HAL
open science

UNE RECHERCHE-ACTION POUR DÉTECTER DES COMPÉTENCES HYPERMODERNES : LE CAS DU MANAGER DE PROXIMITÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Céline Duplaà Hemer, Sylvie Rascol-Boutard

To cite this version:

Céline Duplaà Hemer, Sylvie Rascol-Boutard. UNE RECHERCHE-ACTION POUR DÉTECTER DES COMPÉTENCES HYPERMODERNES : LE CAS DU MANAGER DE PROXIMITÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE. Colloque International de l'ISEOR - Academy of Management, Jun 2019, Lyon, France. hal-02289759

HAL Id: hal-02289759

https://hal.umontpellier.fr/hal-02289759

Submitted on 19 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Colloque International de ISEOR – Academy of Management,

13-14 juin, Lyon

UNE RECHERCHE-ACTION POUR DÉTECTER DES COMPÉTENCES HYPERMODERNES : LE CAS DU MANAGER DE PROXIMITÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Céline DUPLAÀ HEMER
Université de Perpignan Via Domitia
Doctorante en Sciences de Gestion
52 avenue Paul Alduy, 66000 Perpignan
06.23.78.70.18
celine.duplaa@univ-perp.fr

Sylvie RASCOL-BOUTARD
Université de Montpellier, IUT de Béziers
Maître de Conférences HDR
3 place du 14 juillet, BP 34505 Béziers Cedex
07.50.12.64.38
sylvie.rascol-boutard@umontpellier.fr

UNE RECHERCHE-ACTION POUR DÉTECTER DES COMPÉTENCES HYPERMODERNES : LE CAS DU MANAGER DE PROXIMITÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Céline DUPLAÀ HEMER
CRESEM, EA 7397
Université de Perpignan Via Domitia
(France)

Sylvie RASCOL-BOUTARD
MRM, EA 4557
Université de Montpellier
(France)

RÉSUMÉ

Notre communication présente une recherche-action réalisée afin dôétudier les compétences des managers de proximité au sein dôun organisme bancaire. Elle se penche sur ces compétences déployées dans un contexte hypermoderne, fortement marqué par lôinclusion dôoutils numériques dans les activités. Après avoir conceptualisé ce que sont *a priori* les compétences hypermodernes, nous les détecterons au moyen dôune recherche-action. Nous exposons des compétences issues de notre recherche, telles que lôadaptabilité, la gestion des priorités ou le management à distance avant de les discuter à lôaune de lôhypermodernité.

Mots-clés : recherche-action, compétences, manager de proximité, hypermodernité, banque

SUMMARY

Our paper presents an action research conducted to study the skills of proximity managers within a banking organization. It examines these skills deployed in a hypermodern context, strongly marked by the inclusion of digital tools in the activities. After having conceptualized what hypermodern skills are *a priori*, we will detect them by means of action research. We expose skills from our research, such as adaptability, priority management or remote management before discussing them in terms of hypermodernity.

Keywords: action research, skills, proximity manager, hypermodernity, bank

INTRODUCTION

Les outils numériques, de gestion et de communication, de plus en plus nombreux et diversifiés, transforment les organisations. Ainsi, tableaux de bord de pilotage, outils de *reporting*, réseaux sociaux dôentreprise ou *tchat* font désormais partie du quotidien de nombre de salariés et impactent leurs pratiques. Le manager de proximité est lôune des catégories professionnelles les plus touchées par lôapparition dôoutils numériques nécessaires à la réalisation de ses missions. Il est en effet chargé à la fois du suivi des performances commerciales et du pilotage de la satisfaction des parties prenantes que sont les clients mais aussi les collaborateurs. Pour mener à bien ces actions, le manager de proximité doit communiquer avec eux tout en disposant dôindicateurs de performance, ce qui multiplie les outils de gestion comme de communication pour cet acteur organisationnel. Lôobjet de cette communication est de détecter les compétences mises en î uvre par le manager de proximité lorsquôil fait usage de ces TIC (Technologies de lôInformation et de la Communication).

Notre recherche a été réalisée au sein du secteur bancaire qui a vu lôutilisation des TIC sôaccroître considérablement ces dernières années. Ce phénomène est en partie dû aux souhaits des clients de gérer leurs comptes bancaires à distance tout en recherchant plus dôinstantanéité dans leur relation avec leur banque. Le secteur bancaire se révèle donc être un terrain propice à la détection des compétences déployées par le manager de proximité usant des dôoutils numériques variés.

