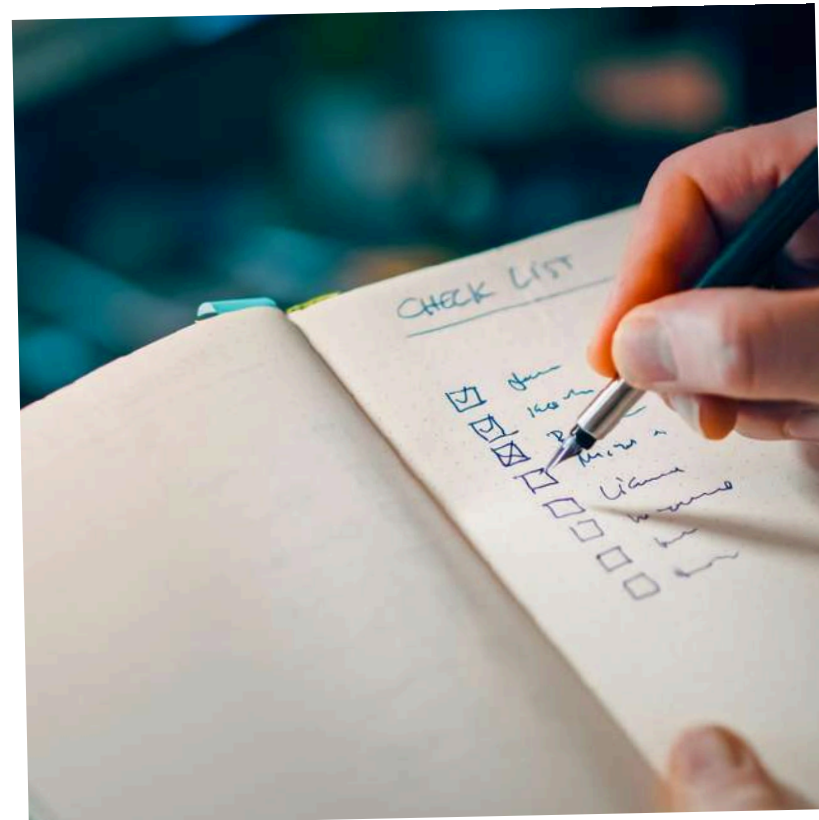


ÊTRE UN MANAGER INTERMÉDIAIRE AUJOURD'HUI : MODE D'EMPLOI

TRAVAUX DE LA COMMISSION RH-EMPLOI ET COMPÉTENCES DU MEDEF GIRONDE



SOMMAIRE

- 1 Les enjeux et objectifs du manager intermédiaire
- 2 Comment conserver ses managers intermédiaires et les rendre plus performants
- 3 Les outils de la performance

1.

Les enjeux et objectifs du manager intermédiaire

Une fiche "pratique" qui a pour vocation d'accompagner les directions d'entreprise dans l'organisation de la performance de ses managers intermédiaires.

LES CADRES INTERMÉDIAIRES FACE AUX DÉFIS MAJEURS

S'adapter aux transformations sociétales et organisationnelles suivantes :



LE TÉLÉTRAVAIL

Le management hybride et l'arrivée des nouvelles générations bouleversent les pratiques.



LA DIGITALISATION

Associés à l'intelligence artificielle, les savoirs et la communication au sein des équipes sont modifiés.



LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Incertain, il accroît la complexité du rôle de manager intermédiaire.



LA CRISE D'ATTRACTIVITÉ

Cette population, en quête de sens et de reconnaissance se retrouve fragilisée entre la stratégie de la direction et la réalité du terrain.

QUELLES SONT LES CONSEQUENCES ?

Les managers intermédiaires manquent souvent d'outils, de temps et de moyens pour animer efficacement leurs équipes.

Cette fragilité/déstabilisation du management intermédiaire impacte au quotidien la capacité du dirigeant à se consacrer à la vision, au développement et aux orientations stratégiques.

Sans relais managérial légitime, l'entreprise s'expose à une surcharge du dirigeant, un ralentissement des prises de décisions et une perte de performance.

LES ACTIONS PROPOSÉES

- Valorisation
- Redéfinition
- Responsabilisation
- Formation

2.

Comment conserver ses managers intermédiaires et les rendre plus performants

Une fiche "pratique" qui a pour vocation d'accompagner les directions d'entreprise dans l'organisation de la performance de ses managers intermédiaires.

