

**Mardi 17 décembre 2013**

18h00 - 20h00

AgroParisTech



**Maud BAILLY**

Directrice de la Gare Montparnasse

**Les difficultés du management de terrain  
Diriger une grande gare SNCF**

**Dossier Documentaire**

- 101 pages -

▪ **Présentation de Maud Bailly**.....

**pp. 03-05**

- Parcours de Maud Bailly

*Site web LinkedIn* (<http://fr.linkedin.com>)

- Maud Bailly : témoignage d'un inspecteur des finances

*Site web IGF* ([www.igf.finances.gouv.fr](http://www.igf.finances.gouv.fr))



## Maud Bailly

Directrice de la Gare de Paris Montparnasse chez SNCF  
France Administration publique

Inscrivez-vous sur LinkedIn et accédez au profil complet de Maud Bailly. C'est gratuit.

En tant que membre de LinkedIn, vous allez rejoindre 250 millions d'autres professionnels qui partagent des relations et des idées et font progresser leur carrière.

- Voir qui vous et **Maud Bailly** connaissez en commun
- Être présenté(e) à **Maud Bailly**
- Contacter **Maud Bailly** directement

Découvrez le profil complet de Maud

### Descriptif de Maud Bailly

Poste actuel	<b>Directrice de la Gare de Paris Montparnasse</b> chez SNCF
Postes précédents	Inspectrice des Finances chez IGF, Bercy
Formation	Ecole nationale d'Administration Institut d'Etudes politiques de Paris Ecole normale supérieure de Lettres et Sciences humaines
Relations	<b>430</b> relations

### Expérience de Maud Bailly

#### Directrice de la Gare de Paris Montparnasse

SNCF

Société de personnes (associés); 10 000 employés; secteur Transports routiers et ferroviaires  
septembre 2011 – Poste actuel (2 ans 4 mois)

#### Inspectrice des Finances

IGF, Bercy

avril 2007 – avril 2011 (4 ans 1 mois)

### Langues parlées par Maud Bailly

- Anglais
- Allemand
- Italien
- Espagnol

### Compétences et expertise de Maud Bailly

Administration Publique   Finances   Réforme et modernisation de l'Etat   Transports ferroviaires   Pilotage par la performance  
Management public et opérationnel   Sécurité ferroviaire

### Formation de Maud Bailly

#### Ecole nationale d'Administration

2005 – 2007

#### Institut d'Etudes politiques de Paris

Master's degree, Administration publique  
2001 – 2004

#### Ecole normale supérieure de Lettres et Sciences humaines

Maîtrise, Lettres Modernes

1999 – 2003

### Informations supplémentaires sur Maud Bailly

Groupes et associations :

-  Alumni Sciences Po Affaires Publiques
-  SNCF
-  Sciences Po Avenir I Career Center
-  SciencesPo Alumni
-  Terra Nova - Think tank progressiste



## Témoignage d'un inspecteur des finances

**Maud Bailly, Promotion 2007 – 2011**



Les quatre années de la tournée m'ont permis d'acquérir des expériences d'audit et de conseil très diversifiées, au regard de leurs sujets (les voies navigables de France, la numérisation des ouvrages de la BnF, la modernisation des CBCM, le régime social des intermittents du spectacle, les RGPP des services financiers,...) comme de leurs environnements (France ; Burkina Faso avec la Banque Mondiale ; mission d'assistance à Haïti) – ma dernière mission sur les stratégies de réforme de l'État à l'étranger m'ayant même amenée à auditer avec mes équipes un total de sept pays.

A la fin de la tournée, j'ai choisi de rejoindre la SNCF pour découvrir, tout en restant dans la sphère publique, le fonctionnement très opérationnel d'une grande entreprise. Après six mois d'apprentissage de « terrain » des métiers du ferroviaire (escale, vente, contrôle, conduite, manoeuvre, sécurité de l'exploitation,...), j'ai pris la fonction de directrice adjointe de la Gare Montparnasse en septembre 2011, pour devenir directrice de ce même établissement et directrice déléguée du produit TGV sur la région de Paris Rive-Gauche depuis février 2012. Au-delà de la capacité à s'adapter rapidement à des univers radicalement nouveaux et à gérer d'importantes charges de travail, mon expérience à l'Inspection Générale des Finances m'a été très précieuse sur le plan méthodologique, pour accompagner les nombreux projets de mes équipes en matière de rationalisation, de pilotage par la performance, mais aussi de conduite du changement. La connaissance des institutions et des procédures publiques (françaises comme européennes) acquise lors de la tournée m'est par ailleurs très utile pour éclairer au quotidien les enjeux auxquels sont confrontés le système et les acteurs du ferroviaire.

▪ **Organisation et management**.....

pp. 06-55

- Malaises organisationnelles : place, plainte et pente dangereuse  
Gilbert de Tersac, *Site web La nouvelle revue du travail* (<http://nrt.revues.org>), novembre 2013
- La construction de l'urgence au travail et ses effets suivant les statuts hiérarchiques...  
Jean Finez, *Site web La nouvelle revue du travail* (<http://nrt.revues.org>), décembre 2012
- Des entreprises engagées pour la qualité de vie au travail témoignent  
Mission Veille et Management de l'Information, *Site web Anact* ([www.anact.fr/](http://www.anact.fr/)), janvier 2013
- Guillaume Pepy, partisan de la révolution tranquille à la SNCF  
Anne Fairise, *Site web WH - RH* ([www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr)), septembre 2009
- SNCF : un management par la conviction  
Muriel Jasor, *Site web Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), juillet 2007

# La nouvelle revue du travail

3 | 2013 :

Financiarisation et travail

Varia

## Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse

*Organisational malaise: place, complaints and slippery slopes*

*Malestar organizativo: lugar, lamento y pendiente peligrosa*

GILBERT DE TERSSAC

### Résumés

Français English Español

Quand les choix ou les décisions d'organisation sont imposés sans aucun dialogue, quand le débat sur les orientations du service est étouffé, quand la hiérarchie avance des valeurs qu'elle ne respecte pas, quand les règles sont sans cesse contredites par des applications discutables, on a à faire à une organisation blessante. Quand l'individu ne peut plus faire son travail correctement ni rendre le service que le public attend, quand sa place est remise en cause du fait de réorganisations sans qu'il ait pu se préparer à changer, quand il ne peut plus communiquer avec sa hiérarchie pour faire reconnaître son travail, quand ses repères s'en vont du fait de la remise en cause des collectifs, alors on a à faire à des blessures organisationnelles. Le malaise organisationnel est le produit de la rencontre entre l'organisation blessante qui entoure les activités et les blessures organisationnelles que présente le sujet. C'est ce qui ressort de deux ans de recherche dans la fonction publique territoriale.

When organisational choices or decisions are imposed without dialogue, when debate about service orientations is stifled, when senior management advocates certain values that it does not respect itself, when rules are constantly broken because they are applied wrongly, the entity in question can be called a "wounded organisation". When individuals no longer do their work correctly or provide the service that the public expects, when their roles come under fire due to reorganisations for which they were unable to prepare themselves, when they can no longer communicate with managers to get them to recognise the value of the work being done, when long-standing benchmarks disappear because the group's action is being questioned – these are all examples of "organisational wounds". Organisational malaise is the product of the encounter between a wounded organisation circumscribing organisational activities and the wounds featured in the present study, which comes from two years of research in a local authority.

Cuando las elecciones o las decisiones relativas a la organización se imponen sin que medie diálogo, cuando se acalla el debate sobre las orientaciones del servicio, cuando los superiores jerárquicos enuncian valores que no respetan, cuando a las reglas se contraponen constantemente prácticas discutibles, estamos ante una organización hiriente. Cuando el individuo ya no puede trabajar adecuadamente ni dar el servicio que el público espera, cuando su lugar se ve trastocado debido a las reorganizaciones, sin que haya podido prepararse para el cambio, cuando ya no puede comunicarse con sus superiores para que se reconozca su trabajo, cuando sus marcos de referencia se esfuman por el desmantelamiento de los colectivos, entonces estamos ante heridas provocadas por la organización. El malestar organizativo resulta de un encuentro entre la organización hiriente en la que está inmersa la actividad y las heridas organizativas que sufre el sujeto. Es lo que hemos observado durante dos años de investigaciones entre los funcionarios de gobiernos de distintos niveles.

---

## ***Entrées d'index***

**Mots-clés** : service public, fonction publique territoriale, hiérarchie

**Keywords** : local authority, hierarchy, public service

**Palabras claves** : función pública territorial, servicio público, jerarquía

---

## ***Texte intégral***

1. Quand les choix ou les décisions d'organisation sont imposés sans aucun dialogue, quand le débat sur les orientations du service est étouffé, quand la hiérarchie avance des valeurs qu'elle ne respecte pas, quand les règles sont sans cesse contredites par des applications discutables, on a à faire à une organisation blessante. Quand l'individu ne peut plus faire son travail correctement ni rendre le service que le public attend, quand sa place est remise en cause du fait de réorganisations sans qu'il ait pu se préparer à changer, quand il ne peut plus communiquer avec sa hiérarchie pour faire reconnaître son travail, quand ses repères s'en vont du fait de la remise en cause des collectifs, alors on a à faire à des blessures organisationnelles. Le malaise organisationnel est le produit de la rencontre entre l'organisation blessante qui entoure les activités et les blessures organisationnelles que présente le sujet. C'est ce qui ressort de deux ans de recherche dans la fonction publique territoriale.
2. Le travail inquiète bon nombre de ceux qui l'exercent aujourd'hui, ou plus exactement c'est le milieu dans lequel il se déroule qui est troublant pour eux. Leurs énoncés ont en commun de faire état d'une incertitude sur le devenir des entreprises et des institutions, de changements rapides auxquels il faut sans cesse s'adapter sans que l'on ait prise sur eux ou encore d'orientations qu'il faut relayer sans que l'on soit vraiment d'accord avec elles, renvoyant parfois à un processus de rationalisation qui leur reste étranger tout en créant un sentiment qu'il faudra de toute façon « faire plus avec moins »<sup>1</sup>. Comment interpréter cette fragilité de leur situation qu'évoquent les salariés ou cette vulnérabilité qu'ils affichent dans leur capacité professionnelle ? Comment qualifier cette inquiétude vécue d'une individualisation et d'une responsabilisation croissantes des agents au détriment des normes collectives ? Comment codifier sous un vocable unique une variété de craintes exprimées par les salariés, telles que devoir (se) maintenir un haut à niveau de performance dans un contexte d'hyper-compétitivité du fait de la mondialisation ou bien ce sentiment de ne pas arriver à faire le boulot et de manquer d'autonomie, voire d'être de plus en plus contrôlé notamment par l'arrivée des technologies collaboratives permettant de le faire à distance ? Existe-t-il une catégorie qui permette de penser ensembles des réalités aussi différentes que l'instabilité des situations d'emploi et la

précarité des statuts, l'influence des actionnaires qui imposent de créer de la valeur économique, des relations de travail grippées ou un dialogue social bloqué, un climat de délocalisations qui menace et un droit du travail qui « s'effiloche », un rythme de travail accru et une flexibilité qui augmente ?

3 Sans aucun doute, la récente notion de risque psychosocial (désormais RPS) pourrait constituer la réponse appropriée, car cette notion est une tentative récente (Nasse et Légeron, 2008), pour subsumer sous une catégorie unique les « restes » de la rationalisation marginalisés par les autres nomenclatures, avec au centre l'altération de la santé psychique. De nombreux articles, revues et ouvrages attestent de ce recours massif à la notion de RPS pour penser cette diversité de réalités : leurs auteurs ne manquent pas d'interroger cette notion dans ses fondements comme le font, par exemple, Lhuillier, Giust-Desprairies et Litim (2010) dans le cadre de la *Nouvelle revue de psychosociologie du travail*<sup>2</sup>, ou Loriol (2010 et 2012) qui insiste sur le caractère construit des catégories comme la souffrance, ou Clot (2010) qui veut « en finir avec les risques psychosociaux », posture qui devient le sous-titre de son ouvrage *Le travail à cœur*. En effet, sans cette interrogation, on risque de mêler sous un même vocable, ce qui devrait pourtant être démêlé, comme le harcèlement moral, le suicide, la violence, la souffrance, les dépressions, le *burn-out*, les troubles musculo-squelettiques, le stress, même si cette dernière catégorie est privilégiée pour désigner les RPS<sup>3</sup>. Pour les concepteurs ou les usagers individuels et institutionnels de cette notion, le risque psychosocial fait l'objet d'un accord sur sa définition : c'est un risque pour la santé d'un individu singulier, notamment pour la santé mentale, et les dommages résultent des interactions détériorantes entre, d'un côté, des facteurs socio-organisationnels susceptibles de représenter les causes et, d'un autre côté, le psychisme du sujet susceptible de révéler les effets. Derrière la singularité retrouvée de la personne, on cherche les repères collectifs et le réseau de relations ou d'interactions entre l'individu et le milieu de travail. La tentative sans aucun doute la plus complète et la plus aboutie<sup>4</sup> sur le sujet est celle de Gollac et Bodier (2010) qui, s'appuyant sur un « collège d'experts », propose une conception des RPS « comme risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (p. 13). Dans cette vision des RPS de Gollac et Bodier (2010), l'organisation est énoncée de façon dominante comme un facteur de risque pour penser les relations entre la santé et l'organisation : *les facteurs socio-organisationnels engendrent des RPS*.

4 Une façon d'enrichir l'approche des RPS comme résultant des facteurs socio-organisationnels, consiste à compléter les notions déjà élaborées de stress, de dépression ou de violence, par la notion de « *malaise dans l'organisation* » conçue comme un sentiment de remise en cause de la place occupée par le sujet dans le milieu de travail, renforcé par des plaintes renvoyant à une surcharge d'organisation, entraînant un risque de décrochage qui le conduirait vers une pente dangereuse : un malaise dans l'organisation se présente pour le sujet qui le vit sous trois aspects (de place, de plainte et de pente) reliés entre eux. Le malaise dans l'organisation s'étire sur ces trois pôles : a) c'est un sentiment de déstabilisation et de place remise en cause, une sensation de ne plus trouver sa place ou de ne plus avoir de place dans un milieu professionnel organisé, un état de gêne ressentie réduisant ses mouvements ; b) c'est aussi des plaintes d'organisation qui expriment une sensation pénible et désagréable éprouvée dans ses activités, dont la réalisation est incommode et difficile, notamment du fait d'incessantes réorganisations ; c) c'est enfin une pente dangereuse qui guette

le sujet confronté à des troubles vécus de santé et à une renormalisation difficile voire un repositionnement impossible. Dans le dictionnaire historique de la langue française dirigé par A. Rey (1992), l'auteur rappelle l'évolution de cette notion qui désigne « depuis le XVI<sup>e</sup> siècle une sensation pénible, tant morale que physique, puis depuis le XIX<sup>e</sup> siècle un trouble de santé et au figuré (1810) un trouble dans la société, l'opinion spécialement (1873), une crise larvée ». Nous envisagerons le malaise dans tout ce qui compose le vécu du sujet dans le milieu organisé : d'abord, le malaise résulte d'un sentiment de remise en cause de la place occupée, ensuite d'une sensation de pénibilité et enfin un trouble de santé<sup>5</sup>.

5 La situation qui a été retenue est celle des agents des collectivités territoriales dont une partie est au contact des usagers. Elle a ceci d'exemplaire d'abord parce que le malaise y occupe une place prépondérante pour décrire les choix d'organisation qui structurent le travail des fonctionnaires et les implications de ces changements sur leur santé mentale. Elle servira ensuite à décrire au plus près ce que vivent les gens dans leur travail, à comprendre ce qu'ils énoncent et dénoncent. Enfin, l'analyse des situations de travail dans les collectivités territoriales est aussi une occasion de construire des catégories de pensée utiles pour penser ce que l'on voudrait penser, mais que les catégories en usage ne permettent pas de penser (Bernard *et al.*, 2010).

## 1 Le malaise par remise en cause de sa place et par obligation de repositionnement

6 *En un premier sens, un malaise organisationnel est un sentiment de menace sur la place occupée dans le travail, soit de ne pas ou de ne plus avoir sa place, soit que son espace de travail est grignoté ou que le territoire professionnel est remis en cause par des changements. C'est une sensation pénible d'un positionnement qui se fissure, pouvant devenir précaire, un état de gêne ressentie sur ses possibilités de mouvement. Cette fragilisation de sa capacité à se repositionner entraîne des formes de résistance que déploie le sujet pour s'adapter et ne pas « craquer ». L'univers professionnel n'est plus cet univers immobile dans lequel il y avait une place pour chacun et chacun était à sa place, mais un univers de mobilités et de déplacements forcés, de places instables et contestées, de mouvements et de repositionnements obligés pour tenter de se maintenir. L'individu ressent qu'il n'a plus sa place ou bien qu'il n'y a plus de place pour lui ou encore qu'il n'est pas à sa place : un fossé se creuse entre l'individu et son entreprise ou l'institution qui l'emploie. La conception de l'efficacité ou de la légitimité des décisions qui sont prises contredit sa vision du travail « bien fait », la confrontation avec les décisions organisationnelles dans lesquelles il ne se reconnaît pas est couteuse. Analysons tout d'abord un exemple, celui de la fermeture d'un service d'accompagnement : il s'agit d'une décision d'organisation paradoxale, car, d'un côté, les agents concernés la considèrent comme dommageable pour eux, comme pour les bénéficiaires de ce service public, et, de l'autre, il s'agit d'une décision normale et conforme au regard des nouvelles orientations gouvernementales en matière d'accompagnement des publics en difficulté. Il s'agira d'expliquer ce paradoxe.*

7 Présentons succinctement la situation et la méthode d'investigation. À l'issue de l'arrêt des missions attribuées aux assistants socio-éducatifs intervenus le 17 décembre 2009 du fait d'un changement de politique publique (passage du RMI

au revenu de solidarité active, RSA), une inquiétude s'est emparée du personnel quant à leur avenir et à l'avenir de la mission d'accompagnement des personnes en difficulté et une profonde détresse a gagné les élus du CHSCT, privés de toute possibilité d'action, tandis qu'un sentiment d'impuissance et d'isolement a envahi les syndicalistes, pourtant habitués à transformer ces événements en carburant de l'action syndicale. Cette décision a été vécue par les agents et leurs collègues immédiats comme un risque de perdre leur place et comme une volonté de déstabilisation des personnels, voire comme une remise en cause du service social rendu. Une demande conjointe de rencontre a été formulée par les personnes de ce service pour avoir quelques éléments de compréhension et par moi-même, afin de comprendre les origines organisationnelles de ce malaise. Le 26 octobre 2010, je rencontre un collectif de 9 personnes et mettons en œuvre notre méthode d'investigation dite du *diagnostic collectif*<sup>6</sup> : à partir de cas-problèmes énoncés et résolus collectivement, cette méthode est fondée sur une discussion ouverte d'environ 2 heures au sein d'un groupe de volontaires<sup>7</sup>, piloté par un animateur, qui peut être complété par des entretiens individuels.

- 8 Tout avait pourtant bien commencé pour ce service social créé en janvier 1989 dans une ville moyenne avec de larges missions d'accompagnement de personnes en difficulté avec attribution du RMI, avec en plus une mission logement et protection de l'enfant : « il y avait une approche globale de la personne, avec plus de moyens, une voiture de service, des agents administratifs ; jusqu'à 2000 il y avait de l'embauche donc une vraie volonté affichée d'aide sociale ». Mais Amélie, agent de ce service, évoque quelques signaux précurseurs d'un malaise :

Dans les années 2000, on est moins bien vus, on nous dit que l'on coûte cher, les avantages sociaux sont dénoncés, il y a la valse au niveau de la direction et des chefs de service et parmi les 4 nouveaux chefs recrutés aucun n'est issu du social. »

- 9 Et puis, ce fut la décision irrévocable qui est tombée. Noël, agent du service et élu au CTP, raconte l'évènement :

Le 17 décembre 2009 le Conseil d'administration du centre communal d'action sociale votait l'arrêt des missions des assistants socio-éducatifs du service Insertion sociale (14 personnes et un encadrant), sans informer le personnel concerné, ni prendre l'avis du comité technique paritaire au préalable (Rupture d'une convention qui liait le CCAS et le Conseil général depuis 1989 pour l'accompagnement des personnes au RMI puis au RSA).

- 10 Premièrement, le malaise de positionnement est lié à *la perte de sens* de ce que l'on fait dans l'institution et de ce que l'institution (nous) fait. Certes, il y a la crainte de perdre sa place et de perdre pied dans l'institution à laquelle s'ajoute le sentiment d'être en trop ou de trop ; mais en plus, l'agent ne comprend plus l'orientation ou la démarche de l'institution et n'imagine pas que ce sera à lui de gérer les conséquences de la rupture de convention qui liait le service de la Mairie au Conseil général. La décision de fermeture d'une mission déstabilise les agents qui n'en comprennent pas les fondements, même s'ils ont l'obligation de s'y soumettre : la mission locale est déplacée du Conseil général vers la Mairie et elle est redéfinie du fait de décisions nationales qui créent un nouveau dispositif RSA voté par la majorité parlementaire en 2009 pour remplacer le dispositif RMI. Les agents veulent débattre (Clot, 2010) et estiment avoir leur mot à dire sur le traitement social des personnes en difficulté, car ils trouvent qu'une telle décision est dommageable pour les bénéficiaires et pour eux-mêmes. C'est ce que nous dit Amélie (assistante sociale et membre du bureau syndical) en faisant

part de son étonnement :

Du jour au lendemain, ce sont 1333 adultes et enfants, souvent en grande difficulté, qui se retrouvent sans interlocuteurs dans le domaine social, avec une interruption brutale de l'accompagnement lié au Revenu de solidarité active.

- 11 De plus, la décision est dommageable pour les agents eux-mêmes, car elle a été prise sans que les personnels aient été préparés à cette remise en cause de la place des agents et cette assistante sociale poursuit :

[...] ce sont aussi 14 travailleurs sociaux qui se retrouvent sans mission, avec interdiction de recevoir et d'aider les personnes en difficulté. La brutalité de la décision est extrême et inédite dans ce domaine.

- 12 Tous les agents du service sont mobilisés, ainsi que les syndicalistes qui ont recours à leur organisation, recours qui s'apparente à une douche froide : Jean membre du service est intervenu en tant que syndicaliste et « a le sentiment d'être isolé par rapport à la souffrance des agents » ; il avoue avoir « l'impression d'être lâché par le syndicat au niveau national » et il fait état de la souffrance des agents, mais aussi de la sienne propre « car on peut pas répondre aux questions posées par les personnels alors même qu'ils sont syndiqués. On a un vrai problème de positionnement ». Gérard élu au CHSCT fait partie de la commission « réforme », mais avoue être « désorienté syndicalement et affectivement ; en plus, on ne comprend pas et on a aucune réponse » de la part des responsables, notamment au regard des questions de reclassement des personnels. Cette sensation d'être déstabilisé dans son rapport à l'institution, mais aussi dans son rapport à ses collègues, repose sur une perception de remise en cause des termes de l'échange entre l'employeur et le salarié, sur une vision troublée de sa place dans l'institution et troublante de l'institution dans la société, institution qui prend des décisions sans y associer les destinataires : un service social ferme ses portes du fait d'une modification de la politique sanitaire et sociale, mais les agents ne sont pas invités à en débattre, comme si leur reclassement allait de soi alors qu'ils sont invités à retrouver un poste par eux-mêmes.

- 13 Deuxièmement, le malaise de positionnement provient d'un déni de compétences sur les orientations du service et un déficit de reconnaissance entre ce que fait le sujet et ce que sa hiérarchie retient de ce qu'il fait : dans le cas de la fermeture du service, il perçoit un rétrécissement de son espace professionnel et de son identité, car non seulement le travail lui est retiré sans pouvoir s'exprimer sur les décisions prises par la hiérarchie, mais les savoirs qu'il détient sont niés. Amélie (Assistante sociale) raconte :

On nous interdit de les voir, mais pourquoi ? On nous interdit, à partir du 31 décembre 2009, de continuer à honorer des rendez-vous avec les usagers suivis. Le 4 janvier 2010, notre hiérarchie nous reçoit et nous interdit de poursuivre tout accompagnement ; c'est d'une grande violence par rapport aux bénéficiaires ; la population n'a pas compris. Nous, c'est des personnes qu'on accueillait et suivait dans le temps et là, tout d'un coup, y a une rupture professionnelle, voire une discontinuité de service. À nous, travailleurs sociaux, on nous retire le mandat de protection de l'enfance, ce qui laisse la porte ouverte pour être remplacés par des administratifs moins chers, mais non formés.

