, par rapport à l'établissement, parce que oui, on devait prendre en charge des tas de choses qui n'étaient pas de notre fait, passer du temps à pallier, on ne peut jamais bosser dans des conditions théoriquement idéales. Donc c'est fatigant. Et, euh, l'arrivée de la nouvelle directrice quelques mois avant fait souffler un vent nouveau, plus le départ de l'ancienne manageuse, on se dit ça y est nous aussi on va bouger, plutôt motivant.

### **A l'attente du nouveau manager, qu'est-ce que vous ressentez ?**

C'est long d'attendre un nouveau manager. On pensait qu'il devait y avoir un tuilage entre l'ancienne cheffe de service et le nouveau et là ça fait 5 mois qu'on attend, donc on en est loin.

Après euh, la directrice a pris le relais en attendant le nouveau chef de service. Et rien que le relais à déjà fait un grand bien à l'équipe, on voyait les choses avancer et grâce à la directrice on avait des réponses à nos questions.

Donc, c'est long, mais grâce au relais de la directrice qui a pu répondre à nos questions, ça fait que depuis deux trois semaines où on ressent réellement le manque, surtout à l'approche de la préparation de la rentrée scolaire. Ça fait deux trois semaines qu'on est rentrée dans la projection de la rentrée 2021 et c'est là que ça manque. On sent l'urgence.

### **Avez-vous des inquiétudes concernant l'arrivée du nouveau manager ?**

Oui, alors je serais inquiète si c'est une personne trop autoritaire, qui bouscule tout le fonctionnement à son arrivée, qu'il ne prenne pas le temps d'apprendre à nous connaître.

Mon inquiétude aussi c'est de savoir quand il arrive.



## RESUME

Amandine JACQUEMART

---

### L'ARRIVEE D'UN NOUVEAU MANAGER DE PROXIMITE DANS UN ETABLISSEMENT MEDICO-SOCIAL

Dans les établissements médico-sociaux, les **managers** de proximité occupent une place très importante au sein de l'organisation. Ils occupent une position duale entre l'équipe de direction et l'équipe de terrain. Cette position leur confère un rôle important dans la communication et les échanges avec leurs équipes. Notamment, auprès de l'équipe de terrain, pour laquelle ils auront un véritable rôle de porte-parole. Il est donc nécessaire pour mener à bien leurs fonctions, que les managers de proximité s'intègrent au sein de leurs équipes de terrain. Mais : comment les managers de proximité, nouveaux arrivants, peuvent-ils s'**intégrer** à une **équipe** de terrain existante, dans les établissements médico-sociaux ? Les différentes recherches bibliographiques, ainsi que les recherches de terrain réalisées à travers des entretiens semi-directifs permettent d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Ce travail de recherche présente des outils et méthodes clés sur lesquels les **nouveaux** managers pourront s'appuyer.

Mots clés : **mangers, intégrer, équipe, nouveaux.**

---

In medical and social institutions, proximity **managers** occupy a very important place within the organisation. They occupy a dual position between the management team and the field team. This position gives them an important role in communicating and interacting with their teams. In particular, with the field team, for which they will have a real spokesperson role. Therefore, it is necessary to carry out their functions, that proximity managers integrate within their field teams. But : how proximity managers, newcomers, can they **integrate** into an existing field **team**, in medical and social institutions ? The various bibliographical researches, as well as the field researches carried out through semi-directional interviews, allow to provide elements of answer to this problem. This research work presents key tools and methods on which **new** managers can rely.

Key-words : **managers, integrate, team, new.**