Le contexte du secteur bancaire est hypermoderne (Lipovetsky et Charles, 2004), contexte auquel nous allons nous intéresser puisque lôune des caractéristiques de ce courant théorique est justement lôessor des technologies et ses effets.

Nous avons effectué une étude qualitative au sein dôune organisation bancaire afin dôen dégager des connaissances actionnables. Pour ce faire, nous avons opté pour une recherche-action, démarche pertinente pour traiter dôun processus de transformation organisationnelle, en accompagnant les acteurs dans ces changements dôune part et pour en extraire des connaissances théoriques dôautre part (Plane, 1998 ; Royer et Zarlowski, 2014).

Afin de répondre à notre problématique relative aux compétences mises en î uvre par le manager de proximité lorsquôil fait usage des TIC, nous exposerons les concepts théoriques de notre recherche relative aux compétences, au manager de proximité et à lôhypermodernité avant de défendre la pertinence dôune recherche-action pour détecter ces compétences hypermodernes (1.1). Puis nous présenterons notre terrain de recherche et détaillerons les méthodes employées dans le cadre de cette recherche-action au sein du secteur bancaire (1.2). Les résultats mettront en évidence les apports de cette méthode pour détecter des compétences hypermodernes du manager de proximité dans le secteur bancaire (2.1). Nous discuterons ces résultats à lôaune des compétences théoriquement hypermodernes et de la capacité dôune recherche-action à répondre à cette détection de compétences (2.2).

1. UNE RECHERCHE-ACTION POUR DÉCELER LES COMPÉTENCES DôUN MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Nous préciserons notre cadre théorique relatif aux compétences du manager de proximité hypermoderne avant de montrer en quoi la recherche-action est une

démarche théoriquement pertinente pour y répondre (1.1). Puis, nous présenterons notre terrain de recherche et détaillerons les activités menées lors de notre recherche-action visant à déceler les compétences du manager de proximité hypermoderne (1.2).

1.1 UNE RECHERCHE-ACTION : UNE DÉMARCHE *A PRIORI* PROPICE À LA DÉTECTION DES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

La recherche relative à la détection des compétences du manager de proximité hypermoderne nécessite que soit appréhendée, conceptuellement, les compétences déployées dans un environnement hypermoderne (1.1.1). Ces éléments théoriques nous conduisent à mettre en place une recherche-action pour déceler, en pratique, ce que sont ces compétences (1.1.2).

1.2 UNE RECHERCHE-ACTION CONTEXTUALISÉE POUR DÉTECTER LES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE

Nous venons de conceptualiser notre recherche inhérente aux compétences du manager de proximité hypermoderne et de montrer la pertinence de la recherche-action pour y répondre. Nous allons maintenant présenter Tradibanque, notre terrain de recherche (1.2.1) avant de préciser les méthodes de notre recherche-action au sein de cet établissement bancaire hypermoderne (1.2.2).

2. LES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE DÉCELÉES PAR UNE RECHERCHE-ACTION

Nous avons conceptualisé notre recherche relative aux compétences du manager de proximité hypermoderne et présenté la recherche-action mise en î uvre au sein dôune organisation bancaire hypermoderne pour y répondre. À présent, nous allons exposer les résultats de notre recherche-action (2.1) avant de les discuter au regard des théories mobilisées et des apports managériaux quôils permettent (2.2).

2.1 DES COMPÉTENCES RÉVÉLÉES PAR UNE RECHERCHE-ACTION DANS UN CONTEXTE HYPERMODERNE

Nous présenterons les résultats de notre recherche-action réalisée chez Tradibanque visant à mettre en lumière les compétences du manager de proximité hypermoderne en pratique (2.1.1), avant de préciser les connaissances théoriques quôelle a permis de révéler (2.2.2).

2.2 UNE RECHERCHE-ACTION POUR DÉCELER LES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROXIMITÉ HYPERMODERNE : DES CONNAISSANCES ET DES PERSPECTIVES

Nous venons de présenter les résultats pratiques et théoriques de notre recherche-action concernant les compétences du manager de proximité hypermoderne au sein dôune organisation bancaire. Nous allons désormais discuter ces résultats relatifs

aux compétences hypermodernes et à leur développement (2.2.1) et à la recherche-action comme méthode de détection pertinente de ces compétences (2.2.2).