- 14 Le malaise est lié, outre à l'absence de communication sur le changement, à un sentiment de non-reconnaissance des savoirs sur des populations en difficultés que les agents détiennent et qu'ils ne peuvent pas exprimer, alors que ces savoirs

pourraient servir à orienter la gestion du service, bref à faire des choix. Les agents vont même jusqu'à affirmer leur conception du service à rendre :

Un nouveau service est créé, auquel on n'adhère pas, car il met en place le microcrédit social et un accompagnement budgétaire unique. Nous on n'est pas d'accord, car ça suppose moins de travailleurs sociaux. Du point de vue déontologie, on n'est pas porteur d'une conception de service qui encourage des crédits, car notre mission est d'apprendre aux usagers à gérer un budget précaire : le microcrédit à la consommation, c'est l'endettement assuré. On a dit : « vous allez au casse-pipe et en plus il y a rupture du service public dans l'accompagnement global qu'exige la loi. » (Gérard, élu au CHS)

15 Notons qu'ils affichent un point de vue sur l'efficacité de la décision, alors même que leur action s'inscrit dans un rapport de subordination : ils refusent d'être réduits au silence. D'autant plus que le code de déontologie des assistantes sociales, dans son article 23, précise qu'il « entre dans la mission de l'assistant de service social d'apporter au responsable de son organisme employeur, les éléments susceptibles d'éclairer les décisions en matière de politique d'action sociale. »

16 Troisièmement, le malaise de positionnement apparaît lorsque disparaît l'espoir d'un repositionnement convenable et que l'inquiétude sur sa capacité à se maintenir en place dans l'emploi prend le pas sur la force tranquille de ses compétences ou bien lorsque les ressources ne suffisent plus pour endiguer les vagues de déstabilisation successives et pour se trouver un nouvel emploi dans l'institution. La déstabilisation des individus se poursuit, lors du reclassement, par une *détérioration des relations hiérarchiques et de la coopération avec les collègues*, par des tensions et des tiraillements. Les subordonnés reprochent à leur encadrement d'ignorer leur travail et leur attachement à ce travail ; ils soupçonnent même d'être indifférents à tout ce qu'ils engagent dans le travail pour le réaliser et de méconnaître leurs compétences, composées de savoirs sanctionnés par des diplômes, de savoir-faire et de connaissances, d'expérience et d'apprentissage, de réseaux et de capacité de coopération. Pour l'encadrement, le territoire professionnel, c'est une coquille vide, le travail c'est une fonction dans l'organigramme et non un espace professionnel d'obligations et de reconnaissance bien délimité. Les personnels du service se rendent compte progressivement que leur place est réellement menacée, malgré les discours rassurants et l'assurance du statut :

La mission est finie, mais le poste n'est pas en cause ; l'encadrement nous rassure : il dit que l'on va retransmettre les dossiers au Conseil général et que ce sera le maintien des postes ; de plus, au cours d'un travail de réflexion et de 4 réunions, on n'a jamais parlé de fin de service. On s'en est rendu compte trop tard qu'il y avait danger pour les postes ; la décision est arrêtée et on nous dit « ne vous inquiétez pas. »

17 Ce repositionnement n'est pas qu'une décision individuelle, mais un problème collectif de reclassement des personnes qui ne va pas de soi : certaines personnes sont bien reclassées tandis que d'autres sont déclassées, voire tenues à l'écart des nouvelles possibilités de travail. Amélie précise cette dégradation des relations de travail lors du reclassement :

Deux personnes encadrantes ont des promotions, alors qu'on les dénonçait pour incompétence ; l'adjoint devient responsable de service et l'autre, elle se retrouve responsable des crèches. De plus, les travailleurs sociaux ne sont pas tous reclassés équitablement : 1 travailleur social repart comme agent administratif catégorie C, ce qui veut dire qu'on nie son expérience

de technicien du social, catégorie B. Il arrive que certains partent en pleurant. Enfin, d'autres se retrouvent sans affectation : 7 ont un poste, mais 7 qui n'ont rien 9 mois après. Les postes ont été supprimés légalement le 4 février 2010 et, pour certains d'entre nous, il a fallu qu'on réclame un entretien de reclassement, car les agents n'étaient pas logés à la même enseigne. Dès le 31 mai, notre hiérarchie a dit « c'est terminé pour les reclassements », alors que l'administration dispose normalement d'un an pour réaffecter les agents, ce qui constitue une irrégularité.

18 L'agent a le sentiment de ne plus avoir sa place dans le service au vu de la non-reconnaissance de son travail, de devoir toujours s'adapter à des réorganisations imposées, de se soumettre à des changements de poste, à des bilans de compétences, voire à des démissions forcées : ce qu'ils dénoncent, c'est la démission de l'encadrement qui ne les accompagne pas dans ce parcours du reclassement et le déficit de management pour faire face à ce qui se présente d'abord comme un déclassement de leur position. Observons que le management peut être dans certains cas la solution et non le problème comme cela a été justement pointé par Dechessahar (2011) pour qui le management est souvent empêché, alors qu'une ingénierie de la discussion permettrait de résoudre bon nombre de difficultés ressenties, à condition toutefois de former les élus à cette ingénierie.

## 2 Malaise par surcharge organisationnelle : les plaintes d'organisation

19 *En un second sens, le malaise organisationnel désigne un mécontentement, une critique, voire une revendication à l'égard de la situation, de la hiérarchie ou des collègues : il s'exprime au travers de plaintes d'organisation et renvoie à un énoncé que le locuteur s'efforce de faire partager qui est en fait une dénonciation de la situation. L'organisation « au » travail, celle qui est vécue par le sujet et dont il parle, se traduit pour lui par une intensification, par une individualisation qui met en concurrence les personnes et par un mécontentement à l'égard d'un choix d'organisation qui lui paraît inacceptable. Cependant, d'après de nombreux auteurs, il y a bien des plaintes qui désignent les causes organisationnelles à l'origine de la déstabilisation des personnes ou de la détérioration de leur santé : ces plaintes prennent la forme de critiques ou de reproches, peuvent déboucher sur une dénonciation (en justice ou sur la place publique) d'une irrégularité ou d'une infraction. Dans certains cas, la plainte exprime une douleur. Gollac et Bodier (2011) et Gollac (2012) présentent les grands domaines de plaintes en explicitant les facteurs psychosociaux<sup>8</sup> tels que l'intensité du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie insuffisante, les conflits de valeurs entraînant une souffrance éthique, les rapports sociaux de mauvaise qualité, l'insécurité.*

20 *Le premier type de plainte concerne l'intensification du travail, le fait de « devoir faire plus, avec moins », qui est une critique des choix de la direction, assortie d'une revendication de les discuter, voire de les élaborer, ce qu'illustre les propos d'André (élu au CHS, Mairie) :*

La territorialisation des politiques publiques va au-delà de la mutualisation, mais introduit de la concurrence. La politique de modernisation, il y a un référent politique qui sollicite les chefs de service

pour les moyens et ils deviennent 'chef de projet' ; cela veut dire faire plus avec moins ce qui est une contradiction insurmontable. Il y a une individualisation de la souffrance. Les emplois de cabinet sont des emplois de garde rapprochée : ils ont besoin de gens qui sont proches d'eux. Où sont les lieux de discussion ? On essaie d'avoir un espace de dialogue au CTP ; on dit oui à l'obligation d'adaptabilité, mais on dit aussi qu'on veut discuter.

- 21 Certains décrivent précisément les réorganisations comme le résultat d'un processus de rationalisation : « dans la réorganisation, on nous demande de passer de 70 familles par travailleur social à 100 et du jour au lendemain, on doit passer à 100, ce qui relève d'une intensification » (Gérard, service social). Même si la plainte apparaît très générale et sans conséquence immédiate, elle témoigne d'un mécontentement global et d'une situation blessante pour les personnes :

Maintenant, les gens sont mal au travail pour diverses raisons. On a la pression, le stress, les relations avec les collègues. C'est le mal-vivre au travail. Les gens sont prêts à n'importe quoi pour ne pas retourner au travail. Pris isolément, ça ne paraît pas grand-chose, mais les gens craquent. Alors certains viennent nous voir pour qu'on les aide. Mais à ce stade, c'est souvent trop tard. [José, permanent syndical]

- 22 L'intensification du travail n'est pas seulement dénoncée comme le résultat d'une mauvaise décision des dirigeants, mais comme la conséquence de la décision des collègues de s'absenter ou tout simplement la conséquence d'un arrêt maladie :

Dans une des écoles [d'un quartier réputé « sensible »], sur six titulaires, il y en a quatre qui sont en maladie. Ce n'est pas une épidémie de la grippe, c'est juste qu'elles craquent. Sur dix salariés, il en manque cinq. [...] Alors forcément, toutes les filles ne sont pas remplacées le jour même ce qui implique une intensification du travail et donc une détérioration supplémentaire des conditions de travail des filles qui restent. [Laure, assistante école]

- 23 Martine, chef de service, voit les gens autour d'elle prêts à craquer du fait d'une surcharge ; elle tente de demander des effectifs supplémentaires sans succès et prend en charge avec une certaine fierté le trop-plein de travail :

En tant que responsable, on était surchargée en travail et c'était le secteur qui avait le plus de boulot. Très vite, je me suis rendu compte qu'on n'était pas assez nombreux pour faire le boulot. [...] Puis, on a été réorganisés. Les services ont été divisés par deux en personnel. Les gens étaient inquiets au niveau de la réorganisation. Mon technicien était très inquiet. La charge de travail était énorme. Je disais : « je fais les 35 heures, mais en 3 jours ». Moi, je prenais du travail sur moi, mais je savais ma technicienne fragile et, à un moment, elle n'a plus supporté la pression.

- 24 Cette plainte d'organisation n'est pas spécifique de la fonction publique territoriale et on la retrouve dans tous les secteurs (Askenazy *et al.*, 2006). Volkoff (2008) en propose une formalisation fondée sur l'interaction entre trois types de contraintes : les contraintes « industrielles » (de quantités, de délais et de normes à respecter), les contraintes « marchandes » caractéristiques des situations de vente (gérer des files d'attente, répondre aux demandes changeantes des clients), et des contraintes « domestiques » liées à la vie au sein d'un collectif et de réseaux sociaux (s'entraider, être solidaire, ne pas pénaliser le collègue). Il propose des critères fondés sur les déclarations des sujets permettant, d'une part, de comparer les situations entre elles et, d'autre part, d'apprécier chacune d'elles au cours du temps. En particulier, Volkoff (2008)

montre, sur 20 ans, l'extension sans précédent des contraintes de temps, de l'urgence qui devient la règle de travail pour répondre immédiatement au client, des réponses à fournir en moins d'une heure qui deviennent prépondérantes. D'autres auteurs explicitent les plaintes des salariés à propos des caractéristiques temporelles du travail telles que la vitesse d'exécution et la diminution des délais d'attente pour le client qui créent un sentiment d'intensification du travail, l'extension inquiétante du travail de nuit et des horaires flexibles ou décalés dont le travail du dimanche, l'importance grandissante du salaire au rendement et de la recherche des primes ou d'heures supplémentaires pour améliorer son pouvoir d'achat, bref de l'avènement de ce que Thoemmes appelle « le temps des marchés » (2010).

- 25 *Le second type de plainte concerne la mise en concurrence des services et la mise en compétition des individus.* Ce syndicaliste, agent de la voirie, l'exprime clairement en insinuant l'existence de menace que peut représenter la sous-traitance pour le maintien de l'emploi :

Avant, on n'avait pas à être rentable. C'était le service public. Ça permettait de travailler dans un certain confort. Aujourd'hui, il y a la concurrence du privé sur pratiquement tous les services. Et donc, la variable d'ajustement, c'est l'agent. L'administration semble laisser pourrir la situation dans la voirie publique jusqu'au point où elle pourra justifier de sous-traiter les activités de nettoyage au privé.

- 26 La mise en compétition se fait aussi autour des postes : la hiérarchie attribue un poste à quelqu'un qui ne le mérite pas, « *c'était insidieux*, dit cette assistante sociale d'une petite ville. *Il mettait en place un poste de directeur de CCAS sur lequel j'ai postulé. Il me l'a refusé, mais il l'a accordé à la jeune professionnelle qui ne tenait pas la route* » (Assistante sociale) ; de même la hiérarchie ne prend pas la décision de nommer des personnes pourtant sorties victorieuses des commissions d'évaluation ou d'appréciations de la hiérarchie qui ont donné un avis favorable pour leur passage au grade supérieur, ce que regrette André qui précise que « *les directions de service donnent un avis favorable pour la nomination comme cadre A et le directeur général va à l'encontre de cet avis : 20 cadres A ont reçu leur avis favorable et ils ne sont pas nommés dans cette Mairie* ». D'autres encore se plaignent de devoir diminuer les effectifs, surtout lorsqu'ils occupent une position de cadre :

Si on diminue pas la masse salariale, on n'est pas bon ; on travaille sur des projets et on demande au cadre d'être fossoyeur et de supprimer son service.

- 27 Ces témoignages rejoignent d'autres recherches qui attestent de deux phénomènes complémentaires : l'individualisation et l'engagement accru. D'un côté, cette individualisation du système social est fondée sur cette « dictature du succès » (Appay, 2005) et sur la *valorisation de la performance individuelle* dans laquelle l'individu s'épuise à devoir s'investir à fond (de Gaulejac, 2005), y compris pour faire le travail de son encadrement (Dujarier, 2006). Des plaintes exprimées, mais aussi de la littérature consacrée à cette destruction des collectifs de travail, on peut conclure à une mise en compétition des personnes désormais individuellement évaluées, à une perte de repères identitaires centrés autour d'un métier au profit de tâches éclatées, à une place floue dans l'institution qui ne peut plus garantir sur le long terme le contrat de travail, à des compétences difficiles à acquérir et à des formes de gestion des carrières contestées ou à des règles d'équité qui ne sont pas toujours respectées. D'un autre côté, il y a bien surinvestissement qui ne devient pas une source d'épanouissement, mais des

sources de pathologies nouvelles si l'on suit Appay (2005) pour qui cette précarisation s'épanouit dans la sous-traitance et permet aux entreprises donneuses d'ordre de s'affranchir de certaines contraintes internes, de déléguer aux entreprises sous-traitantes la réactivité, la flexibilité, l'innovation. Mais cette précarisation opère aussi par l'implication des salariés dans l'amélioration de la performance et les délocalisations qui les conduisent à s'affranchir des conventions protectrices pour eux-mêmes, ainsi que la mise entre parenthèses des accords collectifs. L'entreprise se transforme en un réseau d'entreprises en compétition avec un abandon du contrôle centralisé au profit d'un contrôle distribué et renforcé, avec une individualisation et une mise en responsabilité de chacun au regard des résultats à atteindre, tout en mettant à l'écart des normes collectives protectrices.

28 Un troisième type de plainte se manifeste contre l'organisation inacceptable, blessante (injuste, risquée, sexiste ou raciste), créant des dommages, et repose sur une dénonciation d'une conduite réprouvée ou d'une infraction, soit sur la place publique, soit devant la justice. Ce type de plainte, certes minoritaire dans nos enquêtes, correspond à une récrimination d'un choix d'organisation entretenu par les agents, mais qui est dénoncé comme blessant ou à des choix dans leurs pratiques considérées comme humiliantes pour certaines personnes : la prise de risque, le sexisme ou le racisme illustrent notre propos. Prenons un premier exemple d'organisation injuste, mais peu dénoncée, car chacun espère en bénéficier : les passe-droits qui permettent d'obtenir une place meilleure, que personne ne voudra dénoncer : « Quand vous êtes bien avec la hiérarchie, on vous met en ville, sinon vous tondez de la pelouse au kilomètre comme si c'était une punition » (agent, espaces verts) ; d'autres exemples concernant le paiement d'heures supplémentaires non faites, et plus généralement un travail payé alors qu'il n'est pas fait grâce à la complicité de la hiérarchie, rend cette jeune femme amère lorsqu'elle se rend compte de l'injustice :

Et en plus, il faut que je vous dise qu'il y a une injustice majeure. Moi, j'ai plusieurs enfants, je travaille à temps partiel [...] et je gagne 80 %. Et d'autres, plus historiques dans le service sont payés à 100 % et ne travaillent que 4 jours par semaine

29 Un deuxième exemple d'organisation blessante concerne l'organisation dite du « fini-parti » dans la voirie qui commence à être dénoncée par certains syndicalistes, pourtant partie prenante silencieuse de cet arrangement organisationnel faisant prendre des risques à des personnes et compromettant leur santé. Certes, un tel arrangement relève d'une règle coutumière qui a la vie dure : certains dénoncent de telles règles, non sans quelques remontrances, y compris de leurs collègues. La plainte est considérée ici comme une activité réflexive normale servant à dénoncer des situations critiques, par exemple au regard de la sécurité des personnes. Écoutons Michel, syndicaliste et agent de la voirie, dénoncer cette organisation blessante et ce silence complice de presque tous :

À la voirie publique, on est le plus gros service de la ville, on est dans les 1 800. Le système du « fini parti » c'est que normalement on travaille de 5 heures jusqu'à midi, mais à 9 heures les gars ont déjà fini. Alors comme ça, les gars, ils peuvent prendre un travail ailleurs, et s'ils travaillent les samedis pour nettoyer les marchés, ils arrivent à avoir des récupérations en plus. [...] Il y a eu des accidents mortels du fait que personne ne respecte les consignes de sécurité. Mais personne ne dit rien parce que ça fait l'affaire de tous les salariés qui gagnent du temps. Par contre, ça pose des problèmes de sécurité parce que non seulement ils roulent très vite, mais en surcharge c'est impossible de freiner correctement. Les roulants

négoçient avec les mécanos pour mettre en surcharge les camions comme ça ils n'ont pas besoin de passer par la case décharge en plein milieu d'une tournée, ça peut faire gagner plus d'une heure. Les types qui courent derrière les camions sont un peu fous quand même. Les gars de la voirie sont trop sûrs d'eux-mêmes. Ils se mettent en danger et ils jouent aux durs. Ils se relâchent sur des questions de sécurité. Les consignes de sécurité sont perçues comme des contraintes. Lorsqu'un agent souligne ces pratiques, il passe pour un mouchard, pour un emmerdeur, auprès de ses collègues.

30 Une organisation risquée n'est pas une structure dangereuse, mais un choix de se rassembler en tant que collectif de personnes pour un travail donné et de se structurer autour de règles à respecter pour appartenir à ce collectif, quand bien même elles mettraient leur santé en danger.

31 Au-delà des apparences qui pourraient nous amener à considérer la plainte comme un mode de communication partagé du fait de la critique des institutions, il n'est pas toujours aisé de faire parler la personne sur les blessures que génère son milieu de travail ou ce que l'on pourrait appeler des irritants organisationnels blessants. Soit parce que dire ses blessures revient bien souvent à contredire un choix ou à remettre en cause une façon de faire : Adrien (agent, élagage) rappelle que dans la plainte ou la critique « tu négocies tes marges, on négocie l'acceptable qui est un contrat fondé sur la loyauté. Mais quand tu fais une remarque, tu es déloyal et quand l'élu fait des remarques alors c'est bien ». Soit parce que dire ses blessures n'est pas qu'un problème de courage, mais c'est aussi avoir les catégories de pensée permettant de dire les faits : parfois, comme l'indique cette psychologue, « quand on n'arrive pas à faire parler, on médicalise le problème et on mute la personne ». Dans cette même perspective, Adrien (agent, élagage) fait observer combien il est difficile de dénoncer des choix d'organisation dont on reste solidaire et parfois prisonnier ou de remettre en question une pratique professionnelle blessante que l'on n'ose pas dénoncer de peur de ne pas être (considéré comme) un homme :

Livrer ses sentiments, c'est mettre en jeu sa virilité, c'est aussi reconnaître qu'on est fragile, qu'on peut mal vivre le travail. Il y en a un qui s'est lâché et qui a craqué : il a tout de suite été repéré par ses collègues, il s'est fait chamber. Ils l'ont traité de fillette, de pédé. Du coup, il s'est mis en arrêt maladie et a fini dans un coin tout seul à la peinture.

32 Il faut être courageux pour dénoncer ce troisième type d'organisation humiliante pour les femmes, du fait de comportements masculins inacceptables : oser porter plainte en justice n'est pas seulement dénoncer un acte répréhensible, mais c'est d'abord prendre la décision d'utiliser les règles légales de protection de la personne. Jean (agent à la médiathèque) le reconnaît, lorsqu'il rapporte que dans son service, « il y avait un agent de sécurité qui avait déjà été déplacé parce qu'il terrorisait les autres agents. Il les insulte, il essaie de tripoter les filles, il les suit chez elles, surtout les stagiaires. Certaines ont signalé le problème, mais il n'y en a qu'une qui est allée jusqu'au conseil disciplinaire. Ce type avait besoin d'être suivi psychologiquement, mais il a juste été déplacé comme gardien de cimetière. Ça ne règle rien : le type est toujours détraqué. Ils n'ont fait que déplacer le problème ». Ce type de blessure organisationnelle renvoie à des conduites masculines humiliantes pour les femmes, des conduites qui portent préjudice à la personne et ont des effets dommageables sur elle :

Selon les services, c'est difficile d'être une femme. Il y a le cas d'un agent d'entretien femme qui était seule dans un milieu d'hommes. Ils faisaient exprès de pisser à côté de l'urinoir, ils collaient des photos pornos partout. À force, elle est tombée en maladie, puis en dépression. Elle avait peur de

retourner au travail. Du coup, elle a été déplacée dans un autre bâtiment où le personnel est mixte et elle a été remplacée par un agent d'entretien homme. [Permanent syndical, CGT]

33 Il n'est pas aisé de formuler une plainte. Et les plaintes ne concernent pas toujours les décisions d'organisation de l'encadrement. Il s'agit parfois d'une critique ou d'un blâme au regard d'un comportement : une critique formulée face à des normes ou à des pratiques qui ne semblent plus convenir au groupe qui pourtant a entretenu voire inventé cette règle coutumière à laquelle chacun doit se ranger, sans pour autant qu'elle soit écrite. Cette situation vécue donne lieu à des plaintes d'excès de mobilisation pour pouvoir bien faire son travail dans ce contexte d'intensification, de surinvestissement pour combler les lacunes dans les prescriptions (Terssac et Christian, 2008 ; Dujarier, 2006), d'efforts supplémentaires pour se maintenir au travail, d'adaptation aux changements sans possibilité d'agir sur eux, d'obligation de résultat et pas seulement d'engagement à réaliser un objectif, de perte de sens de son travail qu'il faut pourtant réaliser et de doute sur l'avenir de l'institution, de recherche permanente de repères sur des collectifs sans cesse renouvelés. Ces plaintes d'organisation incluent une causalité multiple et une combinaison d'une pluralité de décisions organisationnelles : elles portent sur les contraintes et sur les restructurations, sur la centralisation et sur l'absence d'autonomie, sur la coordination et sur le contrôle, sur les dispositifs organisationnels et sur la gestion des ressources humaines, sur le temps de travail et sur l'urgence, sur le climat social et sur le recrutement. La liste ne s'arrête pas là, mais il faut bien convenir d'une importante littérature qui relaye ces plaintes d'organisation sans pour autant en faire une évaluation probante : cette plainte organisationnelle se situe entre le sentiment d'effacement de soi et le sentiment d'un dépassement de soi pour « bien faire son boulot », sentiment d'autant plus exacerbé qu'il fait l'objet d'un déni de la part de l'encadrement et engendre de l'insatisfaction, de l'inquiétude et du mécontentement. Les rapports entre organisation et santé sont fréquemment mis en évidence par les différentes disciplines, mais « l'organisation » y est montrée du doigt sans que l'on sache exactement ce qu'elle est, ou de quelle manière « l'organisation » agit sur la santé.