POURQUOI ÊTRE MANAGER INTERMÉDIAIRE DANS MA PME :



Une PME offre au cadre intermédiaire la possibilité de voir concrètement les résultats de son action, de contribuer directement à la réussite collective et de participer à la co-construction d'un projet d'entreprise porteur de sens.

LE SENS INCARNÉ PAR LE DIRIGEANT

- Par son exemplarité, sa vision et sa capacité à partager un cap clair, il suscite l'engagement.
- Le manager intermédiaire devient alors un véritable relais du projet d'entreprise, garant de la cohérence entre la stratégie et la réalité du terrain.

LA MATÉRIALISATION DE CETTE NOTION DE SENS

- Par une plus grande autonomie, de relations humaines authentiques, un espace d'innovation et de responsabilisation plus large.
- Le cadre intermédiaire y trouve la possibilité d'apprendre, d'influencer les décisions, et de contribuer à une culture d'entreprise vivante et incarnée.

LES BÉNÉFICES IMMATÉRIELS D'ÊTRE MANAGER INTERMÉDIAIRE

- Choisir un environnement où la confiance, la reconnaissance et la contribution personnelle ont un sens concret.
- Un lieu où la performance se conjugue avec la valeur humaine.

Alors pourquoi est-il difficile de recruter des Managers Intermédiaire, comment expliquer leur perte d'engagement ?

REDONNER DU SENS ET DE L'IMPACT AU RÔLE :

La performance managériale repose sur la capacité du manager à se sentir utile, légitime et doté d'un véritable pouvoir d'action.

C'est pourquoi il est recommandé au chef d'entreprise :



D'ASSOCIER LES MANAGERS À LA STRATÉGIE

Co-auteurs de l'avenir de l'entreprise, ils deviennent des relais engagés et crédibles auprès des équipes.



D'ACCORDER UNE AUTONOMIE RÉELLE

En confiant des responsabilités décisionnelles adaptées.



D'ASSURER UN CLIMAT DE CONFIANCE

En évitant les interventions directes du dirigeant qui contournent le manager devant ses équipes.



METTRE EN PLACE UN ACCOMPAGNEMENT CONTINU

Formations, montée progressive en responsabilité.

POURQUOI CLARIFIER RÔLE ET PÉRIMÈTRE ?

La clarification du rôle et du périmètre d'action sécurise le manager et accroît son autonomie d'action. Cela permet de :

ALIGNER ACTIONS ET OBJECTIFS

Aligner les actions du manager avec les objectifs de l'entreprise, en réduisant les zones d'ambiguïté.

SÉCURISER L'EXERCICE DU MANAGEMENT

En rappelant le cadre légal, les droits et les obligations associées.

RENDRE LISIBLE L'ORGANISATION

Collaborateurs et dirigeants savent à qui s'adresser et sur quoi le manager peut décider.

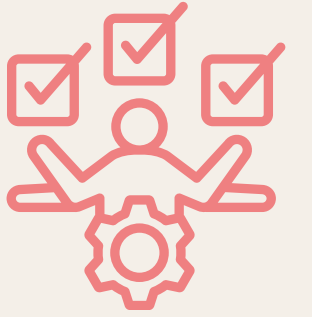
VALORISER LA FONCTION

Valoriser la fonction de manager intermédiaire en la distinguant du métier opérationnel.

Dans les PME, où la polyvalence est la norme, le manque de clarification est souvent source de tensions, de surcharge et de malentendus.

Définir clairement les limites d'action est donc un acte stratégique.

REVALORISER L'IMAGE DU MANAGER



L'image du middle manager s'est progressivement dégradée, souvent perçu comme « tampon » ou « relais administratif » sans pouvoir.

Pour cela il est recommandé :

- De mettre en lumière les succès et célébrer les performances managériales, même naissantes.
- De valoriser le leadership, en rappelant que le manager fait vivre la stratégie au quotidien.
- D'offrir des perspectives d'évolutions, même modestes : montée en compétence, missions transversales, mentorat.
- De reconnaître le management comme un métier, et non comme une extension opérationnelle

L'objectif : renforcer la motivation, la fierté et la légitimité, conditions essentielles pour fidéliser des managers engagés.

DÉFINITION DU RÔLE DE MANAGER INTERMÉDIAIRE :

Au-delà de la fiche de poste opérationnelle, le manager doit disposer d'une fiche de rôle managérial dédiée. Elle précise :



DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE D'ACTION :

Le périmètre d'action correspond à la zone de responsabilité au sein de laquelle le manager peut agir, trancher, arbitrer ou proposer des décisions.