CONCLUSION

Lôobjet de notre recherche était de mettre en évidence des compétences du manager de proximité hypermoderne. Pour y parvenir, nous avons conceptualisé les compétences et lôhypermodernité avant de choisir de mettre en î uvre une recherche-action pour déceler ces compétences en pratique. Après avoir démontré la pertinence de cette méthode pour répondre à notre problématique, nous avons présenté notre recherche-action conduite au sein dôune organisation bancaire hypermoderne. Cette méthode de recherche sôest matérialisée par de nombreux entretiens, avec des membres du *top management* de Tradibanque mais aussi avec vingt managers de proximité. Nous avons mis en évidence les compétences que développe ce manager de proximité hypermoderne avec lôusage des TIC. Nous avons également relevé que, même si lôhypermodernité correspond bien aux caractéristiques de ce manager de proximité, le courant théorique du *slow management* (Roche, 2001) semble prendre le pas sur lôaccélération. Nous avons discuté les résultats relatifs aux compétences du manager de proximité hypermoderne avant de montrer les avantages mais aussi les limites de notre recherche-action. Ainsi, cette recherche-action ouvre la voie à de nouvelles perspectives théoriques comme pratiques pour une gestion prospective des compétences managériales (Cappelletti *et al*., 2010).

BIBLIOGRAPHIE

Aubert, N. (2006). « Lôurgence, symptôme de lôhypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations ». *Communication et organisation*, en ligne, *29*. Consulté à lôadresse: http://communicationorganisation.revues.org/3365

Aubret J., Biarnès J., Danvers F., Faudé J.-P, Gasté D. et Rose J. (2012). « Le Portefeuille dôexpériences et de compétences », Gasté D. et Loumé D., (*Coords*.), *Cereq, Centre dôétudes et de recherches sur les qualifications, Relief, 39, 144p.*

Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2003). « La Recherche-Action », pp.85-132, *dans*, Giordano, Y. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Caen: EMS.

Argyris, C., Putnam, R. et Mc Lain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass.

Avenier, M.-J. (1989). « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique ». *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, 14*, pp.199-218.

Bellier, S. (1999). « La compétence », pp.223-244, *dans*, Carré, P. et Caspar, P. (*Eds*.). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod.

Béziade, C. et Assayag, S. (2014). « Lôimpact du numérique sur les métiers de la banque ». *Observatoire des métiers, des qualifications et de lôégalité*

professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Banque, Cabinet WEAVE, 50 p.

Boudokhane-Lima, F. et Felio, C. (2015). « Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire ». *Communication et organisation,* en ligne, *48.* Consulté à : http://communicationorganisation.revues.org/5105

Brack, E. (2016). « La transformation digitale de lõintermédiation bancaire ». *Géoéconomie, 81,* 4, pp.79-91.

Cappelletti, L., Khalla, S., Noguera, F., Scouarnec, A. et Voynnet Fourboul, C. (2010). « Toward a new trend of managing people through benevolence? ». *Management & Avenir, 36,* 6, pp. 263-283.

Colin, J.F et Sciberras, J.C (*Dir.*). (2017). « Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? ». *France Stratégie, Réseau Emplois Compétences, 96p.*

Coghlan, D. (2011). « Action research: exploring perspectives on a philosophy of practical knowing ». *The Academy of Management Annals, 5,* 1, pp. 53-87.

Coulet, J.-C. (2011). « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences ». *Le travail humain, 1,* 74, pp.1-30.

David, A. (2001). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », pp. 83-110, *dans,* David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion.* Paris : Vuibert, collection FNEGE.

Defélix, C. (2005). « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible ». *Négociations, 2,* 4, pp.7-20.

Dejoux, C. et Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers à lõère du numérique et de lõintelligence artificielle.* Montreuil : Pearson.

Dietrich, A. (2005). « La compétence ou la fabrication du management », pp. 245-270, *dans,* Gilbert, P., Guérin, F. et Pigeyre, F (*Dir.*). *Organisation et comportements.* Paris : Dunod.