### 3 Malaise organisationnel et trouble de santé : la rupture organisationnelle

34 En un troisième sens, le malaise dans l'organisation, c'est la pente dangereuse qui guette l'individu déstabilisé, qui va entrer en rupture avec le milieu, malgré les tentatives de ne pas décrocher. Des troubles de santé arrivent lorsque le processus d'ajustement se bloque, que l'activité de régulation se grippe, que l'autonomie du sujet est contredite et lorsqu'il est dans l'obligation de prendre sur lui ou de faire des efforts supplémentaires sans contrepartie. Les troubles de santé prennent diverses figures : une insatisfaction et un mécontentement, conduisant parfois à un désinvestissement, une dépression et un arrêt maladie, voire une démission. Ces ruptures avec le milieu professionnel résultent d'un sentiment d'impossibilité pour l'individu de gérer tout ce qui vient troubler son positionnement et remettre en cause sa place dans l'entreprise ou l'institution ; mais ces ruptures résultent aussi de la perception que le sujet a d'un champ

d'action trop restreint, de sa capacité d'action qui lui fait défaut ou tout simplement d'une impossibilité d'agir, quand ce n'est pas « de dire » ce qui renvoie à un sentiment d'enfermement peu propice à l'épanouissement professionnel. Les symptômes commencent par une surcharge de travail soudaine, l'isolement de l'agent coupé du collectif, puis des dossiers retirés ou des informations qui ne parviennent plus au salarié, des réunions fixées lorsque l'on sait que l'agent ne pourra pas y participer ; on peut ajouter d'autres symptômes, par exemple un tutoiement sans réciprocité, une prise de parole coupée lors de réunions, des suggestions de l'agent jamais prises en compte, des demandes d'explication pour mettre en difficulté l'agent, des sanctions disciplinaires... Ce détournement du pouvoir hiérarchique peut porter sur le lien de subordination pour tenter de fragiliser le sujet par des incivilités à caractère vexatoire, le refus de dialoguer, des remarques humiliantes, des rumeurs diffamantes, etc. Suivons un exemple de processus qui conduit un sujet à la rupture.

35 Le malaise que secrète l'organisation a pour origine une simple critique que ce cadre A fait de son chef, le  $n + 1$  comme si la soumission était la seule conduite autorisée. Martine qui travaille dans un service administratif de cette grande mairie, a porté sur la place publique une critique d'un de ses collègues, demandant à la hiérarchie d'y mettre bon ordre :

Ce cadre était un juriste et s'occupait du règlement et comme il ne supportait pas les gens de la ville, il faisait tout pour pas faire son boulot. J'avais alerté mon directeur. À la suite de ça, mon directeur a organisé trois réunions avec cette personne et moi pour lui dire de faire le travail. Au bout de 15 jours, le travail n'étant toujours pas fait, le directeur a dit « ça suffit ! »

36 Ce cadre accusé de ne pas faire son travail va déverser une multitude d'attaques contre Martine qui a mis sur la place publique un comportement professionnel critiquable. Une « cabale » va commencer par des propos déstabilisateurs pour introduire un trouble dans les esprits en modifiant les faits et en transformant l'accusateur en accusé. Martine commente :

Et le cadre est venu ensuite me dénoncer, dire que c'était de ma faute. Il a même dit que sa secrétaire qui était malade l'avait été parce qu'elle avait travaillé avec moi. Et je m'entends très bien avec cette secrétaire et quand je lui ai raconté, elle était écœurée. La cabale, c'était dire plein de trucs sur mon compte, se réunir à la machine à café tous les matins et bavasser sur moi.

37 La cabale poursuit son chemin puisque Martine va être convoquée par son directeur qui va se faire l'écho des propos tenus par le cadre dont elle avait critiqué le travail auprès de sa hiérarchie :

Un jour, en rentrant de 2 semaines de vacances, mon directeur de service m'a convoqué avec le directeur administratif en me matraquant verbalement. Je tombais des nues, je me suis mise à pleurer en me demandant ce qui se passait. On m'accusait de harceler les gens avec qui je travaillais. J'étais démontée. Je m'attendais si peu à cela. J'étais assommée. On me dit que je harcelais ma technicienne, que je traitais les gens comme des chiens, que le matin je faisais la gueule. Il n'écoutait pas ce que je disais. Je lui disais que le matin, je venais avec le sourire. Il me disait que même avec le sourire, je les agressais. Je lui disais « qu'est ce que j'ai fait » et lui me répond : « vous n'avez rien fait, c'est que du ressenti, dans votre attitude ». Je lui réponds que ma technicienne, que j'étais censé harceler, était venue pleurer dans mes bras il y a 15 jours, croyant qu'elle avait un cancer.

38 Notons qu'aucune preuve ne peut être opposée pour faire admettre la thèse du harcèlement et Martine, cadre, qui finit par craquer face à l'inversion d'accusation et à une mise en cause injuste au regard de sa réputation :

À la suite de cela, j'ai été arrêtée 5 semaines. J'ai repris, j'ai recraqué et derrière, j'ai été en dépression longtemps. Ça, c'était en juillet 2006, mais j'ai mis du temps à l'assumer et j'ai vraiment été arrêtée pour dépression en mai 2007. Mon psy m'a dit que ça suffisait. Et je n'ai repris mon travail qu'en mars 2008, en mi-temps thérapeutique jusqu'en juillet et à plein temps depuis avec l'optique de changer de travail. [Martine, cadre A, service administratifs]

39 Quelle interprétation donner de cette pente dans laquelle Martine est précipitée ? Nous sommes face à un problème de santé mentale d'origine organisationnelle éprouvé par Martine : un problème de santé mentale, puisqu'elle ne pouvait plus selon la définition de la « santé mentale » du dictionnaire de psychologie, « *fonctionner de façon harmonieuse, agréable et efficace et faire face avec souplesse aux situations difficiles, en étant capable de retrouver son équilibre* » ; mais d'origine organisationnelle, car il correspond à une controverse sur l'efficacité d'un cadre et sur une sanction de la personne qui dénonce l'inefficacité d'un cadre. Après les plaintes d'organisation que Martine tente de porter sur la place publique et après la fragilisation déstabilisante que constitue la plainte contre elle de harcèlement qui devrait la conduire en justice, il y a la rupture organisationnelle qui est un accident survenu lorsque la résistance s'avère insuffisante et que l'individu décroche. Un accident est un indice de modification de soi, un événement soudain qui entraîne des dégâts, « ce qui change brusquement ». Mais nous parlons d'accident d'organisation pour désigner ces événements qui n'arrivent pas par hasard, mais par la décision ou l'action des autres. Un accident d'organisation correspond à l'aboutissement de la survenue d'événements non souhaités qui atteignent une personne donnée, en faisant irruption dans sa vie professionnelle : ces événements entraînent une rupture dans la continuité professionnelle (arrêt de travail) et dans la capacité de se maintenir au sein de l'organisation professionnelle. D'une part, il peut s'agir d'agissements plus ou moins violents, qui déstabilisent et font chuter la personne dès leur première manifestation, comme ce renversement d'accusation ; d'autre part, il peut s'agir d'agissements moins perceptibles, qui apparaissent même au premier abord comme anodins, mais dont la répétition sur une longue durée a pour conséquence de détériorer la santé de la personne (les rumeurs à son sujet). Les atteintes sont issues de décisions ou d'actions de personnes (l'encadrement supérieur ou les collègues ou encore les membres du syndicat) avec qui le sujet est en interaction et qui détournent de leur finalité les moyens organisationnels à leur disposition (définition du travail, relations de travail, moyens alloués, exercice de l'autorité, reconnaissance et promotion, communication, etc.). Ces décisions ou actions produisent des effets dommageables et déstabilisent la personne par l'ampleur de leurs conséquences. Elles se traduisent par des effets destructifs pour la personne, avec des conséquences de grande ampleur, souvent différées, prenant la forme de souffrances intenses et pouvant plonger l'individu dans la dépression et constituer un traumatisme organisationnel laissant des traces durables : le sentiment de « perte de confiance en soi », de « déstabilisation » et de doute sur ces capacités, ou encore d'irritabilité (pleurs, découragement, etc.) témoignent d'une altération de sa santé pouvant conduire à un arrêt de travail. Elles peuvent entraîner une crise pour l'individu qui se caractérise par le fait qu'il s'agit d'une situation « à moyens dépassés », plongeant l'individu dans l'impuissance de comprendre, ou d'agir et rendant les

services spécialisés peu efficaces face à la nature et à l'ampleur des dégâts.

40 La notion de santé organisationnelle est entendue comme action de se maintenir dans le milieu organisationnel par compromis et négociations, malgré les modifications parfois agressives et déstabilisantes pour la personne. Cette notion privilégie les actions de maintien dans un environnement perturbé, nécessitant de préciser l'apport contributif du sujet pour façonner son environnement de travail et donc sa part de pouvoir normatif. Il s'agit d'articuler la manière dont « l'organisation » se rapproche de l'individu pour le contrôler et la manière dont l'individu garde « la bonne distance » pour construire son propre chemin : penser ensemble, d'un côté, la carte organisationnelle qui est la représentation à l'échelle de l'espace productif visant à orienter le sujet en formulant une direction à prendre et, de l'autre, l'itinéraire effectif que le sujet construit et emprunte pour se maintenir en santé. *La santé organisationnelle* n'est pas seulement un état de bien-être de l'individu dans son rapport au milieu de travail, elle s'apparente aussi dans bien des cas à la construction d'un équilibre instable entre l'individu et l'organisation, fait de compromis sans cesse renouvelés, pour maintenir ou pour lutter contre la détérioration de la santé. Élaborer des compromis favorables, c'est, d'une part, avoir la possibilité de construire, par son travail, son bien-être ou de se réaliser notamment par son travail et, d'autre part, avoir la capacité d'adaptation et de développement face aux fluctuations ou aux agressions de son environnement. Le bien-être organisationnel est cette construction d'un rapport équitable entre l'individu et l'organisation, d'un équilibre satisfaisant entre sa contribution et sa rétribution, d'un compromis acceptable entre son investissement dans le travail et l'engagement de son employeur à garantir son avenir, d'un échange négocié entre les efforts d'apprentissage pour améliorer ses compétences et les modalités de leur reconnaissance.

## 4 Du malaise de l'organisation au malaise dans l'organisation

41 Que retenir de la notion de malaise dans l'organisation ? Avant de titrer quelques enseignements de cette notion, suivons la remarque de Lorient (2010) à propos des plaintes de stress qui s'installent comme un fait récurrent résultant d'une pluralité de phénomènes hétérogènes : le stress est le résultat de l'environnement organisationnel qui se dégrade, mais aussi d'une fragilisation accrue des personnes, voire d'une plus grande sensibilité au phénomène, quand il ne s'agit pas d'un artefact culturel popularisé par les médias.

42 Pour moi, l'intérêt de cette expression est de rejoindre la proposition fondatrice d'un malaise « de » l'organisation qui se retrouve dans presque tous les modèles de RPS (Terressac et Gaillard, 2013) pour la discuter et lui substituer la notion de malaise « dans » l'organisation. La thèse dominante met au centre l'organisation comme facteur externe de détérioration de la santé psychique : pour préserver le bien-être, il suffit d'augmenter le pouvoir d'influence sur l'organisation, car c'est un facteur de santé psychique chez Karasek (1979), tout comme le renforcement du pouvoir de contrôle sur l'organisation réduit le déséquilibre chez Siegrist (1976). Le mode d'évaluation des « causes organisationnelles » est particulièrement intéressant, puisqu'il est délocalisé vers l'individu dont la perception vaut mesure des dommages subis ou des craintes anticipées ; on notera par ailleurs, qu'il y a bien des dommages et des victimes

dans ces modèles et que les victimes attendent réparation et donc un statut d'ayant droit. De même, pour Gollac et Bodier (2010), il est possible avec le concours du collège d'experts de fonder la relation entre santé psychique et décisions d'organisation, puisque ce sont des causes organisationnelles qui produisent de façon avérée les effets destructifs sur la santé psychique. Cette vision de l'organisation comme facteur de risques sur la santé mentale autorise les auteurs du rapport à nous faire partager une imposante revue de littérature des « facteurs psychosociaux [...] regroupés en six axes. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail ». L'environnement organisationnel est convoqué au plan méthodologique comme un espace d'émergence de RPS qui seront exprimés par les personnes au travail au travers de leur perception des malaises « de » l'organisation : de ce fait, c'est le sujet qui travaille qui est l'auteur de l'identification et de l'énonciation d'un risque psychosocial dont les conséquences sont perçues et dépendent de sa vie, de son passé, de la durée de l'exposition, etc.

43 Dans cet article, nous avons proposé de passer du malaise « de » l'organisation qui considère cette dernière comme un facteur de risques du fait de décisions hors de portée, émanant de la sphère inaccessible des dirigeants et des élus, au malaise « dans » l'organisation qui considère l'organisation comme une scène d'actions et d'interactions entre toutes les parties prenantes, de décisions discutables et réversibles, de débats et de conflits permanents pour survivre, de dialogues et de luttes pour s'en sortir, bref de rapports de force pour faire entendre sa voix. Nous sommes partis des malaises dans l'activité de travail pour tenter de trouver leur signification qui n'est ni réductible à une cause unique, ni à des effets dont il serait aisé de se défaire : ces malaises, nous l'avons vu, se traduisent par un sentiment de déstabilisation et de non-reconnaissance de ses activités professionnelles pouvant faire craindre pour sa place ; ils se traduisent aussi par une sensation de pression productive et de conflictualité dormante qui engendre de l'insatisfaction, de l'inquiétude et du mécontentement. Mais cette première forme de malaise est-elle seulement liée à l'exercice d'un travail ou bien le malaise relève-t-il des décisions touchant le choix des orientations, la définition des méthodes pour les réaliser, le mode d'exercice de l'autorité et le type de communication retenus ? Le malaise se déplace alors *dans* l'organisation, non comme structure, mais comme action, c'est-à-dire dans le fait d'organiser, de prendre des décisions de structuration des activités professionnelles, de définir les orientations à venir du service à rendre au public, de choisir les critères pour en évaluer l'efficacité, etc. Le malaise renvoie à une opposition fondamentale entre, d'un côté, des acteurs qui sont « de vrais professionnels » qui savent des choses sur le destinataire ou sur le service à rendre, sans être reconnus pour leur contribution et leurs compétences à organiser le service et, de l'autre, des gestionnaires qui doivent « rogner » sur les moyens alloués sans que cela entraîne des problèmes et exiger toujours plus de performance au nom d'une autre conception de l'efficacité. Ce qui fonde le malaise dans l'organisation, c'est ce conflit entre deux conceptions de l'efficacité qui sont détenues par des acteurs différents : cela mérite d'être approfondi comme un malaise qui concerne autant les agents que leur encadrement, mais qu'ils ne peuvent pas débattre, car les uns s'arrogent le monopole de la décision et de l'argumentation que les autres voudraient leur disputer. D'un côté, on ne demande plus aujourd'hui à l'agent d'être un homme de métier qui sait ce qu'il faut faire, mais, en plus, d'être responsable de ses résultats et d'utiliser au mieux

les connaissances qu'il a acquises sur le terrain, en particulier sa connaissance du destinataire de la prestation : les plaintes des agents portent sur le fait de ne pas pouvoir satisfaire les attentes des usagers. On observera que l'usager, dans cette perspective, n'est pas seulement un moyen pour l'encadrement de se faire obéir par les agents, mais « une bonne raison » pour les employés de se retourner contre leur encadrement qui résiste à reconnaître le point de vue des agents et la rationalité gestionnaire de leurs comportements.

44 Maintenant que nous connaissons l'origine du malaise qui est dans cette « di-vision » de l'efficacité du service à rendre au public, précisons la manière dont se construit le malaise. La notion de malaise « dans » l'organisation désigne l'expérience organisationnelle du sujet définie comme une confrontation évaluative des décisions d'organisation conduisant à des échanges et à des conflits liés à un doute sur leur efficacité ou sur leur légitimité : il ne s'agit plus de malaise « de » l'organisation, comme précédemment, mais de malaise « dans » l'organisation, malaise endogène au milieu de travail et donc inscrit dans l'action du sujet et dans sa capacité de réaction ; la gestion de ce malaise est dans le périmètre de l'action du sujet, même s'il reste difficile à gérer. Cette confrontation évaluative indique la distance qui se creuse entre l'individu et le milieu de travail, mais aussi la déstabilisation ressentie pouvant entraîner une rupture entre l'individu et son milieu professionnel ; cette distance provient de l'effet combiné entre, d'un côté, de l'impossibilité organisationnelle dans laquelle se trouve l'individu pour élaborer des compromis favorables à son bien-être en adaptant l'environnement et, de l'autre, l'incapacité dans laquelle il se trouve pour s'adapter et pour trouver des réponses lui permettant de résister et de se développer face aux fluctuations ou aux agressions de son environnement. Le malaise dans l'organisation est lié à une expérience vécue de l'organisation qui, d'une part, plonge l'individu dans l'impossibilité d'agir ou de réagir face à des décisions d'organisation qui le concerne dans son travail et, d'autre part, le confronte à une dégradation de sa capacité d'adaptation du fait d'un divorce entre les décisions prises et ses attentes. Ces symptômes sont peu visibles, et souvent individualisés au point de former un ensemble de signaux faibles, d'autant plus atténués qu'ils passent par le corps d'une personne : cette dimension personnelle et subjective nous empêche-t-elle d'explicitier la dimension sociale du malaise ? Ce malaise dans l'organisation est lié à un engagement professionnel contrarié : il correspond à une improbable reconnaissance par autrui de ce que l'on fait, de ce que l'on sait sur les destinataires de la prestation et de son métier, mais aussi à une sous-estimation de son professionnalisme et à une impossibilité de pouvoir agir pour débattre et modifier les cadres de cette reconnaissance. Les agents sur le terrain font l'amer constat de leur faible capacité d'influence sur ces cadres cognitifs qui fondent la manière de voir l'efficacité d'un service public et constatent l'insuffisance de leur pouvoir sur la dimension normative de ces cadres. Ce qui est au centre de ce malaise, c'est l'organisation qui secrète une sorte de conflictualité dormante entre ceux qui définissent les orientations et prennent les décisions et ceux qui doivent les mettre en œuvre et les relayer sans forcément les partager ; ce qui ordonne la relation entre l'encadrement et les subordonnés à propos de l'efficacité : le malaise est « dans » l'organisation, car il est lié au sentiment que le professionnalisme est aux mains des uns, tandis que les autres ne le reconnaissent pas au nom d'une vision « rapetissée » de la contribution organisationnelle des agents.

45 La volonté de participer à la définition des règles du jeu des uns est contrariée par les autres, ce qui génère le malaise dans l'organisation. Le pouvoir serait-il

confisqué par l'encadrement et les subordonnés soumis à cette domination des prescripteurs ou bien les subordonnés afficheraient-ils une prétention aux règles, ce qui transformerait la relation de pouvoir vers la formation des règles ? La thèse est claire : le système est élaboré selon un schéma bureaucratique qui compromet son efficacité parce qu'il feint d'ignorer la persistance des relations de pouvoir et la capacité d'influence des acteurs sur le système. Lorient (2000) avait pointé ce « mal-être au travail », qui est une notion voisine de la notion de « malaise dans l'organisation », puisque, pour lui, le travail est producteur de « mauvaise fatigue, qui exprime en quelque sorte l'idée de fatalité d'une contrainte contre laquelle on ne pense pas avoir la possibilité de se révolter ou d'agir ».

## Bibliographie

APPAY B. (2005), *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, Éditions L'Harmattan.

ASKÉNAZY P., CARTRON D., CONINCK F. (de) & M. GOLLAC (2006), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.

AUBERT N. (2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Paris, Flammarion.

BERNARD S. *et al.* (2010), « Du harcèlement à la "souffrance au travail" : la recatégorisation des risques psychosociaux dans une situation de négociation syndicale », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, 151-166.

BRUN J.-P., BIRON C. & F. ST HILAIRE (2009), *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, Université de Laval, Québec.

BUSCATTO M., LORIENT M. & J.-M. WELLER (dir.) (2008), *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Érès, Ramonville-Saint-Agne.

CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte.

DECHESSEHAR M. (2011), « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution », *Revue française de Gestion, dossier management et santé*, 5, 214, 89-105.

DUJARIER M.-A., 2006, *L'idéal au travail*, Paris, PUF.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail (FEACT) (2007), IV<sup>e</sup> Enquête européenne sur les conditions de travail, *Office des publications officielles des Communautés européennes*, Dublin.

GAILLARD I. & G. TERSSAC (de) (2013), « Risques psychosociaux et organisationnels : quel travail pour les élus du CHS ? », in MIAS A. (dir.), *Organisation, gestion de production et santé*, Toulouse, Octarès. (sous presse)

GAULEJAC V. (de) (2005), *La société malade de sa gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

GOLLAC M. & M. BODIER (2010), Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser. *Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'emploi et de la Santé*, Paris, 223.

GOLLAC M. (dir.) (2012), « Les risques psychosociaux au travail : d'une "question de société" à des questions scientifiques », *Travail et emploi*, n° 129, janvier-mars 2012.

« Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention » (2006), INRS, Nancy, Dossier médico-technique, 169-186.

KARASEK R. (1979), « Job demands, job decision latitude and mental strain ; implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, 285-308.

LACHMANN H., LAROZE Ch. & M. PENICAUD (2010), « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », *Rapport fait à la demande du Premier ministre*, Paris.

LALLEMENT M., MARRY C., LORIENT M., MOLINIER P. *et al.* (2011), « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, 53, 1, 3-36.

- LAZARUS R. & S. FOLKMAN (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer-Verlag.
- LORIOU M. (2012), *La construction du social. Souffrance, travail et categorization des usagers dans l'action publique*, Rennes, PUR.
- LORIOU M. (2012), « Pourquoi tout ce stress ? », *Sociologie du travail*, Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion, 9-14.
- LORIOU M. (2010), *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris Anthropos, coll. Sociologiques.
- NASSE Ph. & P. LÉGERON (2008), « La détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », Rapport remis au ministère du Travail, mars.
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (2010), « La santé mentale : renforcer notre action », Aide-mémoire n° 220, Septembre 2010.
- Santé et travail* (2011), « L'état de la France au travail », Hors-série n° 1, novembre.
- SEGRIST J. (1996), « Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions », *Journal of occupational Health psychology*, 1(1), 27-41.
- TERSSAC G. (de), SAINT-MARTIN C. & C. THÉBAULT (dir.), 2008, *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès, coll. MSH-T.
- TERSSAC G. (de) & D. CHRISTIAN (2008), « Malaises dans l'organisation », in TERSSAC G. (de), SAINT MARTIN C. & C. THÉBAULT (dir.), *La précarité : une relation entre travail organisation et santé*, Toulouse, Octarès, 87-105.
- TERSSAC G. (de), ALBANEL X. & I. GAILLARD (2009), « Risques socio-organisationnels : méthode d'analyse des malaises dans l'organisation MAMALO », Rapport de fin de contrat, Paris, IRES et CGT.
- TERSSAC G. (de) & I. GAILLARD (2012), « Restructurations : des risques psychosociaux aux risques socio-organisationnels : le cas de la fonction publique », in LE DEIST F. (dir.), *Santé au travail et restructurations*, Toulouse, Octarès, 93-105.
- TERSSAC G. (de), SAINT MARTIN C. & C. THÉBAULT (dir.), *La précarité : une relation entre travail organisation et santé*, Toulouse, Octarès, 29-41.
- THÉBAUD-MONY A. & N. ROBATEL (2009), « Stress et risques psychosociaux au travail », *Problèmes politiques et sociaux*, 965, 1-120.
- THOEMMES J., 2010, *Le temps des marchés*. Paris, PNSP.
- VOLKOV (2008), « L'intensification du travail bouleverse les questions de santé », in TERSSAC G. (de), SAINT MARTIN C. & C. THÉBAULT (dir.), *La précarité : une relation entre travail organisation et santé*, Toulouse, Octarès, 29-41.