Pour le définir, l'entreprise doit clarifier :

LES RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES

attendues telle que : discipline, organisation, priorisation.

LA CONNAISSANCE

du droit du travail minimum et les usages internes requis.

LES TYPES DE DÉCISIONS

que le manager peut prendre seul.

LES INTERLOCUTEURS DE SUPPORT

comme les RH, direction, QSE, etc. et leurs périmètres respectifs

LES DÉCISIONS NÉCESSITANT VALIDATION



Des outils simples peuvent accompagner ce périmètre : charte managériale, vade-mecum, quiz d'onboarding, séances d'intervision

3.

Les outils de la performance

Une fiche “pratique” qui a pour objectif de proposer aux dirigeants **une boîte à outils pragmatique** permettant de professionnaliser la fonction managériale, de rendre les managers plus efficaces et de renforcer durablement l’engagement des équipes.

RECRUTER UN BON MANAGER



Manager est un métier à part entière. Cela implique que le recrutement ne peut-être uniquement basé sur des compétences techniques et se concentrer sur les capacités managériales : gestion de conflit, leadership, communication, cohérence avec les valeurs de l'entreprise.

LES OUTILS PROPOSÉS :

- grille de questionnement RH/dirigeant,
- tests de personnalité,
- mises en situation,
- benchmark de profils externes,
- process inclusif et non discriminant.

Lorsque c'est possible, il est recommandé de se faire accompagner par un cabinet de recrutement dont c'est le métier.

RÉUSSIR L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

L'intégration réussie d'un collaborateur en situation de handicap repose sur un accompagnement personnalisé et une communication transparente avec l'ensemble des parties prenantes.

1. PRÉBOARDING & ONBOARDING

Les trois premiers mois conditionnent jusqu'à 70 % de la performance future ! Un onboarding structuré sécurise la prise de poste et maximiser les chances de fidélisation. Le onboarding réussi accélère l'intégration, renforce l'engagement, clarifie rapidement les attentes, stabilise l'équipe, renforce la cohérence managériale et limite le turnover.

2. AVANT L'ARRIVÉE

Partage des valeurs, documents clés, présentation de l'équipe, visite du site. Ce contact avant l'intégration réduit le stress et favorise un premier lien de confiance.

3. LE PREMIER JOUR

Présentation du dirigeant (qui a réservé sa journée), du projet d'entreprise, du rôle attendu et des priorités. Donner un cadre clair et un sentiment d'appartenance dès le début. Le poste, l'ordinateur, les mots de passe sont prêts. L'équipe est mobilisée pour organiser les premiers jours du manager.

RÉUSSIR L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

L'intégration réussie d'un collaborateur en situation de handicap repose sur un accompagnement personnalisé et une communication transparente avec l'ensemble des parties prenantes.

4. PARCOURS D'INTÉGRATION SUR 30-60-90 JOURS

Objectifs progressifs, immersion dans les services, rencontres clés, observation terrain. C'est le socle de compréhension de l'organisation.

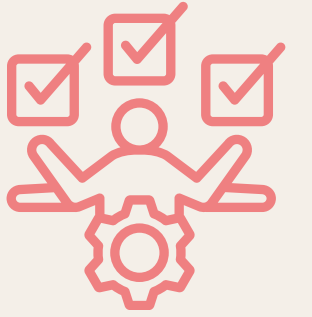
5. SUIVI RÉGULIER AVEC LE N+1

Points hebdomadaires au départ, définition des attentes de la période d'essai, feedbacks bilatéraux pour ajuster rapidement.

6. BILAN D'ONBOARDING ET PLAN D'ACTION

À 2 ou 3 mois : évaluation partagée de l'intégration, rapport d'étonnement, clarification des priorités, actions de soutien et formation complémentaire.
À la fin de la première année, pourquoi ne pas fêter cette première année.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES



Au-delà des formations liées aux évolutions techniques métier, le manager doit poursuivre son apprentissage de manager.

EN FONCTION DE LA STRATÉGIE ET DES MOYENS DE L'ENTREPRISE

- formation continue au management, idéalement étalé sur l'année Vs une unique cession (gestion de conflit, entretien difficile, animation de réunion...),
- points réguliers sur la stratégie,
- accompagnement de la direction sur des points sensibles récurrents,
- coaching individuel ou collectif si nécessaire

L'ENTRETIEN ANNUEL

PLAN DE DÉVELOPPEMENT ET OBJECTIFS ANNUELS

C'est un espace dans lequel se matérialise le « plan de développement individuel » du manager intermédiaire.