Flanagan, J.-C. (1954). « The critical incident technique ». *Psychological Bulletin, 51,* 4, pp. 327-359.

Gavard-Perret, M.-L, Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M. et Ray, D. (2012, 2è éd.). « Collecter les données par lõenquête », *dans,* Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (*Dir.*). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.* Paris : Pearson.

Gilbert, P. (2006). *La Gestion prévisionnelle des ressources humaines.* Paris : La Découverte.

Girault, J.-B, Menguy, C., Malefant, E. et Laine, N. (2018). « Nouvelles compétences, transformation des métiers à lôhorizon 2025 : réussir lôaccompagnement au changement ». *Observatoire des métiers, des qualifications et de lôégalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Banque, HTS Consulting, 140 p.*

Hamel, G. (2007). *The Future of Management.* Boston : Harvard Business School Press.

Huberman, A. M. et Miles, M.B. (2003, 2è éd.). *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck Université.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Hughes, H., Williamson, K. et Lloyd, A. (2007). « Critical incident technique », *dans,* Lipu, S. (éd.). *Exploring methods in information literacy research. Topics in Australasian Library and Information Studies*, en ligne. Consulté à : http : //eprints. qut. edu. au/17545/1/17545. Pdf

Koenig, G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 9,* pp. 4-17.

Krief, N. et Zardet, V. (2013). « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention ». *Recherches en Sciences de Gestion, 95,* 2, pp. 211-237.

Lewin, K. (1946). « Action Research and Minority problems ». *Journal of Social Issues, 2*, pp. 36-46.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

Lipovetsky, G. et Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes.* Paris : Grasset.

Louart, P. et Benmehidi, A. (1984). « La maîtrise dôatelier : limites des approches formelles en littérature de gestion ». *Cahiers de la recherche de lôIAE,* Lille.

Marchesnay, M. (2004). « Hypermodernité, hypofirme et singularité ». *Management & Avenir, 2,* pp. 7-26.

Oiry, E. et Vignal, J. (2016). « Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité ». *Question(s) de management, 13,* 2, pp. 61-72.

Paradas, A. (2012). « L'homme comme sujet ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2,* 2, pp. 3-16.

Payre, S. et Scouarnec, A. (2015). « Manager : un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires ». *Revue de gestion des ressources humaines, 97,* 3, pp. 3-16.

Plane, J.-M. (1996). « Recherche-Action, méthode dôobservation et management stratégique ». *Actes de la 5ème Conférence de lôAIMS*, Lille.

Plane, J.-M. (1998). « Pour une approche ethnométhodologique de la PME ». *Revue internationale P.M.E., 11*, 1, pp.123ï 140.

Plane, J.-M. (2016, 4è éd.). *Management des organisations.* Paris: Dunod.

Robert (des), M.-L. (2017). « La Banque à 2020-2025 : Emplois et compétences, quelles orientations ? ». *Observatoire des métiers, des qualifications et de lôégalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Banque, BIPE*, 139 p.

Roche, L. (2011). « Le *slow* management, antidote au stress ». *L'Expansion Management Review, 141*, 2, pp. 42-49.

Roy, M. et Prévost, P. (2013). *« La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion ». Revue recherches qualitatives, 32*, 2, pp. 129-151.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). « Le design de la recherche », *dans*, Thietart, R.-A. (*Dir.*) *et al*. (2014, 4è éd). *Méthodes de recherche en management.* Paris : Dunod.

Saubesty, C. (2006). « Quels apports du codage des données qualitatives ? ». *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS*, Annecy, Genève.

Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer lôobjet complexe*. Paris : Economica.

Savall, H., Zardet, V., Péron, M. et Bonnet, M. (2012). « Possible Contributions of Qualimetrics Intervention-Research Methodology to Action Research ». *International Journal of Action Research, 8*, 1, pp. 102-130.

Theurelle-Stein, D. et Barth, I. (2017). « Les *soft skills* au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain ». *Management & Avenir, 95*, 5, pp.129-151.

Vitari, C., Ashta, A., Bloemmen, M., Bobulescu, R., Bratu, D., Lepesant, M., Né, I., et Tuyên Lê, N. (2013). *Slow management, entreprendre la transition.* Tours : Pearson France.

Yin, R.K. (2003, 3è éd.). *Case Studies Research : Design and Methods*. Newbury Park : Sage.