## Notes

1 Titre du numéro d'octobre 2012 de la revue *Management*.

2 La 4<sup>e</sup> de couverture se propose d'interroger la catégorie de RPS tout en considérant qu'il s'agit d'un « événement » et « d'une montée en puissance » : « L'avènement d'une nouvelle catégorie de risques, les « risques psychosociaux » dans le champ de la santé et de la sécurité au travail et sa montée en puissance dans le débat social sont manifestes tant sur les scènes médiatique, politique, juridique qu'au sein même du monde du travail. Les discours et publications se multiplient, évoquant dans des glissements de sens le plus souvent non explicités « les facteurs psychosociaux de risques », les « agents psychosociaux pathogènes », « les troubles psychosociaux », les « RPS », et regroupant pêle-mêle stress, harcèlement moral, souffrance, suicides, dépressions, TMS, addictions, violence. »

3 Nasse et Légeron rappellent dans ce rapport fondateur d'une action publique sanitaire que les RPS font référence à diverses situations dont ils citent les composantes suivantes : « stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques (TMS), etc. ». Dans la suite de leur rapport, et pour rendre plus « consensuelle » l'approche des RPS, ils traitent essentiellement du stress au motif que « cibler le stress est une façon simple de détecter ces risques à divers stades des causes et des effets qui leur sont propres » ; ils ont écarté les notions de harcèlement et de violences au travail, bien qu'il s'agisse d'un « trouble porté au bien-être au travail et générateur de souffrance voire de troubles psychologiques » (Nasse et Légeron, 2008)

4 On consultera aussi le dossier-débat engagé par la revue *Sociologie du travail : Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion* (2010), ainsi que la *Revue française de*

*gestion* (2011), ou encore l'ouvrage de Buscatto, Lorient et Weller (s/d) (2008).

5 Ce malaise dans l'organisation est probablement inhérent à l'action d'organiser qui vise à structurer l'action des autres par des règles hétéronomes, tandis que le travail est une action à base de règles autonomes. L'histoire du travail est en partie une histoire du travail contre l'organisation ou plus exactement, le travail est « tout contre » l'organisation. On se reportera aux travaux fondateurs de Crozier (1963).

6 Cette discussion a pour objectif d'élaborer un diagnostic commun et partagé à partir d'échanges et de confrontations entre les participants autour d'un cas-problème dont chacun tente de se rapprocher avec son expérience singulière ; cet échange peut se dérouler sur plusieurs séances, mais au cours de chaque séance un enregistrement ou une prise de note a lieu par l'animateur qui peut être complété par un travail de rédaction du cas (les faits, les interprétations, les tensions, etc.) qui suppose un accord au sein du groupe sur le diagnostic. Le déroulement consiste à partir de l'énoncé par une personne volontaire d'un cas de réorganisation qui a posé problème, commenté par les personnes impliquées directement ; puis des échanges se poursuivent par un tour de table permettant à chacun de s'exprimer et d'apporter soit des éléments d'information, soit des éléments d'interprétation : chacun doit alimenter cette base d'informations et de connaissances avec son expérience et expliciter les contradictions, les tensions, les malentendus et les controverses auquel ce problème donne lieu.

7 Le groupe est composé d'une psychologue-consultante, un travailleur social élu au comité technique paritaire, une assistante sociale qui a vu son poste supprimé le 1<sup>er</sup> avril 2010, une autre assistante sociale membre du bureau syndical, un secrétaire général du SCAS, une assistante sociale, un psychologue travaillant à mi-temps pour le syndicat, un élu au CHS et au CTP, un membre permanent d'une ville voisine chargé des réformes. Ce groupe de départ peut être complété pour avoir une pluralité de regards et de points de vue.

8 Gollac *et al.*, (2011), p. 14 et note 15, p. 35.

---

## ***Pour citer cet article***

### *Référence électronique*

Gilbert de Terssac, « Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 3 | 2013, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 15 décembre 2013. URL : <http://nrt.revues.org/1261>

---

## ***Auteur***

**Gilbert de Terssac**

Université Toulouse 2 – Sociologue, CERTOP-CNRS (UMR 5044)

---

## ***Droits d'auteur***

© Tous droits réservés

# La nouvelle revue du travail

1 | 2012 :

Temps professionnels éclatés, TIC et urgences

Corpus : Temps professionnels éclatés, TIC et urgences

## La construction de l'urgence au travail et ses effets suivant les statuts hiérarchiques : le cas des mécaniciens et des agents de maîtrise dans le secteur aérien

*Effects of working under pressure for different hierarchical statuses. Example of mechanical vs. control personnel in the airliner business*

*La construcción de la urgencia en el trabajo y sus efectos según las posiciones jerárquicas: el caso de los mecánicos y de los supervisores en el sector aéreo*

DENIS MONNEUSE

### Résumés

Français English Español

Travailler dans l'urgence est devenu un impératif catégorique pour nombre de salariés. Cet impératif se double d'une injonction paradoxale : il faut que le travail soit « vite fait, bien fait ». Comment la légitimation de l'urgence est-elle construite ? Dans quelle mesure les salariés intériorisent-ils cette logique managériale ? Quelles différences note-t-on suivant leur statut hiérarchique ? Cet article vise à rendre compte d'une enquête menée au sein d'un centre de maintenance d'une compagnie aérienne. Au-delà de l'observation des différentes formes que prend le travail dans l'urgence, ce sont les arrangements différenciés et marqués socialement entre les mécaniciens, d'un côté, et les managers de proximité, de l'autre, que nous analysons. Cela nous a conduit à repérer divers mécanismes de défense utilisés par les salariés ainsi qu'à discuter l'intérêt et les limites d'un dispositif original mis en place par la direction : un « bureau des pleurs managérial ».

Working under pressure has become a categorical imperative for many employees, especially since it is generally coupled with the contradictory requirement that a quick job

be done well. The question then becomes how time pressure is legitimised; to what extent employees internalise these managerial models; and whether their perceptions change depending on their hierarchical status. The article presents results from a research study carried out in an airline company's maintenance centre. In addition to its analysis of the different forms of working under pressure, it also looks at how mechanics and their immediate managers adapt to this kind of regime, and whether any such differentiated arrangements vary along social lines. What appears are a number of defence mechanisms developed by employees. The discussion also covers the strengths and weaknesses of an unusual scheme set up by one company, involving a "manager complaint centre".

Trabajar con urgencia, para muchos empleados, se ha vuelto un imperativo categórico que implica además una orden paradójica: el trabajo debe hacerse "rápido y bien". ¿Cómo se elabora la legitimación de la urgencia? ¿En qué medida los asalariados interiorizan esa lógica gerencial? ¿Qué diferencias se observan según su estatus jerárquico? La intención de este artículo es presentar los resultados de una investigación que se llevó a cabo en un centro de mantenimiento de una compañía aérea. Más allá de observar las diferentes formas que reviste el trabajo urgente, se analizan los arreglos diferenciados y socialmente marcados entre los mecánicos por un lado y los gerentes de cercanía por el otro. Ese proceso nos permitió identificar diversos mecanismos de defensa que utilizan los asalariados y debatir sobre la importancia y los límites de un dispositivo original implementado por la dirección: una "oficina de llanto gerencial".

### **Entrées d'index**

**Mots-clés** : travail en urgence, dispersion du travail, compagnies aériennes, mécanismes de défense

**Keywords** : working under time pressure, dispersion of work, airliners, defence mechanisms

**Palabras claves** : trabajo en urgencia, dispersión del trabajo, compañías aéreas, mecanismos de defensa

### **Texte intégral**

- 1 La première chose qui frappe le chercheur quand il pénètre dans un hangar dédié à la préparation et à la maintenance d'avions de ligne, ce sont les immenses horloges qui surplombent les ateliers. Telles des épées de Damoclès, elles rappellent aux mécaniciens la course contre la montre qui est la leur afin que les appareils soient prêts à décoller à temps. Ces horloges symbolisent également la « tyrannie de l'urgence » (Laïdi, 1999) qui pèse de plus en plus sur le monde du travail. En effet, travailler dans l'urgence est devenu un nouvel impératif catégorique si bien que « notre époque est en train de vivre une mutation radicale de son rapport au temps » (Aubert, 2010, 21).

## **Le secteur aérien comme symbole de la course contre le temps dans le monde du travail**

- 2 Le secteur du transport aérien cristallise parfaitement cette évolution. En effet, il a été soumis à une forte rationalisation du fait de sa fragilité économique depuis les attentats du 11 septembre 2001 et du développement de compagnies *low-cost*. Ainsi, divers plans de sauvegarde de la compétitivité ont amené la compagnie aérienne étudiée à diminuer les effectifs de mécaniciens depuis les années 2000 et à augmenter la rotation des avions de ligne. Comme l'explique le

directeur de l'établissement où s'est déroulée notre enquête : « Le temps, c'est de l'argent. C'est vrai partout, mais dans l'aérien encore plus qu'ailleurs ! L'immobilisation des appareils coûte une fortune et la concurrence est féroce. Il faut que les intervalles [entre l'atterrissage d'un avion et son redécollage] se fassent au plus vite. Ce n'est pas un choix, c'est une nécessité pour être encore là dans cinq ans ! » Les représentants du personnel mettent quant à eux en avant l'injonction paradoxale dans laquelle sont placés les salariés entre le raccourcissement des cycles de maintenance d'un côté, et, de l'autre, les exigences de sécurité toujours plus fortes édictées par l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI). Le discours managérial exhorte donc les salariés à travailler « vite et bien ».

- 3 En outre, la vitesse (que ce soit celle des avions ou celle d'exécution du personnel) est au cœur de l'activité. Enfin, l'accélération technique des transports participe elle-même au culte de l'urgence puisque la réduction de l'espace-temps permet à l'activité économique de réduire ses délais de fonctionnement comme en témoigne par exemple la réduction des délais de livraison.

## Les différenciations socialement marquées des tentatives d'adaptation au travail en urgence

- 4 Considérer l'accélération du temps comme le moteur de la modernité et l'observer à travers l'intensification du travail n'est pas nouveau (cf. Koselleck, 1990). Du taylorisme au *lean management*, les nouvelles formes d'organisation du travail visent essentiellement à gagner en productivité grâce à la chasse aux « temps morts ». Cette quête n'est pas qu'un vœu pieux managérial ou un mythe idéologique mais une réalité observée statistiquement (Gollac & Volkoff, 2000). Ainsi, même les « décélérations intentionnelles » que sont les congés payés servent désormais à mieux accélérer le rythme au retour (Rosa, 2010). En sus de l'intensification du travail, celui-ci devient de plus en plus souvent haché du fait des sollicitations variées et multiples qui interrompent l'activité et aboutissent à la dispersion du travail (Datchary, 2011). Or les préoccupations envahissantes contribuent pour les salariés à les mettre face à des activités empêchées (Clot, 2002).
- 5 Par suite, la littérature sociologique a largement décrit les conséquences (perte de sens, dissolution de l'identité professionnelle et du sentiment d'accomplissement de soi, dépossession de soi...), ainsi que les pathologies (stress, *burn out*, dépression...) qui en découlent (cf. notamment Aubert & Gaulejac (de), 1991 ; Dejours, 1998 ; Ehrenberg, 1998 ; Gaulejac (de), 2005). D'où l'apparition des termes de « *fast work* » et « maltravail » (Cartron & Gollac, 2002).
- 6 Plus que l'observation des effets du travail dans l'urgence et de la dispersion de celui-ci, ce sont les tentatives d'adaptation des acteurs à ces phénomènes qui nous intéressent ici. Certaines formes de résistance à l'accélération du temps ont émergé ces dernières années au sein de la société civile comme en témoignent par exemple le mouvement « *slow food* » et les ouvrages consacrés à l'éloge de la lenteur. Qu'en est-il dans l'univers professionnel ? Si le travail dans l'urgence concerne *a priori* toutes les catégories socioprofessionnelles, de l'ouvrier au cadre en passant par les employés, de quels moyens disposent les salariés pour

s'y adapter, voire l'atténuer ? Les enquêtes existantes à ce sujet se focalisent surtout sur les métiers en contact avec des clients, les téléopérateurs des centres d'appel ou les employés au guichet par exemple. Pour notre part, nous avons choisi d'étudier le rapport au temps de techniciens et de managers de proximité qui ne sont pas en prise directe avec la clientèle, en l'occurrence les passagers. Les inégalités sociales sortent généralement renforcées entre ceux qui maîtrisent l'urgence et disposent d'un « temps propre », d'un côté, et ceux qui subissent l'urgence ou qui se retrouvent plus ou moins directement exclus du monde du travail du fait de leur incapacité à tenir le rythme, de l'autre (Goodin *et al.*, 2008). Cet article s'inscrit dans cette hypothèse dans la mesure où, à travers la présentation des résultats d'une enquête menée au cours de l'année 2010 sur le site de maintenance d'une compagnie aérienne, il s'est agi d'interroger les diverses formes que prend le travail dans l'urgence et les diverses tentatives d'adaptation mises en place suivant la position hiérarchique occupée. L'enjeu était de repérer et d'analyser d'éventuels arrangements différenciés et marqués socialement entre les techniciens, d'un côté, et les managers de proximité, de l'autre, pour faire face au travail dans l'urgence.

- 7 Nous commencerons par situer le terrain en indiquant les circonstances dans lesquelles nous sommes intervenus dans cet établissement à la demande de la Direction des Ressources Humaines (DRH). Après la présentation de la méthodologie déployée au cours de l'enquête, nous montrerons comment l'urgence est construite chez les techniciens, à la fois pour et par eux, et comment ceux-ci l'intériorisent. Puis, nous étudierons les réponses que ceux-ci élaborent pour résister à l'urgence ou bien tenter de s'y adapter. De même, nous analyserons dans un second temps la construction de l'urgence chez leurs chefs d'équipe (de niveau agents de maîtrise) ainsi que les moyens que ceux-ci mettent en place pour s'en protéger.

## Un « presque accident » qui sert d'électrochoc

- 8 L'établissement se compose d'un immense hangar ouvert sur le tarmac de l'aéroport et d'un bâtiment administratif comprenant des bureaux pour les encadrants et les fonctions support, ainsi que deux salles de formation. Le hangar, lui, est divisé en quatre ateliers, ce qui permet de préparer quatre avions de façon concomitante. Environ 250 salariés sont rattachés à cet établissement. La plupart des cadres viennent du siège de la compagnie aérienne et n'ont connu qu'un seul employeur. Les techniciens, eux, ont presque tous une ancienneté sur le site supérieure à dix ans. En revanche, ils ont connu plusieurs employeurs au gré des fusions et des rachats de petites compagnies aériennes depuis la fin des années 1990. La situation des agents de maîtrise est quant à elle plus variée : la majorité sont d'anciens techniciens locaux ayant bénéficié de la promotion interne, certains viennent d'autres métiers que le secteur aérien, d'autres encore viennent d'autres sites régionaux de la compagnie aérienne et ont accepté une mobilité géographique en guise de reclassement.
- 9 Quelques mois avant le début de l'enquête, un avion allait être déclaré apte au décollage alors qu'une opération de maintenance n'avait pas été effectuée. Cette « omission » a été découverte par le commandant de bord de l'avion au moment de la prise en main de l'appareil, soit environ trente minutes avant l'heure du décollage. La survenue de ce « presque accident » a créé un électrochoc au sein

de l'établissement bien au-delà du simple retard occasionné pour les passagers. Quatre mois après les faits, les salariés rencontrés – qu'ils soient techniciens, cadres ou bien agents de maîtrise – évoquent cet événement avec émotion. Leurs corps en témoignent à travers quelques signes visibles : pincement des lèvres, gorge nouée, regards baissés...

10 Il y a lieu de noter que, dans leur verbatim, la plupart des salariés évoquent la notion d'« échec collectif » pour qualifier le dysfonctionnement observé. Vérification faite, cette expression a été utilisée par le directeur du site lors d'un discours prononcé quelques heures après la survenue de l'incident. Elle a en outre été reprise dans une communication écrite de la direction à l'adresse de l'ensemble des employés du site. Si cet élément de langage a été si bien intégré par le personnel, c'est sans doute parce qu'il fait écho à une prise de conscience partagée, à savoir la sanction collective qui pourrait résulter de la reproduction de ce type d'accident. Car, tandis que la préparation des vols intérieurs s'opère nécessairement à proximité de l'aéroport de départ, les réparations et les contrôles plus importants sont quant à eux affectés par le siège aux différents établissements suivant des critères qui prennent notamment en compte les résultats en matière de sûreté de chacun des sites. Autrement dit, l'établissement en question risque de voir diminuer le carnet de commandes qui lui est confié au profit d'autres sites de la même compagnie qui font figure de concurrents. Si cette menace se vérifiait, il pourrait éventuellement être envisagé de fermer une partie des ateliers du site, donc de procéder à des licenciements ou bien à des reclassements.

11 Enfin, l'ampleur du choc a été d'autant plus forte que ce site était considéré par la compagnie comme un modèle du fait de ses traditionnellement bons résultats en matière de sûreté et de sécurité au travail. Forts de ce bilan, les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres de l'établissement se pensaient à l'abri de ce genre d'événement.

12 Comme le prévoit la procédure en pareil cas, une enquête a été commanditée par la direction de l'établissement. Le rapport a révélé qu'un technicien, interrompu par un collègue sollicitant son aide sur une réparation à réaliser en urgence, avait indiqué avoir effectué sa tâche en cours alors qu'il ne l'avait pas totalement achevée. En outre, le superviseur chargé de contrôler la réalisation des tâches de maintenance n'avait pas relevé ce manquement au protocole de sécurité, si bien qu'il avait contresigné l'attestation de maintenance autorisant le décollage. L'enquête a donc mis en lumière la survenue de deux erreurs humaines et, par ricochet, les failles existantes en matière de sûreté malgré le double contrôle prévu par le protocole : l'autocontrôle du technicien, puis le contrôle du superviseur. À nouveau, les verbatim des salariés, en particulier des non-cadres, expliquent l'émotion suscitée par l'événement. En effet, c'est la compréhension qui domine dans leurs propos :

« C'est arrivé à [tel technicien], mais franchement ça pourrait arriver à tout le monde. Quand on doit se démener dans tous les sens parce qu'on est à la bourre, un oubli est vite arrivé ! L'erreur est humaine, comme on dit. Ça peut nous arriver à tous. C'est pas parce qu'on est plus ancien qu'on est à l'abri », souligne l'un d'eux. Un autre mécanicien reconnaît avoir mal dormi les jours qui ont suivi le presque accident : « J'ai tourné en rond dans mon lit. J'ai eu du mal à dormir. Même dans les rêves, j'étais dans l'atelier ! J'en ai fait un cauchemar même une fois. (...) Je me demandais si dans le passé j'avais pas fait des oublis moi aussi. Genre, tu as un trou : tu crois que tu as fait une vérification et en fait non, t'as sauté une étape. Ce genre de gaffe, je peux pas dire que ça m'est jamais arrivé... »

13 Le rapport final de l'enquête a été diffusé aux managers avec charge à chacun

d'eux d'en communiquer les points clés à leurs équipes ainsi que de rappeler les règles de sûreté. Le directeur de l'établissement leur a aussi demandé d'insister auprès du personnel sur les conséquences de la reproduction d'un tel manquement, à la fois pour les passagers en cas d'accident aérien et pour la réputation du site et son niveau d'activité.

- 14 Dans un contexte de forte médiatisation de la souffrance au travail et des risques psychosociaux du fait de la « vague de suicides » à France Télécom, la direction des Ressources Humaines de l'entreprise a souhaité aller plus loin en sollicitant l'auteur afin d'observer la façon dont les opérateurs vivaient l'intensification du travail. Il s'agissait en creux de mesurer le niveau des risques psychosociaux auxquels pouvaient être exposés les salariés.

### **Méthodologie de l'enquête**

En sus de l'observation *in situ*, l'enquête a reposé sur des entretiens individuels avec une partie de l'encadrement (le directeur du site, le directeur des opérations, cinq agents de maîtrise) et avec une quinzaine de techniciens. L'objectif étant de disposer d'un échantillon significatif, les critères retenus ont été les suivants : l'âge, l'ancienneté, l'atelier, la spécialité technique. Il y a lieu de noter qu'il n'y a pas eu de femmes interrogées dans la mesure où celles-ci sont extrêmement minoritaires dans l'établissement et cantonnées à quelques postes (accueil, secrétariat, comptabilité, gestion des ressources humaines). De plus, deux entretiens de groupe ont été réalisés avec une demi-douzaine d'agents de maîtrise à chaque fois.

Pour les entretiens, qu'ils soient individuels ou collectifs, la même méthodologie a été utilisée, à savoir la méthode semi-directive. Afin de ne pas limiter le champ d'évocation des salariés et de leur laisser une certaine spontanéité, la consigne ne portait pas sur le travail en urgence mais plus largement sur leurs conditions de travail. Par contre, les relances permettaient, elles, de se focaliser progressivement sur les contraintes temporelles et le rapport au temps. Elles ont aussi permis d'interroger les salariés sur le sens de certaines pratiques observées dans les ateliers.

On peut gager que le contexte particulier au moment de l'enquête – en l'occurrence la survenue d'un presque accident et la prise de conscience générale des failles possibles dans le respect des règles de sûreté et, par ricochet, la vulnérabilité de l'établissement – a joué sur la parole des acteurs rencontrés ainsi que sur l'accueil qui nous a été réservé. En effet, contrairement au discours traditionnellement convenu des dirigeants selon lequel la sûreté est assurée car tout est sous contrôle, les commanditaires étaient avides de connaître les failles du système qu'un regard extérieur (et non expert en matière de sûreté) pourrait pointer. Par suite, nous avons pu jouir d'une grande facilité d'accès aux salariés pour les interroger et recueillir ainsi notre matériau de recherche. La limite de cette posture, toutefois, était que, de façon tacite, la direction attendait de nous, en échange des marges de manœuvre qu'elle nous laissait, des recommandations à l'instar des solutions clés en main classiquement exigées des consultants en management.