Bilan annuel sur ce qui a fonctionné,
ce qui devra être amélioré l'an prochain.

RAPPELLE DE

- la stratégie de l'entreprise
 - la fiche de poste
- des objectifs managériaux, économiques, qualitatifs
 - les indicateurs RH
(turnover, climat social, performance de l'équipe)
 - les objectifs métier
- un feed-back potentialisant est indispensable

Les objectifs sont SMART, co-construits, compris et acceptés.

| S | M | A | R | T |
|---|--|--|---|--|
| Spécifique | Mesurable | Atteignable | Réaliste | Temporel |
| Fixer de vrais chiffres avec de vrais délais Ne pas : dire, "Je veux plus de visiteurs." | Assurez-vous que votre objectif est traçable. Ne pas se cacher derrière des mots à la mode. | Travailler à un objectif qui est difficile, mais possible. Ne pas essayer de conquérir le monde en un jour. | Soyez honnête avec vous-même vous savez de quoi vous et votre équipe êtes capables. | Donnez-vous un délai. Ne pas courir après un objectif que vous pourriez atteindre, "un jour". |

7 BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

AFIN DE FIDÉLISER ET FAIRE GRANDIR SES MANAGERS INTERMÉDIAIRES :

1

DONNER UN CAP CLAIR ET PARTAGER RÉGULIÈREMENT LA VISION

Les managers intermédiaires ont besoin de comprendre la mission de l'entreprise et la stratégie pour être crédibles auprès de leurs équipes. Le dirigeant doit partager les objectifs, les priorités et les enjeux business à intervalles réguliers. Plus la stratégie est lisible, plus le manager se sent légitime et engagé.

Un manager qui sait où va l'entreprise reste, progresse et incarne le projet.

4

STRUCTURER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET INSTALLER DES RITUELS MANAGÉRIAUX

Pour soutenir leurs managers, les PME doivent installer des repères stables : réunions d'équipe, points de coordination, règles de fonctionnement, accès aux ressources, temps d'échange informel. Ces rituels facilitent la cohésion, sécurisent les pratiques et rendent le rôle managérial plus fluide. **Des rituels bien posés permettent au manager d'être efficace, à l'aise et durablement engagé.**

2

CLARIFIER LES RÔLES, LES RESPONSABILITÉS ET LES MARGES DE DÉCISION

L'ambiguïté est l'un des premiers facteurs d'épuisement. Le dirigeant doit définir clairement ce qui relève du rôle managérial, ce qui relève du métier technique, et quelles décisions le manager peut prendre en autonomie. **Un cadre clair sécurise, valorise et renforce la confiance mutuelle.**

5

MAINTENIR UN LIEN INDIVIDUEL RÉGULIER AVEC CHAQUE MANAGER

Le dirigeant doit instiller une culture de dialogue et de soutien. Organiser des points réguliers (une fois par mois) avec chaque manager permet d'aborder leurs réussites, leurs difficultés, leurs besoins et leurs idées. Un manager qui se sent **écouté, accompagné** et reconnu est fidélisé décroche pas.

3

ENCOURAGER LA DÉLÉGATION ET L'AUTONOMIE ENCADRÉE

Pour faire grandir un manager, il faut lui permettre de prendre des responsabilités progressives. Le dirigeant doit encourager la délégation, soutenir les décisions prises et donner un droit à l'erreur raisonnable. **Un manager à qui l'on fait confiance développe son leadership et restefidèle à l'entreprise.**

6

FIXER DES OBJECTIFS STRUCTURANTS ET LES SUIVRE ENSEMBLE

Des objectifs clairs, réalistes et alignés sur la stratégie permettent d'orienter l'action du manager. Le dirigeant doit accompagner l'atteinte des objectifs via un suivi trimestriel. Un manager qui **mesure ses progrès se sent utile, cohérent et motivé.**

7

VALORISER LES SUCCÈS ET RECONNAÎTRE LES EFFORTS

La reconnaissance est un marqueur puissant de fidélisation. Un chef d'entreprise qui célèbre les réussites, félicite les comportements exemplaires et valorise l'engagement renforce l'estime professionnelle du manager. **Un manager reconnu est un manager qui s'investit, qui progresse et qui reste.**