## **La construction de l'urgence chez les techniciens**

- 15 Dans cet établissement, les mécaniciens font les 3x8. Le jour, ils s'occupent de la vérification technique des avions et de leur préparation entre deux vols ; la nuit, ils profitent de l'immobilisation des engins pour effectuer des travaux de maintenance plus importants. Dans un cas comme dans l'autre, la pression temporelle est importante. Face à la « violence du temps » (Laïdi, 1999) et à la taylorisation du travail qui règnent dans les ateliers, les techniciens indiquent disposer de faibles zones d'incertitudes pour maîtriser la cadence et reprendre du pouvoir sur le rythme de travail imposé, contrairement à la célèbre enquête de Michel Crozier dans les manufactures de tabac de la Seita. Lors des entretiens, les techniciens évoquent donc le passé avec nostalgie. « Quand j'ai commencé, on était presque le double d'aujourd'hui. (...) Quand j'arrive le matin, des fois, ça me semble vide », soupire un des doyens de l'atelier.
- 16 En sus du non remplacement de certains départs à la retraite, ce dont se plaignent le plus les opérateurs, ce sont les sollicitations intempestives qui interrompent leur rythme de travail et perturbent leur concentration. « Y'a des moments, tu reviens à ton poste et tu ne sais plus où tu en es. Il faut que tu te rappelles si tu as déjà fait ça ou ça. Avec l'âge, ça devient difficile. Ça nous fait perdre du temps ! », râle un technicien. Plusieurs de ses collègues indiquent à demi-mot que ces interruptions diminuent leur confiance en eux quant à la qualité de leur travail. C'est pourquoi le presque accident a suscité un choc, mais aussi de l'empathie : face à l'urgence, l'erreur d'inattention est possible.
- 17 Au-delà de ce type de griefs, les contraintes temporelles qui pèsent sur l'activité semblent peu discutées, du moins collectivement, mis à part par les délégués syndicaux. Ces derniers occupent toutefois une place marginale dans l'établissement, sans doute parce que ce dernier regroupe des salariés provenant pour la plupart de petites compagnies aériennes au sein desquelles les syndicats étaient quasi absents. Comment se fait-il que le travail en urgence ne suscite pas plus de critiques alors que la productivité exigée ne cesse d'augmenter ? Comment l'urgence est-elle construite et légitimée ? Différentes logiques de justification et d'intériorisation des contraintes ont pu être observées.
- 18 On note en premier lieu l'intégration des logiques de management. La communication de la direction, notamment par voie d'affichage, rappelle les valeurs cardinales de la compagnie, au premier rang desquelles figurent l'excellence et le service client. Des panneaux tiennent également informés les salariés de certains indicateurs comme par exemple le pourcentage de vols ponctuels. Au personnel il est encore régulièrement rappelé le coût que représentent les retards et les annulations de vols ainsi que leur caractère pénalisant pour l'image de l'entreprise. Ce type de perturbation est d'ailleurs pris en compte dans le calcul de l'intéressement versé aux salariés. Cependant, cette rémunération complémentaire s'avère plutôt stable et relativement faible. Les règles de calcul de l'intéressement sont d'ailleurs peu connues des salariés (y compris des cadres) et paraissent complexes à la majorité d'entre eux. De leur aveu, c'est donc moins la dimension pécuniaire qui les mobilise (se battre pour si peu pourrait être jugé humiliant) que la satisfaction du travail bien fait et la fierté de constituer une équipe performante. L'intériorisation des logiques managériales semble à son comble eu égard à la concurrence existante entre les différents sites de maintenance de la compagnie, voire entre les différents ateliers d'un même établissement. Il en résulte une émulation collective qui rend acceptable les contraintes temporelles pesant sur l'activité et qui va même en quelque sorte jusqu'à les renforcer.
- 19 On comprend dès lors pourquoi l'encadrement encourage d'un côté les événements festifs entre collègues en dehors du temps de travail (sport,

barbecue...) – ils contribuent à souder les équipes – et, de l'autre, dressent un portrait négatif des plus jeunes techniciens qui seraient moins enclins selon eux à se prendre au jeu et à faire preuve de cohésion dans leur équipe. Un moindre sentiment d'appartenance dans les ateliers pourrait en effet creuser une brèche dans l'intériorisation des logiques managériales.

20 L'identification constitue une deuxième forme de construction de l'urgence. La plupart des mécaniciens s'identifient effectivement aux encadrants de proximité, d'autant que ces derniers leur ressemblent et que certains espèrent un jour les rejoindre grâce à la promotion interne. L'intériorisation du travail en urgence passe également par l'identification aux destinataires du service au sens où, même s'ils ne sont pas en contact direct (ou de façon exceptionnelle) avec le personnel navigant (commandant de bord, steward, hôtesse de l'air) et le personnel d'escale qui accueille les passagers, les techniciens prennent tout de même en compte leurs attentes, à savoir que l'avion soit prêt à temps afin que la ponctualité du vol soit respectée. Les mécaniciens savent en effet que c'est au personnel d'escale de faire face aux mécontentements des passagers en cas de retard et qu'en pareille circonstance les incivilités (violence physique ou verbale, dégradations du matériel...) sont courantes. En dépit de leur absence de contact direct avec la clientèle, les techniciens font preuve de compassion avec leurs collègues qui sont, eux, directement placés sous le regard des voyageurs. Comme la pression ressentie par les agents de maîtrise est diffusée en cascade aux techniciens, ces derniers intègrent les objectifs de leurs managers.

21 L'identification, qui consiste en une projection plus ou moins fantasmagorique en autrui, ne s'arrête néanmoins pas là. En sus des horloges murales, le tarmac de l'aéroport et la vision au loin des passagers rappellent les contraintes temporelles qui pèsent sur l'activité. Les techniciens les légitiment du fait de leur identification aux passagers quand bien même ils reconnaissent eux-mêmes peu voyager en avion : « Moi, je prends jamais l'avion. Mais c'est vrai que, bon, si je le prenais, je voudrais qu'il parte à l'heure. Ça m'énerverait qu'il y ait du retard si ça tombe pendant mes vacances », relate un mécanicien.

22 Enfin, la construction de l'urgence repose aussi sur les propres attentes des salariés. Dès que l'attestation de maintenance est contresignée par le superviseur, l'atmosphère de l'atelier évolue. La décontraction qui règne alors tranche avec l'activité et la tension précédente. En effet, cette attestation clôturera le pic d'activité, valide la qualité du travail effectué et récompense les efforts réalisés. Au temps fort succède un temps faible qui consiste tout d'abord en un moment de repos et de convivialité. Les techniciens se retrouvent dans la salle de pause ou autour de la machine à café, discutent, plaisantent, mangent ensemble. Ce temps de récupération s'apparente à un temps de compensation physique (le corps se repose et se nourrit) mais aussi mental : voir les avions se remplir de passagers puis décoller donne du sens à l'activité de maintenance (qui est traditionnellement moins valorisée dans le secteur aérien que les métiers exercés par le personnel navigant). Le résultat du travail fourni est alors directement visible, ce qui n'est pas sans procurer de plaisir : « Quand je vois les avions partir, je ne peux pas m'empêcher de penser que c'est un peu grâce à moi qu'ils volent », déclare un opérateur. Les techniciens ne restent cependant pas inactifs : après la pause, ils se mettent à ranger et à nettoyer le matériel, font remonter des informations aux chefs d'équipe, passent éventuellement le relais aux équipes suivantes, etc. Ce temps faible est donc loin d'être un temps mort. Le plaisir qu'il procure explique pourquoi les techniciens tiennent eux-mêmes à terminer les tâches de maintenance au plus vite pour profiter de ce mélange de convivialité, de récupération et de récréation. On retrouve ainsi une logique

proche de la règle du fini-parti que connaissent certaines professions (en particulier les ripeurs) qui conduit les acteurs à accélérer le rythme de leur activité.

## Les tentatives d'adaptation des techniciens face au travail dans l'urgence

- 23 Comment les techniciens tentent-ils de faire face au travail dans l'urgence ? La seule « ficelle » dont ils disposent pour effectuer toutes les tâches prescrites dans le temps imparti, c'est-à-dire pour réconcilier travail prescrit et travail réel, est de sauter de temps en temps une étape qui ne leur semble pas indispensable. Autrement dit, ils développent leurs propres critères d'autocontrôle en hiérarchisant eux-mêmes l'importance des tâches prévues par le protocole de sécurité. Dans la mesure où certaines pièces s'usent moins vite que d'autres, leur vérification systématique paraît exagérée ou inutile à certains mécaniciens quand le temps est limité : « Il y a des trucs, franchement, on pourrait s'en passer. Ça devient de plus en plus tatillon ! Je me demande jusqu'où on va aller ! Je ne devrais pas le dire, mais bon, si on est vraiment trop à la bourre, ça peut nous arriver de passer un peu vite sur un point... ». Oublier une étape ou bien la bâcler représente donc un moyen pour les opérateurs de faire face à l'injonction paradoxale classique imposée par le management, à savoir l'idéal du travail « vite fait, bien fait ».
- 24 En sus de cette ficelle, la coopération existante avec leurs managers, qui est de nature à tempérer les effets d'un travail intense (Cartron & Gollac, 2002), participe à leur adaptation. Au-delà, plusieurs mécanismes de défense ayant pour objet l'atténuation du stress provoqué par la difficulté d'exercer dans l'urgence un métier à responsabilités peuvent être identifiés chez les techniciens<sup>1</sup> :
- 25 *La répression*, c'est-à-dire une réponse provisoire consistant à éviter de se confronter à un problème. Alors que le temps est au cœur de leur activité, les techniciens paraissent limiter autant que possible les coups d'œil jetés sur les horloges comme pour éviter de penser à la pression temporelle qui pèse sur eux et s'en défaire. Interrogé sur cette pratique, un mécanicien s'exclame : « Vous savez, moi, la pendule, moins je la regarde et mieux je me porte ! » Avec l'expérience, le personnel développe une compétence particulière semblable à celle des agriculteurs (Grossin, 1974), à savoir la capacité de deviner l'heure grâce à la lumière du jour (ou le degré d'obscurité de la nuit). Les techniciens déclarent aussi se repérer grâce aux bruits extérieurs venant de l'aéroport : le passage du service de nettoyage, l'arrivée du personnel d'escale puis des clients, etc.
- 26 *Le clivage*, soit la reconnaissance séparée d'un objet. Le temps est perçu tantôt comme un allié (quand les techniciens ont l'impression d'avoir suffisamment de ressources temporelles pour effectuer les tâches de maintenance, en particulier lorsque le degré d'une panne a été surévalué), tantôt comme un ennemi (quand un aléa technique rallonge la durée d'une tâche et provoque ainsi du stress). Le rapport affectif au temps dépend de l'impression de sa durée. « Je vais vous dire un truc. C'est tout simple : le temps, on l'aime quand on en a, on le déteste quand il passe trop vite. Ça dépend des fois ! », indique un technicien.
- 27 *La relativisation*, qui est une manière de dédramatiser la situation. Du fait des

réorganisations successives qu'ils ont connues et des difficultés financières rencontrées par leur compagnie ces dernières années, les salariés expriment une forte inquiétude par rapport à leur avenir. Les plus jeunes, eux, expriment une certaine satisfaction d'avoir obtenu un CDI après une insertion souvent chaotique sur le marché du travail. « Mieux vaut ça [travailler dans l'urgence] que le chômage ! », s'exclame ainsi l'un d'eux.

28 *La compensation*, c'est-à-dire la recherche de sublimation de sa situation à défaut de pouvoir l'amender. « On n'a pas le droit à l'erreur ! », répètent à l'envi les techniciens. Ce leitmotiv est à double sens : il fait écho aussi bien à l'expression d'une certaine anxiété à l'égard de leur responsabilité en cas d'accident qu'à la valorisation de leur métier. La capacité de faire face à l'urgence est vécue par les acteurs comme une véritable compétence professionnelle qui distingue les techniciens du secteur aérien d'autres secteurs d'activité moins valorisés à leurs yeux. « C'est le métier qui veut ça ! Nous, on transporte des gens, on ne fabrique pas du chocolat ! » est également une expression qui revient souvent dans leur bouche. Elle indique que la fierté procurée par leur identité professionnelle compense en partie les contraintes de l'activité.

29 Ces différents mécanismes de défense ne correspondent pas à des formes de résistance en tant que tels dans la mesure où ils ne viennent pas remettre en cause la cadence imposée. Au contraire, ils permettent aux mécaniciens de ne pas se focaliser uniquement sur les aspects délicats de leurs conditions de travail. Il en résulte une certaine ambivalence dans leur propos, un mélange de plaintes par rapport au rythme et aux interruptions connues au travail, mais aussi de passion et de fierté pour le métier qu'ils exercent.

## La construction de l'urgence chez les managers

30 Le temps haché et l'intensification du travail ne sont toutefois pas l'apanage des seuls mécaniciens ; ils sont aussi le lot des chefs d'équipe de cet établissement d'autant que ces derniers, qui sont pour la plupart d'anciens techniciens, font preuve d'une réelle proximité avec leurs équipes au sens où ils passent peu de temps enfermés dans leur bureau et où ils prêtent parfois directement main forte aux techniciens de leur atelier. La présence des managers sur le terrain s'explique par une volonté de contrôle de l'activité des opérateurs, mais aussi par leur nécessité de se tenir informés en temps réel des éventuelles difficultés rencontrées par leurs équipes afin de réagir au plus vite. Si un chef d'équipe s'aperçoit que la préparation d'un avion a pris du retard, il peut décider de détacher un technicien d'une activité moins urgente pour l'affecter sur ce travail de maintenance.

31 La pression temporelle est également présente chez les encadrants du fait de leur rôle d'interface avec le personnel d'escala, voire le personnel navigant. Lors des entretiens collectifs, les agents de maîtrise soulignent le caractère contreproductif des appels successifs reçus des « clients internes<sup>2</sup> » en cas de retard, même si l'on note, comme chez les techniciens, une certaine identification à leurs collègues en contact direct avec les passagers. Comme témoigne l'un d'entre eux, [les agents d'escala] « nous demandent toutes les trente secondes où ça en est, si l'avion est prêt, quels sont les délais... Il faut dire qu'ils ont la pression des passagers qui veulent savoir quand leur avion va partir et qui commencent à se plaindre. Leur stress, quelque part je peux le

comprendre. Mais nous, tout le temps qu'on est au téléphone, on n'est pas avec nos gars pour voir ce qui se passe et ce qui reste à faire. À part leur dire "je sais pas", "on fait le maximum", "on vous préviendra dès qu'on en saura plus", on ne sert pas à grand-chose ! ». La forte intrusion du destinataire de service, qui agit en quelque sorte comme le commanditaire, oblige donc les agents de maîtrise à incorporer les contraintes et les exigences de leurs collègues.

32 On observe ainsi chez les encadrants un mélange de compassion et de crainte. Cette dernière provient essentiellement du contact avec le commandant de bord, qui fait office de figure tutélaire et d'autorité hiérarchique suprême du fait de sa responsabilité et du prestige de sa fonction. En cas de dysfonctionnement injustifié ou de retard important, le commandant de bord représente d'ailleurs une menace car, comme il est (par définition) souvent en déplacement, il dispose d'une vision comparative partielle mais non négligeable de la qualité des prestations proposées par les centres de maintenance de chaque aéroport. En cas de manquements aux procédures de sûreté ou bien de retards réguliers, les pilotes pourraient alerter la direction centrale de la compagnie sur les difficultés rencontrées. Toutefois, il s'agit plus d'une menace que d'un moyen de contrôle supplémentaire mis en place par l'entreprise car, d'après les commandants de bord que nous avons interrogés, il ne leur est pas demandé d'effectuer de *reporting* sur les sites de maintenance sauf dans le cas d'enquêtes lancées à la suite d'un d'incident.

33 La pression sociale plus directement ressentie par les agents de maîtrise provient de leur proximité relative avec le personnel d'escale. Alors que les techniciens ne déjeunent pas nécessairement ensemble du fait de leurs horaires décalés ou bien amènent leur propre repas pour le déguster dans la salle de pause qui fait aussi office de cuisine, les managers, eux, déjeunent régulièrement à l'aéroport. De ce fait, ils sont amenés à côtoyer le personnel d'escale, voire, plus rarement, le personnel navigant. Ces rencontres informelles donnent parfois lieu à du persiflage à l'encontre de certains chefs d'équipe qui seraient en difficulté ou bien à des saillies qui, sous couvert d'humour, servent à passer des messages. Nous avons par exemple assisté à la scène suivante en accompagnant un manager à l'aéroport. Un chef d'escale le croise dans un escalier et lui lance, l'air goguenard : « Alors, tu avais cinq minutes de retard hier ? Tu me refais pas le coup demain, hein ! ». Il y a lieu de noter la façon dont le chef d'escale identifie le chef d'équipe avec l'avion (c'est bien ce dernier qui a été livré avec retard la veille). Ce type de remarque prononcée à haute voix contribue à forger la réputation des agents de maîtrise. Parmi ces derniers, plusieurs nous ont confié le caractère désagréable de ces interpellations. Ce qu'ils redoutent le plus, c'est qu'elles surviennent en dehors du travail. Un manager confie ainsi qu'un de ses collègues avait subi ce genre de remarque désobligeante un week-end alors qu'il se promenait dans le centre-ville avec sa femme. Il avait alors mal vécu que cette critique à peine voilée sur la qualité de son travail survienne dans un cadre privé et, qui plus est, devant témoin.

34 La pression temporelle ressentie par les salariés de l'établissement de maintenance diffère donc suivant la position occupée dans la hiérarchie. Les travailleurs manuels paraissent relativement protégés vis-à-vis des acteurs extérieurs contrairement aux managers qui, eux, sont directement aux prises avec des acteurs aux objectifs différents voire contradictoires ; ce qui fait qu'encadrer se révèle être un métier impossible (Beyer, 2006). Les relations entre les agents de maîtrise du site de maintenance et les agents d'escale paraissent d'ailleurs déséquilibrées. Tandis que les premiers se concentrent à la fois sur la ponctualité de la livraison des avions et sur le respect des procédures

de sûreté, les seconds ne se focalisent quant à eux que sur l'heure de décollage dans la mesure où, en cas d'accident, leur responsabilité ne pourrait être recherchée. En outre, des interactions que nous avons pu observer entre ces deux populations, il apparaît que l'empathie ne fonctionne que dans un sens. Le personnel d'escala ne s'intéresse nullement aux considérations techniques qui pourraient expliquer un retard car ils ne maîtrisent pas les compétences nécessaires pour entrer dans une discussion technique et ils cherchent avant tout à se décharger de la pression subie par l'impatience des passagers sur d'autres acteurs de l'entreprise.

- 35 Des points communs dans la construction de l'urgence ont cependant été notés entre les techniciens et leurs supérieurs hiérarchiques. Le plus frappant est le partage du temps faible fait de récupération, plaisir et convivialité. Certes, les encadrants s'arrêtent moins longtemps que leurs équipes pour prendre un café par exemple, mais, une fois les attestations de maintenance délivrées, un même soulagement et besoin de repos est observable de leur côté. Il se manifeste toutefois différemment : les chefs d'équipe partent dans leur bureau pour répondre à leurs courriels et traiter des dossiers, ils participent à des réunions d'information organisées par la direction, etc.

## Les tentatives d'adaptation à l'urgence mises en place par les managers

- 36 Comment les agents de maîtrise tentent-ils de s'adapter au travail dans l'urgence et au temps haché ? Repère-t-on les mêmes ficelles et mécanismes de défenses que ceux observés chez les opérateurs ?
- 37 La première logique d'adaptation déployée réside dans le recours à l'idéologie managériale qui légitime la pression temporelle. Les encadrants de proximité soulignent que le travail dans l'urgence et les interruptions relèvent de la normalité pour une compagnie aérienne. Dans l'idéologie managériale, l'urgence n'est pas seulement justifiée, elle est aussi valorisée. Vitesse, mouvement et réactivité riment désormais avec réussite et performance (Boltanski & Chiapello, 1999). Les situations de dispersion au travail peuvent être sources de satisfaction, en particulier pour les managers (Datchary, 2011). Par suite, gérer son temps est tout un « art » (cf. Servan-Schreiber, 2000) : il s'agit de devenir des « stratèges du temps » (Muller *et al.*, 2000). « Parfois, à la fin de la journée, quand je fais le compte de tous les problèmes qu'on a réussi à gérer avec l'équipe, je me dis qu'on n'est pas des branquignoles ! Il faut savoir se le dire de temps en temps ! », s'exclame un chef d'équipe.
- 38 Le culte de l'urgence apporte une certaine jubilation parce qu'il donne la sensation d'être présent dans l'action, là où les choses se passent, et participe à l'estime de soi (Aubert, 2003). La pression temporelle à laquelle ils font face est une source de fierté, comme chez les techniciens, d'autant plus qu'elle sert de distinction : il y a ceux qui peuvent faire face et ceux qui ne peuvent pas. Le directeur de l'établissement l'exprime bien :

« Si vous n'aimez pas l'urgence, les aléas et puis tout ça, vous n'avez pas choisi le bon métier ! Ça m'est déjà arrivé. J'avais un collaborateur qui était tout le temps stressé, il avait toujours peur de ne pas y arriver. Ça ne pouvait pas durer comme ça. On a convenu ensemble qu'il fallait qu'il fasse autre chose, un autre métier. Il n'était pas fait pour ça. Il faut le savoir

avant de commencer : c'est pas de tout repos, l'aérien ! C'est pas fait pour tout le monde. »

39 Cette idéologie a toutefois été ébranlée chez les cadres et les agents de maîtrise du site depuis que le presque accident a mis en exergue les effets potentiellement délétères du temps éclaté. Cet événement leur a fait prendre conscience qu'un incident était possible, y compris de leur côté, si bien qu'une certaine angoisse transparaît en filigrane au cours des entretiens réalisés, comme l'illustrent ces paroles tenues par un chef d'équipe :

« Je dois dire que, oui, c'est pas toujours facile. Quand t'as plusieurs urgences qui t'arrivent d'un coup... Bon, avec l'expérience, on arrive toujours à gérer, mais des fois je me dis qu'un jour... Des fois que je sois crevé... Pour l'instant, je croise les doigts, mais une erreur, ça peut arriver à tout le monde... Enfin, bon, faut pas trop y penser ! »

40 Cette dernière exclamation traduit le recours chez les managers à des mécanismes de défense, en l'occurrence à la répression : pour se protéger de son angoisse, il vaut mieux ne pas penser aux erreurs d'inattention que l'on pourrait commettre. Le directeur des opérations adopte la même posture. Il reconnaît s'être projeté dans le cas où le presque accident se serait mué en véritable accident et parle alors de « cauchemar », mais il refuse d'évoquer ce cas de figure plus longtemps par superstition : « Il ne faut pas se voiler la face, je suis bien d'accord. Il faut en parler. Mais je ne voudrais pas non plus que cela nous porte la poisse ! »

41 De même, l'idéologie managériale valorisant le travail en urgence pouvait déjà s'apparenter à un mécanisme de défense au sens où on peut l'appréhender comme une logique de compensation. Plutôt que de chercher à amender la situation (en veillant à limiter les interruptions et le poids de l'urgence), les managers tendent plutôt à sublimer leur rôle et leur position dans un réflexe narcissique. Une partie des mécanismes de défense repérés chez les mécaniciens sont donc également observables chez leurs supérieurs hiérarchiques.

42 Quelles ont été les conséquences de la prise de conscience des managers ? Comment ont-ils tenté de trouver des moyens complémentaires d'adaptation au travail en urgence ? À la suite du rapport sur le presque accident, le directeur des opérations prit deux décisions. La première fut de réactiver les formations au « facteur humain » pour les techniciens. Celles-ci reposent sur des techniques pour développer la concentration, acquérir des réflexes, gérer les temps faibles et les temps forts, etc. Reprogrammer ce genre de formation est une façon pour le management de se dédouaner de ses responsabilités. En effet, cela revient à pointer en creux la responsabilité individuelle des techniciens en cas d'erreurs. Celles-ci proviendraient d'un manque de professionnalisme et de lacunes personnelles, et non pas de l'organisation ou des conditions de travail qui conduiraient les opérateurs, par les contraintes et les injonctions paradoxales qui pèsent sur eux, à en commettre.

## Un « bureau des pleurs managérial » pour faire face à l'urgence

43 La seconde décision prise par le directeur des opérations fut plus originale. Il instaura une réunion qu'il qualifie en souriant de « bureau des pleurs managérial ». Il justifie cette réunion par le fait que lui-même rencontrait parfois

des difficultés de concentration car il était régulièrement interrompu par les chefs d'équipe défilant dans son bureau pour lui faire part des difficultés auxquelles ils devaient faire face.

44 Tous les matins, à cinq heures trente, horaire auquel ont lieu les roulements entre les équipes, le directeur des opérations réunit donc désormais tous les encadrants de proximité. Les chefs d'équipe de nuit sont alors invités à exposer aux chefs d'équipe du matin les tâches qui demeurent à effectuer avant le départ des premiers avions. De même, chaque chef d'équipe de jour est amené à exposer les soucis qu'il peut avoir repérés dans son équipe (retard ou absence d'un technicien, aléa technique, etc.). La qualification de « bureau des pleurs managérial » provient du fait que les agents de maîtrise sont exhortés à parler uniquement de ce qui ne va pas. Cet espace de parole est original dans la mesure où les dirigeants sont généralement peu enclins à écouter les problèmes qui remontent du terrain (Detchessahar *et al.*, 2010). Dans un entretien, un chef d'équipe, faisant part d'un léger malaise lors des premières réunions, mentionne que les échanges lui ont tout d'abord fait penser aux cercles des alcooliques anonymes. Le scepticisme de certains participants semble néanmoins avoir été levé progressivement du fait de la ritualisation de ce dispositif et de la convivialité entre les acteurs. Celle-ci, qui est relativement nouvelle entre managers d'ateliers différents – ils sont moins habitués que les techniciens à partager des temps de détente ensemble – n'est sans doute pas étrangère au fait que ce nouveau rendez-vous quotidien perdure et semble apprécié par l'ensemble des participants. Un autre facteur explicatif de l'adhésion des chefs d'équipe à cette réunion réside dans la participation du directeur des opérations. Ce dernier expose lui-même aux encadrants de proximité certaines difficultés auxquelles il doit faire face afin de les sensibiliser à des problématiques plus globales que celles de leurs équipes. Entendre des informations auxquelles ils avaient rarement accès jusqu'ici est une source de valorisation, de confiance et de reconnaissance pour les agents de maîtrise.

45 Avant l'instauration de ce nouveau rendez-vous managérial, les difficultés rencontrées n'étaient pas partagées collectivement, mais uniquement entre deux chefs d'équipe (celui de la nuit et celui du matin) et éventuellement avec le directeur des opérations. Désormais, les encadrants de proximité entendent les soucis rencontrés par les autres équipes. Ils sont ensuite incités à les aider pour les résoudre tandis que le directeur des opérations arbitre en dernier ressort la hiérarchie des priorités de la journée. Par conséquent, ce dispositif contribue à limiter le temps haché et la charge de travail des managers comme en témoigne l'un d'entre eux : « Quand on parle des problèmes tout d'un coup, on a l'impression qu'il y en a moins que quand on les apprend au fur et à mesure de la journée. »

46 Bien entendu, ce nouveau dispositif est loin d'être la panacée. Les chefs d'équipe reconnaissent ne pas présenter certaines de leurs difficultés devant le collectif, de peur d'être mal vus, jugés par leurs pairs comme de mauvais managers. Dévoiler certaines pratiques observées au sein de leurs équipes telles que des manquements au règlement, le non respect des règles de sécurité ou encore la faible montée en compétence d'un nouvel entrant, reviendrait à mettre à jour son manque d'autorité et ses lacunes en matière de management. « Faut pas se leurrer, on ne va pas tout raconter quand même, précise l'un deux. Si j'ai un petit problème avec un gars de mon équipe, je le règle de mon côté. La réunion, c'est surtout pour parler des problèmes de matériels et des absences dans les équipes. » Cette réunion modifie quelque peu la façon de travailler des agents de maîtrise du fait du plus grand partage de l'information et des

tentatives de résolution collective de certaines difficultés. Mais leur travail de manager n'est pas révolutionné pour autant. Ils restent en effet seuls face à la gestion des hommes. Or c'est précisément dans ce domaine que résident pourtant les principales origines des accidents !

## Conclusion

- 47 *In fine*, le presque accident connu par ce site de maintenance a fait événement dans la mesure où il a agi comme un révélateur des risques de déconcentration provoqués par des tâches réalisées dans l'urgence et dans un temps haché. Les techniciens, qui ont relativement peu de marges de manœuvre pour limiter les tâches urgentes qui leur sont assignées, intériorisent les logiques managériales, tendent à faire preuve de compassion avec les autres acteurs (aussi bien leurs supérieurs que le personnel d'escale qui, contrairement à eux, est directement en contact avec la clientèle) et développent divers mécanismes de défense. Cela leur permet de faire face au quotidien à un rythme de travail intense, aux « coups de bourre » dus aux aléas techniques ou bien au décalage classique entre travail réel et travail prescrit, ainsi qu'à la traditionnelle injonction paradoxale du travail « vite fait, bien fait ». Il en résulte une ambivalence chez les mécaniciens qui se traduit par une plainte portant sur la dispersion au travail mais aussi par une fierté d'exercer ses compétences dans un contexte difficile, ce qui participe à leur identité professionnelle. Être mécanicien dans le secteur aérien, c'est être plus qu'un simple technicien.
- 48 Du côté des managers, en particulier des encadrants de proximité, on retrouve cette même ambivalence. Les plaintes sont plus latentes et concernent plutôt la pression inutile exercée par le personnel d'escale en cas de retard. La valorisation, quant à elle, provient de l'idéologie managériale qui assimile la vitesse à la performance. Travailler dans l'urgence devient ainsi une source de distinction et d'estime de soi. Mécaniciens et encadrants partagent donc finalement une identité professionnelle assez proche liée aux spécificités du secteur aérien.
- 49 Dans les deux cas, on notera l'absence de résistance collective contre la productivité exigée qui ne cesse pourtant de croître, preuve de l'intériorisation de la logique de la concurrence, celle-ci étant aussi bien externe (les compagnies *low-cost* représentent un épouvantail) qu'interne avec les autres sites de maintenance de l'entreprise. En revanche, une certaine coopération a pu être observée entre les agents de maîtrise et leurs équipes. Le management, qui est en contact direct avec le destinataire du service, ne saurait être à l'abri en cas de dysfonctionnement de l'activité de leur atelier (retard, panne, accident...). Partagés entre la peur d'une faible productivité de leurs équipes – qui provoquera un retard et nuira donc, par conséquent à leur réputation – et la peur d'un accident dû à une défaillance de la maintenance, les chefs d'équipe résolvent leur tiraillement par leur présence active sur le terrain qui vise aussi bien à contrôler le respect des protocoles, à dynamiser les techniciens, à leur donner éventuellement un coup de main, à vérifier le bon avancement des travaux et donc à se rassurer eux-mêmes. La réelle proximité des encadrants avec leurs équipes lors des temps forts et au début du temps faible participe à cet esprit solidaire, du moins par atelier. La crainte d'une sanction collective (la baisse d'activité de l'établissement) pousse également les acteurs à agir dans le même sens.
- 50 Quant à la direction, elle n'a pas souhaité s'atteler à une véritable réflexion sur

l'organisation du travail et les conditions d'exercice de celui-ci. À défaut de prendre réellement conscience des effets délétères du travail en urgence sur les mécaniciens et sur la qualité de leur prestation, la direction s'est en revanche rendu compte des propres risques qui pesaient sur elle et sur les encadrants du fait de la dispersion au travail. Cette prise de conscience a débouché sur une innovation organisationnelle originale qui vise à mutualiser les urgences en quelque sorte et à les résoudre collectivement afin de limiter les interruptions intempestives tout au long de la journée.

51. Par suite, on serait tenté de conclure, comme nous en faisons l'hypothèse, que ce sont les moins directement touchés dans leur activité par l'accélération du temps qui disposent des protections les plus efficaces, ce qui conduirait à l'augmentation des inégalités : le temps n'accélérerait pas à la même vitesse pour tout le monde ! Toutefois, un regard plus affûté sur les situations de travail des agents de maîtrise nous oblige à nuancer ce propos. Le « bureau des pleurs managérial » mis en place n'est pas dénué d'intérêt pour ces encadrants de proximité, mais son efficacité est limitée puisque les sujets les plus difficiles à gérer et les plus propices à créer des incidents en matière de sûreté, ceux qui touchent directement à la gestion des hommes, ne sont pas réellement abordés dans ce cadre.
52. Enfin, les mécaniciens reçoivent une protection non négligeable de la part de leurs supérieurs hiérarchiques directs et bénéficient de leur coopération. Les agents de maîtrise, eux, profitent de la protection relative accordée par les cadres grâce à l'instauration d'un nouveau rendez-vous managérial. Ce souci de protection mutuelle au sein du centre de maintenance est à souligner. En revanche, l'absence de protection et de solidarité entre les agents de maîtrise, d'un côté, et le personnel d'escale et de navigation, de l'autre, est aussi à remarquer. La pression temporelle provient plus des liens fonctionnels que des liens hiérarchiques tandis que l'empathie ne fonctionne que dans un sens. Il n'est donc guère surprenant que dans cette compagnie aérienne, à l'instar des autres, le personnel au sol se sente dévalorisé par rapport aux autres métiers de l'entreprise.

## **Bibliographie**

- Aubert Nicole et Vincent de Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- Aubert Nicole (2003), *Le Culte de l'urgence : la société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Beyer Frederik Mispelblom (2006), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- Boltanski Luc & Eve Chiapello (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Cartron Damien & Michel Gollac (2002), *Fast work et maltravail*, publication du Centre d'études de l'emploi.
- Clot Yves (2002), *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- Goodin Robert E. et al. (2008), *Discretionary Time : A New Measure of Freedom*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Datchary Caroline (2011), *La Dispersion du travail*, Toulouse, Octorès.
- Dejours Christophe (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- Detchessahar Mathieu et al. (2010), « Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés », *Finance contrôle stratégie*, vol. 13, n° 4, 39-74.
- Ehrenberg Alain (1998), *La Fatigue d'être soi – dépression et société*, Paris, Odile Jacob.
- Gaulejac (de) Vincent (2005), *La Société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.

- Gollac Michel & Serge Volkoff (2000), *Les Conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Grossin William (1974), *Les Temps de la vie quotidienne*, Paris/La Haye, Mouton.
- Ionescu Serban, Marie-Madeleine Jacquet & Claude Lhote (2005), *Les Mécanismes de défense. Théorie et Clinique*, Paris, Nathan.
- Koselleck Reinhart (1990 [1979]), *Le Futur passé. Contribution à la sémantique des temps historiques*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Laidi Zaki (1999), *La Tyrannie de l'urgence*, Montréal, Fides.
- Muller Jean-Louis *et al.* (2000), *Les Stratèges du temps*, Paris, ESF.
- Rosa Hartmut (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- Servan-Schreiber Jean-Louis (2000), *Le Nouvel Art du temps*, Paris, Albin Michel.

---

## Notes

1 On peut définir les mécanismes de défense comme des procédés inconscients qui résultent d'un conflit entre une perception généralement fantasmée (le moi) et une règle (le surmoi). Pour les définitions des mécanismes de défense, nous nous appuyons sur la référence suivante Ionescu, Jacquet & Lhote (1997).

2 Cette terminologie a récemment été introduite par la direction de cette compagnie aérienne.

---

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Denis Monneuse, « La construction de l'urgence au travail et ses effets suivant les statuts hiérarchiques : le cas des mécaniciens et des agents de maîtrise dans le secteur aérien », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 15 décembre 2013. URL : <http://nrt.revues.org/203>

---

## Auteur

Denis Monneuse  
Institut Entreprise&Personnel

Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris

---

## Droits d'auteur

© Tous droits réservés

## Rencontre du Club QVT : des entreprises engagées pour la qualité de vie au travail témoignent

Synthèse de la matinée du 29 janvier 2013

Le terme qualité de vie au travail est utilisé depuis 30 ans dans les entreprises. Initialement associée à la prévention des risques professionnels, le débat social lui donne aujourd'hui une autre dimension. Initiative originale et innovante, le Club Qualité de vie au travail, fondé en 2009 par **EDF**, comprend une douzaine de grandes d'entreprises engagées dans des expérimentations sur ce sujet. Jean-Baptiste Obéniche, responsable qualité de vie au travail et diversité chez EDF, en rappelle la finalité : « Des sociétés se sont regroupées pour parler de leurs expériences et de la compréhension de ce qui se passe dans le travail. »

Une table ronde, organisée le 29 janvier par l'ANACT et Réalité du Dialogue Social, a réuni des dirigeants de la SNCF, d'**Air France**, du Crédit Agricole (**FNCA**) et d'**EDF**. Guillaume Pepy, grand témoin de cette manifestation, a exprimé sa position sur les enjeux soulevés par la qualité de vie au travail et sur la façon dont elle s'invite à l'agenda stratégique de la **SNCF**.

Exposant les démarches mises en œuvre dans leurs entreprises, tous mesurent le rôle clé de l'utilisation d'un nouveau dispositif : l'observatoire.

### **La qualité de vie au travail : un nouvel enjeu de performance**

Il faut reconsidérer la performance en la rapprochant du travail, non plus envisagé comme un coût mais comme créateur de valeur. Ce premier constat semble faire l'unanimité chez les intervenants. Pour Guillaume Pepy, « La qualité de vie au travail fait partie de la performance économique de l'entreprise. » Il précise même : « Elle n'est pas une contrepartie sociale de l'entreprise pour le salarié. » C'est d'ailleurs pourquoi Guillaume Pepy considère qu'une telle démarche doit s'inscrire en tant que telle dans les dépenses d'investissement.

**Air France** a fait le choix d'afficher clairement ce positionnement dans le titre de son projet : « Gagner en performance pour installer la qualité de vie au travail. » Alain Benlézar, responsable corporate Qualité de vie au travail d'Air France, explique : « En 2011, nous avons inscrit la démarche dans la durée. La qualité de vie au travail doit faire partie intégrante de la politique de performance économique. Cette démarche doit être une composante intrinsèque de la stratégie de l'entreprise. »

### **En quoi une démarche de qualité de vie au travail peut elle être source de performance ?**

Guillaume Pepy parle de « Symétrie des attentions » : « Etre attentif au client, c'est être attentif aux salariés et cette équation est source de performance ». Dans une entreprise telle que la **SNCF**, la qualité du service est tributaire de l'engagement de ses salariés. « La mauvaise qualité de service est d'autant plus mal vécue par les salariés qu'elle génère un sentiment d'échec sur des processus dont ils sont responsables. » explique Guillaume Pepy.

Anne Bizouard, de la **Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)**, considère également que la satisfaction client est indissociable de la satisfaction des

collaborateurs. Pour la directrice des Etudes et du Développement à la DRH, la qualité de vie au travail trouve son sens dans la question du travail et de son organisation : « Lors de la création de notre observatoire, la question de la performance s'est posée dès le départ. Nous avons rappelé que c'est dans le travail que réside la création de valeur. L'amélioration de la qualité de vie au travail est devenue un principe intrinsèque, avec le travail au cœur du sujet.»

### **Le passage des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail : une transition à accompagner**

Si les problématiques économiques sont au centre des préoccupations des entreprises, les dirigeants n'ont pourtant pas le sentiment d'avoir négligé les questions relatives aux conditions de travail. Mais quand le travail est principalement abordé sous l'angle du « risque », cela tend à générer une position réactive des entreprises. Si le dialogue social est largement concerné par les risques psychosociaux, il est de plus en plus appelé à s'intéresser à une « politique du mieux vivre dans l'entreprise » selon la formule de Alain Benlézar qui retrace le cheminement et la mise en place de la qualité de vie au travail dans l'entreprise

**Air France** a mené depuis près d'une vingtaine d'années des actions de prévention des risques psychosociaux. Alain Benlézar explique: « En mars 2010, a été signé un accord unanime triennal de méthode et de prévention des risques psychosociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail. Il couvrait un périmètre large : stress, conduites suicidaires, harcèlements, violences et incivilités, pratiques addictives... » Il poursuit : « En 2011, Air France a organisé progressivement la transition de prévention des RPS au développement de la qualité de vie au travail pour gagner en performance. Pourquoi ? « Nous entendions passer d'une démarche accusatrice et perçue comme « pathogène » à une politique de développement du mieux vivre en entreprise autour d'une approche permettant aux salariés d'y gagner et à l'entreprise de s'y retrouver. »

Cette politique, soutenue par les dirigeants d'Air France au plus haut niveau, repose sur des démarches et actions pluridisciplinaires. Elle s'appuie et fonctionne en réseaux. « L'ensemble des actions, dispositifs, supports, outils et modules de formation prévus dans l'accord ont d'ores et déjà été déployés. Une campagne de communication et de sensibilisation a été menée à destination de tous les acteurs de l'entreprise : Conseil d'administration, directions, services médicaux, réseau RH, managers, préventeurs, CHSCT. Un groupe pluridisciplinaire corporate, ainsi que dix groupes disciplinaires d'établissement pilotés par des « référents qualité de vie au travail », conçoivent et déploient les actions de prévention de proximité. Différents outils et des fiches conseil, partagées avec les organisations professionnelles ont été mis à disposition de tous les salariés.

« Par ailleurs, un dispositif de prévention a été mis en place. Une méthodologie d'évaluation et de prise en compte des impacts humains dans les projets de transformation est intégrée dans chaque projet. »

Des modules de formation à destination des managers et des CHSCT viennent appuyer le déploiement de ces démarches et outils.

Alain Benlézar précise : « Dans le cadre du projet « Transform 2015 » nous élaborons une grille de cotation de la qualité de vie au travail. » Il s'agit d'une démarche personnalisée permettant aux salariés comme aux managers de s'y identifier

personnellement. « Nous avons déterminé 4 axes d'intervention : mon travail, mes relations, mon environnement de travail, mon développement personnel. »

Chaque chef de projet, devrait à terme l'utiliser dans la conception de son projet afin d'évaluer si le changement d'organisation du travail améliore ou dégrade la qualité de vie au travail des salariés concernés. « La qualité de vie au travail est une lame de fond qui va transformer l'entreprise. Le travail va s'adapter à l'être humain. Nous allons passer du concept de l'entreprise socialement responsable au concept d'entreprise socialement et humainement responsable. » conclue Alain Benlézar.

### **Une transition qui passe par l'organisation du travail**

La FNCA compte 70 000 salariés dans 39 caisses régionales, chacune menant sa propre politique de ressources humaines. « C'est au niveau de la branche que ce sont déroulées les premières négociations en 2008, laissant de côté un certain nombre de sujets ayant trait à la qualité de vie au travail. Il fallait aller plus loin. » rapporte Anne Bizouard. « Le principe a alors été de ne pas rentrer par une approche prévention des RPS. Nous n'avons donc pas vraiment à faire face à cette transition puisque nous avons résolument installé les enjeux du travail du point de vue de l'organisation du travail. »

Pour autant, ce nouveau positionnement organisationnel ne va pas de soi. Il bouscule les repères traditionnels de l'entreprise. Pour les salariés et leurs représentants, le travail est encore trop souvent associé à la souffrance alors que pour les dirigeants, il reste synonyme de productivité.

Guillaume Pepy parle d'une nécessaire « réhabilitation du débat sur le travail. » « C'est devenu un sujet en soi. Il faut que les managers sentent qu'ils sont légitimes à prendre en compte la question de la qualité de vie au travail. » Pour Guillaume Pepy, il s'agit d'une démarche d'expression pas d'une démarche managériale classique. « Le manager doit considérer le contenu du métier, les compétences et la personne. » Elle consiste également à donner des marges de manœuvre à l'encadrement. « Nous donnons un « chèque en blanc » aux managers pour les investissements qualité de vie au travail. » ajoute Guillaume Pepy. Emergent alors de vrais sujets de terrain. « Beaucoup de salariés ont exprimé qu'il s'agissait là d'une révolution. »

Chez **Air France**, la démarche responsabilise directement le management, en lui fournissant les moyens nécessaires à cette évolution. « La démarche incite chaque chef d'équipe à adopter le principe de « parlons de nous et de nos métiers. » Avec la qualité de vie au travail, on demande à l'encadrement de « manager le travail non plus le système uniquement. »

Philippe Douillet, chargé de mission à l'ANACT, rappelle les propositions d'action formulées par l'ANACT et l'Observatoire Social International (OSI) en 2012<sup>1</sup> : « Il faut renouveler l'expression des salariés sur leur travail. Prendre en considération le management. L'encadrement est en difficulté. L'axe du travail et de la régulation est un axe central d'action. Il faut favoriser un dialogue social de qualité mais également réfléchir à des instances, des moyens de régulation et de gouvernance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Comment passer du "mal être au travail" à un travail source de santé et d'efficacité ? Anact.fr, 2012

### **L'observatoire : un nouvel espace de dialogue**

L'Observatoire **EDF** a été créé en 2007. Cette démarche fait suite à la médiatisation de 3 suicides dans une centrale nucléaire.

Catherine Delpirou, directrice reconnaissance et qualité de vie au travail à **EDF**, rapporte : « Dans un premier temps, des dispositifs ont été mis en place mais ils se sont avérés insuffisants. Le choix a été fait de l'observatoire, un lieu volontairement non institutionnel, permettant d'associer tout type d'acteurs de l'entreprise et de leur garantir la liberté de parole. Nous avons également invité de grandes entreprises à témoigner de leurs expériences, fait intervenir des experts tel que l'ANACT et des chercheurs. L'accent a été mis sur l'ouverture à l'externe, le partage d'information, mais également sur ce qui ressort des situations de travail. »

Il s'agit d'apprendre à partir d'exemples concrets pour ne pas « écrire une politique de la qualité de vie au travail ». « Il faut prendre en compte les risques tout en assurant une mise en débat du travail. L'Observatoire crée ces conditions. » conclue Catherine Delpirou.

### **De l'observatoire au laboratoire**

A l'issue des premières négociations de branche considérées comme « incomplètes », la **FNCA** a souhaité imposer un préalable : le dialogue avant la négociation, le principe du « travailler ensemble » pour aborder les sujets qui n'avaient pas été traités.

En 2011, un accord donne naissance à un observatoire paritaire des conditions de travail. Il est composé de deux représentants de chacune des cinq organisations syndicales signataires de l'accord et de dix dirigeants. L'objet est encore mal identifié mais il prolonge le principe affiché d'un dialogue social novateur et le souhait de poursuivre la démarche avec les partenaires sociaux.

« Nous avons ainsi capitalisé sur la façon de travailler avec les organisations syndicales. » affirme Anne Bizouard. « C'est un endroit où l'on travaille, un laboratoire, un objet qui continue à se transformer par le travail. »

« L'observatoire est un espace qui s'inscrit dans une logique de discussion et de capitalisation à partir d'expériences de terrain identifiées par les équipes, les directions, les CHSCT qui sollicitent l'Observatoire. C'est un lieu de capitalisation, d'innovation et de solutions rapportées par des équipes de terrain. Il a aussi un rôle de diffusion des pratiques, de mise en visibilité. L'objectif affiché est d'appuyer et de s'appuyer sur les Caisses régionales dans l'accompagnement de leurs projets de transformation. »

### **Un dispositif innovant en faveur du dialogue social**

Les représentants syndicaux, présents lors de cette table ronde, adhèrent au dispositif. Même si, comme le précise, Joseph Boyer, élu CGT, membre de l'Observatoire QVT, **SNCF** : « La confiance, le respect et la reconnaissance sont des conditions importantes pour le bon fonctionnement de l'observatoire. On oppose souvent le réglementaire et la jurisprudence à la qualité de vie au travail, mais on a en besoin comme garde-fou. » Malgré tout, il se montre enthousiaste : « L'observatoire est un lieu de débat qui peut se révéler très utile aux CHSCT. Il permet de confronter les avis de tout le monde »

Emmanuel Delétoile, élu CFDT, membre de l'Observatoire de la **FNCA** pointe également les avantages de ce dispositif : « L'Observatoire a une importance politique forte où toutes les parties participent volontairement. Il a fait tomber les tabous, les postures, les casquettes. (...) On est dans le concret, le travail. Le concret rend les négociations très

différentes. Du côté de la Direction, on autorise les représentants du personnel à aller sur l'organisation: parler du partage des objectifs, co-construire... »

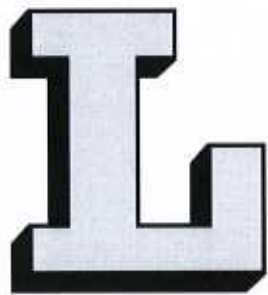
La crise du travail, la question de la performance et de la compétitivité font l'objet de plusieurs missions et rapports, alimentant le débat social et la réflexion des dirigeants. La qualité de vie au travail, sujet en émergence, invite à réfléchir à de nouveaux modèles productifs et sociaux. Les observatoires apparaissent comme autant de lieux d'expérimentations qui privilégient le dialogue à partir de la réalité du travail et de l'entreprise. « Les acteurs se mettent au travail pour résoudre des problèmes collectifs. Il y a là un changement culturel profond du côté de l'employeur et, pour les syndicats, de nouveaux champs à aborder. » conclue Jean-Paul Guillot, président de RDS.

# Guillaume Pepy, partisan de la révolution tranquille à la SNCF

Face à une concurrence généralisée, son président veut faire de la SNCF un groupe de services centré sur le client. Une rupture organisationnelle et culturelle dont il cherche à convaincre les cheminots, avec force concertation.

Par Anne Fairise

Portrait : Michel Labelle



**L**es caténaires qui lâchent, les grèves tournantes, la fermeture de la gare Saint-Lazare. Et puis la crise, les recettes en berne et la survie du transport ferroviaire de marchandises menacée, promettant à la rentrée un *mano a mano* serré avec les syndicats... Depuis sa nomination en février 2008, Guillaume Pepy accumule les épreuves. Mais pas de quoi entamer la détermination du président de l'entreprise publique. « La SNCF sortira plus forte de la crise », assène le quinquagénaire, qui main-

tient son « plan de croissance » (une hausse de 50% du chiffre d'affaires en 2012) et la simplification du fonctionnement. Pour sortir de la bureaucratie et être plus proche du client.

Son ambition reste inchangée : bâtir, en France et à l'international, un groupe de services qui ne soit plus 100% ferroviaire mais appuyé sur quatre métiers (logistique de marchandises, grandes lignes, transports de la vie quotidienne, infrastructures). Il l'a signifié dès son arrivée aux manettes, par l'OPA sur le transporteur routier Geodis. « Il y a urgence », dit-il. Après le fret en 2003, les liaisons in-

ternationales de voyageurs s'ouvrent à la concurrence en 2010 : « Nous devons trouver ailleurs le chiffre d'affaires que nous perdons sur le rail », note le premier des cheminots. Fin connaisseur du mastodonte qu'il a intégré voici vingt ans, artisan habile de la réforme des régimes spéciaux, hyperactif enthousiaste, il ne manque pas d'atouts pour réussir. D'autant que cet homme pressé sait prendre du temps lorsque les tensions durent, afin d'éviter l'arrêt en pleine voie, sa hantise. Reste à installer dans le train de la réforme les 160 000 cheminots de la maison mère, en plein doute, et leurs syndicats. ■■■

## Repères

**1 Simplifier le fonctionnement.** Un Rubik's Cube aux couleurs mélangées, voilà le symbole brandi par Guillaume Pepy en séminaire de cadres pour signifier l'impasse de l'organisation, début 2008. Au pilori, le « fonctionnement hypermatriciel », budgétivore et source de « bureaucratie ». Épinglées, les logiques « politiques » d'équilibre entre métiers qui prévalent sur les besoins du service, jusqu'à la gabegie. Faute de contrôleurs dédiés aux lignes européennes à grande vitesse Railteam, 2 500 d'entre eux sont formés à l'anglais, au lieu de 300 ! Fidèle à sa réputation de fondeur, Guillaume Pepy décide d'« assumer jusqu'au bout » la transformation initiée par Louis Gallois, poursuivie par Anne-Marie Idrac, dont il fut le bras droit : la gestion, non pas par les métiers, mais par quatre activités. En dotant chacune d'une logique industrielle et de moyens propres. Le président, qui s'est entouré d'à peine sept directeurs, veut une seule courroie de transmission. Depuis octobre 2008, le fret gère ainsi en direct 15 000 conducteurs, commerciaux, agents d'exploitation, avec une hiérarchie light. « Nous avons gagné en réactivité », résume Alain Declercq, directeur adjoint. Le comité directeur connaît mieux les réalités opérationnelles et les responsables d'unité ont accru leur marge de manœuvre. Mais c'est un séisme pour la SNCF historique et ses syndicats, vent debout contre ce « démantèlement progressif ». Jamais avare de symboles, Guillaume Pepy prend le soin d'écrire aux 160 000 cheminots pour se porter « garant » de l'unité de l'entreprise, du maintien des valeurs (sécurité et service public en tête) et d'un socle social commun. Le projet « simplifier et rassembler » a porté l'étincelle, en effaçant

**En 2008, le groupe SNCF, qui compte 201 000 salariés dont 80 % dans la maison mère, a vu son chiffre d'affaires croître de 25 milliards d'euros. Mais son bénéfice net était divisé par deux. Malgré la crise, il entend poursuivre sa stratégie de développement pour affronter un marché de plus en plus ouvert.**

**1938**  
Création de la SNCF, détenue à 51 % par l'État. Son personnel bénéficie d'un statut particulier.

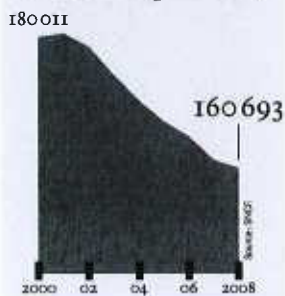
**1982**  
La SNCF devient un établissement public à caractère industriel et commercial. Les cheminots conservent leur statut.

**1995**  
Transposition dans le droit français de la directive européenne permettant l'ouverture à la concurrence.

**2005**  
Le premier train de marchandises privé circule sur le réseau SNCF.

**2010**  
Ouverture à la concurrence du transport international de voyageurs.

**Les effectifs de la maison mère sont en baisse depuis 2001.**



de la carte les 23 directions régionales – lieu de régulation entre activités – et les directions des métiers, transversales. « Tout ce qui permet de mutualiser les moyens, procure souplesse et réactivité », résume Didier Le Reste, leader de la toute-puissante CGT Cheminots. Le quotidien s'en trouve bouleversé. « Le cheminot est axé sur son métier et son bassin d'emploi, où il construisait son parcours professionnel, note un cadre. Le rattacher à une branche bouscule ses repères. » Comme la polyvalence des emplois et les déroulés de carrière.

Au fret, les conducteurs ont arraché fin 2008 un contrat de travail tripartite (direction métier, DRH et salarié). « Un pis-aller » pour Bruno Duchemin, de la Fgaac-CFDT, qui réclame une direction métier autonome. Mais l'assurance d'évoluer d'une branche à l'autre. Et de conserver les habitudes : des débuts au fret et une fin de carrière aux manettes d'un TGV, plus rémunérateur. Message compris par la direction : depuis le printemps 2009, elle a différé l'intégration des branches « voyageurs » et « proximités » (bus, métro, tramway). Et maintenu les directions vouées à disparaître. Détricotage ? « Nous procédons par étapes. Concerter implique naturellement des inflexions », modère François Nogué, le DRH. « Fin 2010, la gestion par activités sera acquise pour la moitié de la SNCF. C'est une transformation monumentale en deux ans », martèle un haut dirigeant.

**2 Transformer le management.** La définition a priori de l'organigramme n'était pas l'objectif de Guillaume Pepy, qui s'est gardé d'écrire, dans le détail, celui de la direction générale. Une rupture avec la culture de la SNCF. Le président réfor-

mateur, qui intéresse dès son arrivée les cheminots aux résultats via l'instauration du dividende salarial (207 euros par agent en 2008), met le cap sur le business. « Au-delà d'un projet de fonctionnement, il s'agit d'une transformation managériale et culturelle. L'enjeu est d'améliorer les interfaces entre les métiers », précise Béatrice Tilloy, déléguée à la qualité et au management. Mots d'ordre : des circuits raccourcis de décision et une autonomie accrue donnée aux agents au contact des clients.

Guillaume Pepy décide ainsi de transférer 3 000 cadres des tentaculaires directions centrales vers le terrain. Partout les managers doivent favoriser l'émergence de projets locaux d'amélioration du service, décloisonnant les métiers, à partir des objectifs de l'activité. Une autre rupture avec la culture SNCF, « prescriptive et descendante ». Amélioration de la régularité, du confort, de la sécurité... 3 500 opérations ont émergé en six mois. Sur la ligne Paris-Versailles, vendeurs, agents de sécurité, d'exploitation tiennent régulièrement des stands d'information : « Ça donne du sens, on ne voyait jamais le client », souligne un spécialiste de la réparation de portes. De quoi aussi éviter l'immobilisme, là où les rattachements hiérarchiques à l'activité n'ont pas encore eu lieu. « L'objectif est de développer une identité commune autour de l'activité », souligne Alain Krakovitch, directeur de la ligne D du RER, qui ne gère encore que... 80 des 2 000 cheminots y travaillant.

Encore faut-il que les 25 000 cadres fassent leur révolution culturelle et abandonnent leur culture de l'exécution. « Nous voulons leur donner le goût de l'initiative et du risque mesuré », précise le DRH, François Nogué. « La sécurité impose un respect



## La part variable du salaire, quasi nulle voici trois ans, atteint jusqu'à 10% du brut pour les managers d'entité opérationnelle

absolu des procédures. Culturellement, les cadres pensent donc souvent n'avoir de marges de manœuvre nulle part. C'est une idée reçue», déplore Michel Bernat, directeur de l'institut du management, qui a revu ses formations. Pis, les cadres seraient démobilités, selon le baromètre social interne qui pointait, au printemps, « une adhésion assez molle aux grandes orientations » : 58% à peine. « Ils comprennent la finalité, modère Patricia Lacoste, directrice des cadres. Mais ils ont mal vécu les réorientations successives du projet et sont par ailleurs inquiets pour leur avenir personnel. » D'autant que les exigences de résultat s'accroissent. La part variable du salaire, quasi nulle voici trois ans, atteint jusqu'à 10% de la rémunération brute annuelle des managers d'entité opérationnelle. L'accent est mis sur la mobilité géographique. Les conditions d'accompagnement ont beau avoir été alignées, mi-2008, sur celles de 1 700 cadres sup (bonus porté à deux mois de salaire, déménagement défrayé...), seuls 35% des cadres sont prêts à changer de région.

### 3 Faire le pari de la concertation.

Pas moins de cinq mois de concertation, 12 tables rondes, sans compter les bilatérales... Depuis son arrivée, le nouveau président a mis à rude épreuve les syndicats, avec lesquels il a tenu à « coconstruire » la réorganisation. Hormis Sud Rail, qui a refusé de participer. « C'est plutôt la stratégie de l'étouffement ! Guillaume Pepy agit à la manière de Nicolas Sarkozy. Il ouvre un maximum de feux pour occuper les syndicats », estime Didier Le Reste.

Ce n'est pas la seule nouveauté : la fédération cégétiste, choyée par la cogestion de Louis Gallois, a vu une page

se tourner au premier comité central d'entreprise. « Guillaume Pepy a répondu aux déclarations de toutes les organisations, sauf de la nôtre. » Une manière de remettre tous les syndicats dans le jeu. Et d'en finir avec « la gréviculture » : « Je veux prouver que la grève paie moins que la négociation », disait-il en misant sur le pôle réformiste Unsa-CFDT-Fgaac. Pas de chance : la CGT a été renforcée par les élections professionnelles (39,3% des suffrages) et la nouvelle loi sur la représentativité syndicale. Elle est en effet seule à peser les 30% de voix nécessaires à la validation d'un accord d'entreprise. « Soit la CGT continue d'investir les champs de la négociation, ce qu'elle semble vouloir faire, soit le dialogue social marquera une pause dans l'attente des élections professionnelles de 2011 », estime le DRH, prompt à rappeler les 12 accords signés en 2008.

Pour l'instant, Guillaume Pepy évite la confrontation, quitte à donner l'impression de reculer. Au soulagement des syndicats. L'ex-directeur de cabinet de Martine Aubry dans les années 90, salué pour sa connaissance des rouages de la SNCF, était suspecté d'être trop réformiste, voire libéral. Mais il a déjà différé la réforme sociale du fret, à l'automne dernier, face au risque de grève généralisée des conducteurs agité par la CGT et Sud Rail. Ceux-ci n'ont pas apprécié le recours au

bénévolat des conducteurs pour augmenter l'amplitude horaire au-delà des limites autorisées par la réglementation gérant le statut des cheminots. Mais, avec 123 166 journées de travail perdues, la SNCF a connu en 2008 l'un de ses plus faibles taux de conflictualité, les grèves interprofessionnelles exceptées.

### 4 Tirer parti d'un groupe puissant.

Attention, par le sigle SNCF, il faut désormais entendre le groupe de 201 000 salariés, avec ses 445 filiales, et non plus seulement l'établissement public industriel et commercial qui abrite les 160 000 cheminots sous statut. Guillaume Pepy l'a vite signifié, en faisant part de son ambition de faire grandir de moitié le groupe. Une reconquête industrielle présentée comme une nécessité face à l'arrivée de la concurrence. Mais les syndicats voient

dans le recours aux filiales un moyen aussi pour la direction de s'affranchir du statut des cheminots. Avant d'être proposé dans la branche fret, le recours au volontariat des conducteurs, sous un statut transitoire, a été expérimenté sans remous dès 2007 dans sa filiale Naviland Cargo. « La SNCF se sert de ses filiales pour abaisser ses coûts de revient. Cela institutionnalise un véritable dumping interne », déplore la Fgaac-CFDT.

Développement de la mobilité interfiliales des cadres, travaux sur un modèle managérial de groupe..., la SNCF a commencé à élaborer une réflexion RH globale. « Mais l'appartenance au groupe est loin d'être passée dans tous les esprits », note un cadre. Ce n'est pas le moindre des défis pour Guillaume Pepy, qui sera le premier président à faire face à la concurrence dans toutes les activités à la fin de son mandat, en 2012. ■

MANAGEMENT

## **SNCF : un management par la conviction**

**Guillaume Pepy, directeur général exécutif de la SNCF, explique par le menu \_ et par mots- clefs \_ comment il dirige le groupe ferroviaire en pleine transformation.**

« Dans ce vaste groupe qu'est la SNCF, ma tâche [directeur général exécutif, NDLR] consiste à « délivrer », autrement dit à assurer la mise en oeuvre, au sens du « make it happen » anglo-saxon. Ce qui revient à dire qu'il me faut être tenace \_ voire pugnace de temps en temps \_ pour délivrer les résultats attendus.

La SNCF fonctionne en groupe intégré. En conséquence, le champ de vision qui s'offre à la présidente, Anne-Marie Idrac, comme à moi est très vaste : de la gestion de notre participation dans des numéros un comme Geodis ou Keolis aux problèmes de rupture de caténaire en gare de Marseille ; d'un projet d'alliance avec les Néerlandais à des discussions avec un conseil régional à propos d'un projet d'acquisition d'un nouveau train...

### **Créativité**

On me répète souvent que la créativité n'est pas ce que l'on attend de moi et que mon rôle se limite au pilotage et à l'arbitrage. Désolé, la créativité me stimule et je n'y renonce pas. J'aime avoir 100 idées par jour et tant pis si, sur le lot, il y a beaucoup de déchets.

### **Chef**

Au fond, j'aime bien avoir un chef. Un chef au sens de référent. C'est sécurisant de pouvoir aller voir quelqu'un pour échanger des idées ou prendre conseil.

### **Nominations**

Pour nommer quelqu'un, il faut peser, peser et soupeser tellement d'éléments majeurs... Du coup, quand un chasseur de têtes me présente des candidats de qualité similaire, mon premier réflexe serait de tous les recruter ! De mon point de vue, les nominations entrent dans la catégorie des décisions les plus difficiles à prendre. Avec les investissements financiers, les ressources humaines sont, dans les services, les actifs les plus importants. Je vais vous faire un aveu : nous avons embauché les deux candidates qui restaient en lice pour le poste de numéro deux de la DRH. Deux femmes très complémentaires.

### **Ouverture**

Avec Anne-Marie Idrac, nous aimons aller au devant des idées neuves. Dans une entreprise, comme la SNCF, à très fortes identité et histoire, la faiblesse consisterait à se laisser porter seulement par ce que dicte, de A à Z, la culture interne.

### **Consultants**

Je sais qu'il est plus chic de dire que l'on ne recourt pas aux consultants mais, la vérité, c'est oui. Je reçois volontiers ces professionnels même si, au final, il y a peu de contrats. Je crois d'ailleurs savoir que les consultants prêtent à la SNCF la réputation d'être près de ses sous.

## **Mode**

Franchement, je ne me vois pas pratiquer la méthode X ou Y parce qu'elle est à la mode. La SNCF, c'est un morceau de France. Réfractaire à toute recette toute faite. Mon rôle consiste à garder un oeil sur le rétroviseur et le pare-brise et à dire voilà où va la route. Mais surtout à accélérer. Le rythme de notre transformation doit être rapide pour affronter nos concurrents.

## **Monter sur le tonneau**

Je ne dirige pas seulement à l'autorité, je dois surtout convaincre et cela représente 30 % de mon temps. Pour moi, la priorité managériale, c'est l'écoute au risque de changer d'avis. Autrement dit, l'écoute vraie. Un beau credo sur le papier mais difficile à pratiquer.

Je ne peux pas me contenter de dire "*c'est comme ça*", je dois aussi répondre aux interrogations de mes collaborateurs, qui sont très engagés : comment réagir si la Deutsche Bahn, notre homologue allemand, vient nous concurrencer dans le fret en France ? La SNCF va-t-elle aller en Argentine pour le TGV ? Doit-on réinvestir dans la production de trains, notre coeur de métier ? Comment réussir le service minimum une fois la loi votée ? La force de la SNCF, c'est un engagement des salariés très fort, mais intransigeant. Il faut donc en permanence mettre du sens.

## **Agenda**

Je ne passe pas une semaine sans être dans un autre pays d'Europe à discuter avec des confrères et des concurrents de ce qu'on pourrait faire ensemble. Mon agenda est serré, parfois compliqué \_ mes deux assistantes s'arrachent les cheveux \_, mais on peut toujours me contacter. Je consacre un tiers de mon temps aux clients et au terrain, un autre à la gestion et le dernier tiers aux relations extérieures, aux médias et aux partenariats européens.

## **Plafond de verre**

Sur 12 membres du comité exécutif, on a la chance d'avoir 4 femmes. Aucune d'entre elles n'a la charge de la communication ou des RH, fonctions traditionnellement dévolues aux femmes. Elles dirigent : la présidence, la stratégie, les grandes lignes, le groupe. De la même façon, nous nous engageons à féminiser les postes d'encadrement intermédiaire et supérieur et on progresse sur la diversité. Désormais, 15 % des recrutements proviennent de zones urbaines sensibles. La SNCF a intégré depuis longtemps les notions \_ très en vogue aujourd'hui \_ de responsabilité sociale d'entreprise, d'entreprise citoyenne, qui ont toujours été présentes chez nous. Notre priorité est de rendre l'accès au train à tous les handicaps.

## **Qualité de service**

C'est une obsession. L'alerte à la bombe de lundi 9 juillet en gare de Marseille nous a tous traumatisés. Car, comme dans n'importe quelle société de services, notre produit est fabriqué sous le nez du client et les défauts (trains à l'arrêt en retard, personnel pas assez attentionné) sont irrattrapables.

## **Encadrement opérationnel**

La tâche de l'encadrement de terrain n'est pas facile, car il doit tenir compte des attentes du

personnel et des objectifs de la direction. J'encourage les cadres intermédiaires à faire reculer la bureaucratie. Parce qu'il représente la rotule de la SNCF, je veux donner les coudées franches aux chefs de gare, aux chefs d'équipe ou aux responsables d'atelier, car Anne-Marie Idrac mise sur la responsabilisation de l'encadrement. Dans l'ensemble, on peut valablement parler de révolution culturelle. Depuis 1997, un tiers du personnel a été renouvelé et 70.000 personnes embauchées. Et l'image du petit chef buté et autoritaire est de plus en plus stéréotypée.

### **Stress**

La sécurité ferroviaire, priorité des priorités de l'entreprise, impose une rigueur dans le choix des agents. Depuis longtemps, on teste la solidité de la personnalité de nos collaborateurs et leur résistance au stress au moyen d'un processus de recrutement très sévère. La renommée de nos tests psychologiques est telle que nous les vendons jusqu'à Taiwan.

### **Amour-haine**

Le plus difficile, dans mon métier, c'est la surexposition. La SNCF est sur médiatisée et un TGV avec quatre heures de retard \_ bien plus qu'un avion dans la même situation \_ peut faire le journal télévisé du soir. Du coup, ma constante hésitation oscille entre le trop et le pas assez de prises de parole, mais, au final, je préfère trop que pas assez. Mais, attention, je ne me plains pas, car, dans le même temps, les Français entretiennent des rapports très affectifs avec le groupe. Une relation qu'un psy qualifierait d'amour-haine et dans un contexte en complète évolution puisque le groupe est passé d'une situation de monopole à une mise en concurrence progressive. C'est très stimulant, on en découvre tous les jours !

### **Cahiers**

C'est une manie, je note tout et j'en suis à mon soixante-septième cahier. Ça étonne tout le monde, mais je préfère mes cahiers à un palm ou un ordinateur. En fin de semaine, j'ai coutume de relire tout ce que j'ai noté. C'est mon aspect buvard : j'absorbe les choses dites au fil des conversations.

### **Nourritures intellectuelles**

Les rencontres, les conférences, les chats sur Internet me nourrissent. Il y a peu, j'ai dîné avec Philippe Lemoine, le patron de Laser : j'ai gratté quatre pages. J'ai aussi profité des rencontres du Cercle des économistes à Aix, on y attrape plein d'idées. C'était formidable.

### **Demain**

Ces dernières années, nous avons serré les boulons, l'heure est désormais venue de récolter les fruits des efforts fournis. Un modèle économique est instauré, il reste maintenant à trouver un nouveau modèle de développement et à saisir les opportunités. Ces perspectives sont souriantes, elles nous mobilisent tous. Elles suscitent aussi de nombreuses interrogations : et d'abord comment profiter de l'élan du développement durable pour consolider notre fret ferroviaire ? Ou comment faire de l'Europe notre nouveau marché domestique ? Les temps changent et la SNCF est encore trop souvent vue au travers de ses stéréotypes alors qu'elle est déjà ailleurs. »

**MURIEL JASOR**

■ **Analyses et points de vue complémentaires** ..... **pp. 56-101**

- Manager le travail

Travail et Changement n°333, *Site web Anact* ([www.anact.fr](http://www.anact.fr)), septembre/octobre 2010

- Le manager de terrain, ce héros

Marie-Madeleine Sève, *Site web L'Express Entreprise* (<http://entreprise.lexpress.fr>), janvier 2012

- Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène

Anne Dietrich, *Site web Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), janvier 2009

- Management de proximité et fonction RH : quels équilibres entre le central et le local ?

Olivier Mériaux, *Site web RH Info* ([www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com)), janvier 2012

- Pour un renouveau du management de proximité

Bernard Jarry-Lacombe, *Site web CFDT Cadres* ([www.cadrescfdt.fr](http://www.cadrescfdt.fr)), septembre 2011

# Travail CHANGEMENT



## Manager le travail

- Définir de nouvelles pratiques de management
- Recentrer l'encadrement sur les enjeux de régulation
- Connaître le travail pour mieux manager

### ARGUMENTS (P. 4 à 7)

Jean-François Bolzinger (Ugict-CGT),  
Martine Keryer (CFE-CGC),  
Jean-Luc Placet (Medef),  
Henri Lachmann (Schneider  
Electric), Anne Pezet (université  
Paris Dauphine), Renaud Müller  
(université de Clermont-Ferrand)  
et Mathieu Detchessahar  
(université de Nantes)

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 à 13)

*Services à la personne*  
**Retour au domicile  
pour le responsable de secteur**

*Internet*  
**Le temps de travail, moteur  
du management chez Google**

*Banque*  
**Nouveau crédit porté  
au management**

*Industrie*  
**Taux de participation à 100 %**

*Informatique*  
**Chasse aux bugs  
dans l'organisation du travail**

*Étude*  
**Plein cadre sur l'encadrement  
de proximité**



# Manager le travail

- Définir de nouvelles pratiques de management
- Recentrer l'encadrement sur ses activités de régulation
- Connaître le travail pour mieux le manager

**Au cœur des changements nécessaires pour réintroduire la dimension humaine dans leur organisation, les entreprises doivent (ré)apprendre à compter sur le management, un peu perdu sur la route du rendement à tout prix, éloigné du travail quotidien des équipes. Pour sortir du mal-être aujourd'hui latent dans le monde du travail, un nouveau mode de management est à inventer.**

**F**ixation d'objectifs individuels *a priori*, contrôle des résultats *a posteriori*, reportings, pilotage par les chiffres, évaluations permanentes... les méthodes d'encadrement qui se sont développées ces dix dernières années ont modifié le travail des managers en profondeur. Au point que ceux-ci ne seraient plus en

souligné tout ce que cela induit de changements dans les organisations pour leur permettre de l'assumer pleinement. Il ne s'agit pas d'inciter les entreprises à recruter des profils plus talentueux ou de meilleurs animateurs d'équipes, mais d'aller plus loin en envisageant des stratégies alternatives proposant

décembre 2009) : adepte de longue date des reportings, l'entreprise a laissé s'accumuler des retards de production importants sans que ces outils aient alerté les responsables. « D'autres cas sont tout aussi préoccupants dans ce qu'ils révèlent de la fragilité des organisations et de la ligne hiérarchique, précise Patrick



**« Il faut ouvrir des espaces de négociation et d'échange sur les objectifs de travail en termes d'opportunité et de faisabilité au regard du travail réel, des contraintes d'organisation ou bien encore des exigences des clients. »**

*Patrick Conjard, coordinateur de ce dossier, département Compétences, travail et emploi de l'Anact*

mesure de prêter attention aux difficultés de leurs collaborateurs... Les récents rapports sur les risques psychosociaux ont bien pointé le rôle des managers en tant que pièce clé des dispositifs de prévention, mais ils n'ont pas

des postures managériales d'un autre registre. C'est ce que fait le Réseau Anact : pour lui, l'enjeu du management actuel se situe dans une meilleure prise en compte du travail réel pour le pilotage, l'organisation, le suivi et le contrôle de l'activité afin d'aller vers une logique de « management du travail ».

« L'analyse des liens entre management et conditions de travail ne doit pas se limiter à pointer les insuffisances des managers. C'est l'ensemble du système de management, ainsi que les contraintes organisationnelles qu'il faut réinterroger », explique Patrick Conjard, chargé de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact.

Conjard. Manque d'attention à la réalité du travail doublé d'un mode de pilotage davantage fondé sur les résultats que sur les moyens, déficit de soutien apporté par l'organisation... tout concourt à un sentiment de non-reconnaissance qui compromet l'engagement des salariés.»

## → Un lien à retisser

« S'il ne prend pas la mesure de ces dimensions essentielles de l'activité, le management se trouve mécaniquement disqualifié, donc soit en posture d'autisme ou de retrait, soit dans celle du suren-gagement de type "pompier". »

De fait, face aux transformations du travail – augmentation des contraintes de production (coûts, qualité, productivité) et des contraintes marchandes (délais, flexibilité, réactivité) –, le management a perdu de vue son rôle de soutien et de régulation, et s'est éloigné de la mission fondatrice de sa fonction : « Comprendre et soutenir ses équipes, faciliter les coopérations entre individus, développer la capacité des salariés à réaliser des arbitrages pertinents, s'as-



## → Des hiérarchies à revoir en profondeur

C'est bien cette analyse s'appuyant sur le travail réel qui semble manquer actuellement. Pourtant, de nombreux exemples montrent que cet éloignement est également préjudiciable à la performance économique des entreprises. Ainsi en est-il d'Airbus (*Enjeux - Les Échos*,

Seulement

56%

des entreprises décrivent l'activité managériale dans un référentiel formalisé.



Sa fonction se caractérise donc par cette capacité à prendre des décisions pour faire coïncider le réel, les moyens de travail et les objectifs. En admettant que tout ne se joue pas à son seul niveau : les salariés, eux aussi, ont à rendre des arbitrages. »

### → Le travail réel au cœur des enjeux

Parallèlement aux évolutions des organisations et systèmes de management, quelles seraient alors les compétences du manager du travail ? « Seule une position attentive – en surplomb de la production – permet d'intervenir dans l'activité quotidienne pour donner du feed-back ; pour encourager un travail réflexif sur les options prises par les collaborateurs (ici, pour privilégier la qualité, là, pour se protéger d'une prescription inadaptée lorsqu'une situation imprévue se présente, etc.) ; pour expérimenter au sein du collectif de nouvelles combinaisons des activités des uns et des autres et prenant en compte les marges de manœuvre de chacun... Cette posture face au travail suppose un manager non seulement formé à l'animation d'équipe mais aussi à l'analyse du travail. Or, sur cette dimension d'organisation du travail et d'animation locale, force est de constater la lacune des formations au management. Très peu d'entre elles apportent un éclairage sur cette vision organisationnelle du management », conclut Patrick Conjard. C'est pourtant par cette approche au plus près du travail que l'entreprise peut réinvestir la question du management, et l'appréhender non plus comme un problème mais plutôt comme un levier d'action et de développement.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)



Enquête « Performance managériale », École de management de Lyon - Cabinet Hommes et Performance, juin 2010.

surer qu'ils ont des objectifs clairement hiérarchisés, consolider le jugement en situation... Comment cela est-il possible pour un manager d'aujourd'hui ? interroge Patrick Conjard. Cela suppose qu'il s'assure d'un vrai débat au sein du collectif sur ce qui se fait réellement sur le terrain, sur les difficultés rencontrées. Il faut ouvrir des espaces de négociation et d'échange consacrés aux objectifs de travail en termes d'opportunité et de faisabilité au regard du travail réel, des contraintes d'organisation ou bien encore des exigences des clients. » Les managers de proximité étant des acteurs clés des organisations, il est important de se pencher aussi sur leur situation. « Le management de proximité est un bon capteur des organisations du travail, à la croisée des contradictions et des incohérences de toutes les structures, explique encore Patrick Conjard.

## Qu'est-ce qu'un manager dans une entreprise ?

Pour Andréas Agathocléous, chargé de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact, les problèmes de management observés sont souvent le résultat d'une mauvaise coordination, voire d'une absence totale de coopération entre les différents niveaux hiérarchiques. Il s'agit donc d'un problème de cohérence de la ligne managériale dans son ensemble et non du seul management de proximité, contrairement à ce que pensent souvent les dirigeants. Mais rares sont les directions d'entreprise à avoir précisément défini les responsabilités de leurs managers. La cohésion managériale est donc aussi une condition essentielle au management du travail.

Source : Étude « Management et risques psychosociaux », Aravis, janvier 2010.  
Plus d'informations : j.bertin@anact.fr.



## ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

**D**epuis longtemps, le management est au cœur de toutes les préoccupations. Les uns le trouvent trop loin des réalités du terrain, aveuglé par ses objectifs ; les autres le souhaitent talent local, porteur des politiques globales, atteignant toujours ses objectifs... Le manager est souvent attendu – espéré – comme capable de dénouer des situations complexes : soit expert, proche du métier et issu des équipes, soit, au contraire, meneur d'hommes, mobile et pilote de projets... Et s'il existait une autre approche ? « Les managers sont chargés d'organiser les conditions d'exercice

« Le manager est attendu soit comme expert, soit comme meneur d'homme... Et s'il existait une autre approche ? »

de l'activité en vue d'obtenir des résultats. » Presque évidente, cette description du management lie entre eux les domaines de l'organisation, de l'activité et des résultats... trois dimensions pour une autre voie : celle du *management du travail*. Améliorer les conditions du management en entreprise, c'est probablement interroger simultanément ces trois dimensions : de quelles marges de manœuvre le manager dispose-t-il pour modifier l'organisation du travail ? Peut-il adapter l'activité de son équipe ? Quelle est sa marge de négociation pour atteindre les objectifs ? Trois questions simples... Tenter d'y répondre serait un pas en avant.

# Monde du travail et management : des règles à revoir

Le constat est aussi brutal qu'unanime : la culture exacerbée du chiffre ainsi que le culte de l'objectif ont éloigné le management de son rôle premier d'encadrement des salariés, déshumanisant les relations... La solution ? Un retour aux fondamentaux, au plus proche du travail et de ceux qui l'accomplissent.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

## Pourquoi l'Ugict-CGT a-t-elle signé le livre *Pour en finir avec le Wall Street management*?

Nous avons été interpellés par la montée de la souffrance au travail chez les salariés cadres, de plus en plus touchés par les phénomènes de stress, de burn-out voire de suicide... Pour ne pas en rester aux symptômes, nous avons été voir ce qui pouvait être mis en cause dans les modes de management actuels. Pour nous, cela recouvre l'organisation du travail, la stratégie et le pilotage de l'entreprise. Notre analyse : il n'y a pas de bon ou de mauvais management, mais plutôt un management de plus en plus universel, le « Wall Street management ».

## C'est-à-dire ?

Il s'agit d'un pilotage par les actionnaires, le chiffre et le profit, avec des évaluations permanentes. Une organisation qui n'a pas seulement provoqué des drames humains mais aussi entraîné des gâchis économiques et sociaux considérables. Le capitalisme actionnarial a supplanté le capitalisme industriel. Ce Wall Street management, fortement théorisé et enseigné dans les *business schools* a mené l'économie à un crash. Wall Street n'a pas résisté à la crise. Son management non plus.

## Quelles alternatives proposez-vous ?

Fin 2008, nous avons mené une enquête, « Votre travail, vous le voulez comment ? », auprès de nos adhérents. Nous avons reçu deux mille cinq cents réponses. D'où l'idée de notre démarche et des axes de travail que nous proposons : arrêter le mal-travail ; conjuguer l'économique, le social et l'environnemental sans que le social ne soit que l'affaire des syndicats, et l'économique seulement celle du patronat ; revaloriser la technicité et sortir du « tout gestion » ; enfin, retrouver une dimension démocra-

**JEAN-FRANÇOIS BOLZINGER,**  
secrétaire général de l'Union  
générale des ingénieurs, cadres  
et techniciens de la Confédération  
générale du travail (Ugict-CGT)



tique, que ce soit par les droits collectifs (IRP) ou les droits individuels garantis.

## Concrètement, en quoi cela consisterait-il ?

Notre objectif est de permettre à chaque salarié d'avoir prise sur son travail et de retrouver son libre arbitre. Ce qui implique de revisiter les outils du management. Par exemple, aujourd'hui, c'est le comportement qui est évalué, pas le travail. Si l'on veut évaluer le travail, il faut le connaître pour le reconnaître, donc définir des critères plus qualitatifs : intervenir en amont sur le contenu et les moyens des objectifs, élargir les prérogatives des CHSCT, sortir du culte de la performance individuelle et réhabiliter le dialogue social.

## Est-il vraiment possible de faire cette bascule ?

Nous le pensons d'autant plus que de nouveaux éléments dans le monde du travail peuvent y concourir : la féminisation et le rajeunissement des entreprises. Les femmes ont un rapport à la vie privée différent et des exigences plus fortes en matière de temps de travail. Elles sont également moins guerrières dans leurs modes de management ! De plus, trois générations se côtoient désormais dans les entreprises : les plus de 45-50 ans, qui ont une vision plutôt collective du travail, les 35-45 ans très individualistes, et les moins de 35 ans, qui conjuguent assez bien collectif et individualité et recherchent du sens au travail. Cela va forcément apporter du change-

ment tant dans les pratiques syndicales que dans les modes de management.

## Votre analyse trouve-t-elle un écho ?

Lors des débats que nous organisons dans les grandes écoles et avec des DRH ou des patrons, nous constatons que cela fait mouche, y compris au-delà des syndiqués. Il faut désormais que les syndicats s'approprient cette problématique, qui n'est pas seulement l'affaire des employeurs. Elle a trop longtemps été laissée au patronat, qui continue à refuser de remettre en cause le pouvoir de la finance. Il faut impérativement sortir de ces pratiques dangereuses, qui consistent à prendre en otage l'encadrement intermédiaire, coincé entre les directions et les autres salariés.

\* Voir références p. 16.

**MARTINE KERYER,**  
déléguée nationale Conditions  
de travail, handicap, santé  
au travail de la Confédération  
française de l'encadrement -  
Confédération générale des cadres  
(CFE-CGC) et médecin du travail



## Vos adhérents sont des cadres...

### Que vous renvoient-ils sur le management ?

Nos adhérents sont surtout des managers intermédiaires. Nous percevons bien qu'ils ont de plus en plus de difficultés à exercer leur fonction. Ils subissent de nombreuses pressions de leurs directions pour assurer une production active et forcer les cadences... et doivent eux-mêmes répercuter cette pression sur les personnels qu'ils encadrent.



**JEAN-LUC PLACET,**  
membre du comité exécutif  
du Mouvement des entreprises  
de France (Medef), président  
du cabinet IDRH, président de Syntec  
conseil en management

## **S**elon vous, comment le management des entreprises a-t-il évolué ?

Je prendrai que, quelle que soit la casquette sous laquelle je regarde le sujet, l'analyse est la même : les conséquences de la mondialisation et de l'accroissement de la taille des entreprises ont concouru à une certaine déshumanisation du management. Les patrons n'ont plus de contacts directs avec les collaborateurs, s'éloignent du terrain et sont moins informés, ne seraient-ce que parce qu'ils sont amenés à se déplacer dans le monde entier. L'encadrement intermédiaire ne sait plus se positionner entre la direction et les salariés : bousculé dans une structure déshumanisée, il doit aussi savoir intégrer beaucoup de choses en termes de professionnalisme.

### **Le management par objectifs n'est-il pas responsable de cette déshumanisation ?**

Le management par objectifs n'est pas mauvais en soit : cet outil permet de poser un cadre autour duquel négocier avec le salarié, de fixer un cap à atteindre. Cela demande beaucoup de précaution, de pré-

cision et d'accompagnement. S'il est utilisé de manière mécanique, sans discussion possible, c'est un outil épouvantable. S'il est manié avec humanisme, c'est un outil formidable. La mauvaise façon dont ces outils ont été utilisés dans certains cas laisse penser que l'on n'a pas assez investi dans la professionnalisation des managers. Animer des équipes, être animé par ses propres patrons, cela s'apprend.

### **Une nouvelle proximité avec le terrain, près du travail, est-elle la solution ?**

Il est certain que les structures matricielles organisées en projets nécessitent des temps d'échange et de partage très importants. Or, ce temps n'existe plus. Pour moi, c'est la réduction du temps de travail qui en est responsable. Ces moments très précieux de contacts informels sur une chaîne de montage ou dans un groupe projet font cruellement défaut. C'est un phénomène qui n'est pas neutre. On sous-utilise la relation humaine, notamment dans la formation des managers, essentiellement par manque de temps.

### **Quelles alternatives peut-on proposer ?**

Il faut réexpliquer les termes de l'échange entre employeurs et employés, revenir à une vision commune de l'entreprise, avec des règles de management écrites de manière participative. Le retour aux bases des ressources humaines, en quelque sorte : formation, compétences, employa-

bilité, rétribution. Arrêtons-nous sur les règles du jeu des entreprises et voyons comment elles se jouent. Je crois au contrat social entre patrons et salariés.

### **Le Medef se pose-t-il la question en ces termes ?**

Bien sûr. Nous sentons bien le besoin de nouvelles actions de la part du management. Laurence Parisot en est particulièrement convaincue : le management du XXI<sup>e</sup> siècle, celui de l'après-crise, doit porter ce retour de l'humanisme et des valeurs humaines. Ce sont des éléments sociétaux qui concernent le Medef. La morale, les règles, l'humain... cela nous interpelle tous.

### **Est-ce compatible avec la tyrannie du chiffre ?**

Oui ! La compétitivité n'est pas l'ennemi de l'humanisme et inversement ! Ce serait réducteur de le faire croire. Sachons voir ensemble les enjeux de la compétitivité et laisser aux hommes les moyens d'y parvenir. C'est un nouveau débat, c'est un nouveau dialogue plus fin, avec des échanges, strate hiérarchique par strate hiérarchique. Il faut donner du temps au temps. Revoyons les stratégies : la tyrannie des chiffres et des objectifs à court terme se fait peut-être au détriment du résultat, de la compétitivité et de l'implication à long terme. Ce sont des éléments de réflexion qui intéressent toutes les entreprises : ce n'est pas l'argent qui fluidifie l'avancement social, c'est le débat.

### **Quelles sont leurs difficultés ?**

En premier lieu, un grand isolement. Les cadres, par principe, taisent leur souffrance à leurs collègues. Ils ne se permettent de craquer qu'en dehors de leur entreprise, dans nos unions départementales. Le nombre de cadres que nous recevons en urgence est devenu impressionnant. Un salarié lambda va confier sa souffrance à ses collègues ; un cadre, jamais. Ce serait laisser à penser qu'il n'y arrive pas, qu'il n'assume plus... Le besoin d'écoute est donc très important.

### **Cela est-il si répandu qu'on le dit ?**

Les statistiques des consultations de souffrance au travail en Île-de-France sont assez alarmantes : 40 % des consultants sont des cadres, alors qu'ils ne représentent que 30 % de la masse salariale dans la région. Nous suivons également le climat social grâce au baromètre du stress de la CFE-CGC : 55 % des cadres se disent très inquiets de leur situation profession-

nelle ; 55 % se sentent souvent découragés à cause de leur travail et connaissent de plus en plus de difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, notamment en raison des outils informatiques qui les connectent au travail 24 h/24.

### **Comment faites-vous face à cette situation ?**

Nous mettons en place une formation de nos IRP et élus CHSCT aux risques psychosociaux et à la santé au travail. L'objectif est de les inciter à entrer de plain-pied dans la prévention primaire et les problématiques d'organisation du travail, et de ne pas se contenter de la prévention secondaire. Le lien entre stress et organisation du travail commence seulement à être reconnu... De ce point de vue, nous sortons d'une grande période de déni. Très peu d'accords sur le stress s'interrogent sur l'organisation du travail ou vont au-delà de la mise en place d'une cellule d'écoute et de gestion du stress.

Les CHS débutent sur ce thème, côté employeurs comme côté syndicats.

### **À votre avis, quelle alternative doit-on proposer ?**

À la CFE-CGC, nous apprécions beaucoup le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud sur le « Bien-être et l'efficacité au travail ». Les pistes proposées donnent un peu d'espoir ; on commence à en trouver quelques échos dans les grandes entreprises : il s'agit de redonner un sens au travail, de remettre les managers à côté de leurs équipes, de leur donner du temps et de ne plus leur demander de faire uniquement de la productivité et de la surveillance, de les aider à connaître le travail et à accompagner les collaborateurs. Les temps sociaux, d'échanges ou même de discussions informelles ont été supprimés. Un e-mail ne vaut pas un « Bonjour, comment vas-tu ? ». Il faut, tout simplement, remettre de l'humain dans les relations.



### Quels sont les déterminants du modèle managérial aujourd'hui en place dans les entreprises ?

Le management s'est construit en deux étapes. Celle de la bureaucratie, sous-tendue par une logique de contrôle très structuré. Puis, dans les années 1960, celle du rejet de l'autorité et des formes d'organisation traditionnelles, motivée par la revendication de l'épanouissement personnel. Dès les années 1980, la psychosociologie a commencé à pointer les limites et les dérives de ce dernier modèle, en montrant comment, sous couvert d'épanouissement des individus, il ne faisait que mettre en place de nouveaux outils de contrôle moins visibles. En fait, dans un schéma comme dans l'autre, on n'a pas pensé la possibilité d'un espace de subjectivité réelle au travail.

### Selon vous, dans quel sens faudrait-il repenser le management ?

Tant que l'on reste dans une logique de recherche de contrôle, on ne changera rien. Il faut déporter le centre de gravité vers les risques et le coût psychologique d'un excès de contrôle. Il faut sortir des modèles stric-

treprise est peu ouvert à la liberté d'expression, à la critique. Le discours autour d'un management plus « humain » est aujourd'hui admis. Ce qui pêche, c'est le passage aux actes. Au sein du groupe Crim [*Critique et management*], nous attaquons la question du management « dans le dur », c'est-à-dire par la dimension technique. Par exemple, en pointant et en décryptant l'inefficacité et les effets ravageurs des batteries d'indicateurs ou encore des mécaniques de reporting. Mais le changement viendra plutôt de la pression extérieure. Il faut promouvoir des forces de proposition politiques et syndicales.

### Le changement peut-il aussi venir de la formation ?

Je constate chez les jeunes un mouvement de désaffection vis-à-vis de l'entreprise. Il peut générer une critique constructive et inspirer de nouvelles approches managériales. Pourtant, dans les écoles de commerce et de gestion, il n'est pas facile d'enseigner la critique. Ce n'est pas ce qu'attendent les étudiants, davantage rassurés par la technique. Par ailleurs, en ouvrant des champs critiques dans les amphes, on prend le risque de leur faire peur.

tement quantitatifs. Le prisme qualitatif permet de mieux appréhender la subjectivité, de valoriser la parole. Il faut instaurer de la distance entre l'individu et l'organisation. Cela induit une revalorisation à la fois du collectif et de l'intime. Aujourd'hui, *quid* de l'intimité au travail ? Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que, partout, se développent des outils de contrôle informatiques et numériques : login, tracking des navigations, suivi des échanges, caméras vidéo...

### Dans le rapport individu-organisation, comment le rôle du manager a-t-il évolué ?

Au fil des années, on est passé du manager qui commande au manager animateur, qui motive, qui donne envie de se dépasser. Mais le manager animateur est à la fois arbitre et médiateur, il doit à la fois séduire et contraindre. Cette posture est difficilement tenable – *a fortiori* sous la

**RENAUD MÜLLER,**  
docteur en sciences de gestion,  
maître de conférences à l'université  
de Clermont-Ferrand



pression du « court termisme » des marchés financiers –, tant elle trouble les repères. Dans le modèle bureaucratique, le chef est un chef. Cela génère, certes, des conflits, mais cela pose aussi des repères. Par ailleurs, on s'est vite rendu compte qu'animer, c'est relayer les contraintes sous un mode invisible. Plutôt qu'un passeur, le manager ne devrait-il pas être le régulateur des contraintes, celui qui assume l'impossible, compose intelligemment avec les ressources existantes, la capacité des individus, les compétences réellement disponibles ?

**MATHIEU  
DETCHESSAHAR,**  
professeur des universités,  
Laboratoire d'économie  
et de management (LEM)  
de l'université de Nantes



### Quelles sont les leçons de l'étude Sorg (Santé, organisation et gestion des ressources humaines) que vous avez coordonnée pour le compte de l'Agence nationale de la recherche ?

L'un des enseignements majeurs va contre certaines idées reçues. Ce dont pâtissent les équipes opérationnelles, ce n'est pas d'une hyperpression des organisations, mais bien davantage d'une absence flagrante du management de proximité. « Rendez-nous notre manager ! » : les salariés ne réclament pas autre chose. La désagrégation du collectif tient au moins autant à cette disparition de l'encadrement de terrain qu'à une hyperindividualisation du travail.

### Cela signifie-t-il que les entreprises ont supprimé le management de proximité ?

Il s'agit davantage d'une disparition que d'une suppression. Les managers de proximité sont toujours dans l'entreprise, mais ils sont ailleurs que là où les équipes opérationnelles les attendent. Ils sont tout entiers consacrés à l'instrumentation de gestion, aux projets d'innovation

et aux réunions d'information descendantes. En fait, les managers de proximité, de plus en plus accaparés par des tâches relevant de l'information (reporting, construction de projets, relais des messages), n'ont plus le temps de remplir leur mission de régulation locale. Les salariés en souffrent beaucoup.

### L'une des solutions au mal-être au travail serait donc le retour du management ?

Oui, mais pas n'importe comment. Il faut créer des espaces – formels et informels – de discussion, que le manager de proximité devra animer. Il ne s'agit pas d'une vague injonction à « communiquer ». Il s'agit de rendre le travail et ses difficultés visibles. C'est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît, car cela induit une mise en critique du travail réel. Pour faciliter les choses, nous prônons le développement d'une ingénierie des espaces de discussion. Pour être efficace, la discussion appelle un certain nombre de prérequis : elle doit être centrée sur le travail et l'activité réelle des acteurs ; elle doit être animée par quelqu'un du métier, par un manager de proximité, qui partage avec l'équipe une même communauté et une même réalité professionnelle ; elle doit être à la fois fréquente et courte ; elle doit être informée, s'appuyer sur des outils de gestion pensés dans une logique de pilotage et pas seulement de reporting ; elle doit donner lieu à des livrables mémorisés et diffusés ; enfin, elle doit s'inscrire dans le long terme afin de laisser s'installer la confiance.

# Retour au domicile pour le responsable de secteur

L'une des principales fédérations de services à la personne a redéfini les missions des managers de proximité autour des besoins du client. La gestion des plannings et la facturation qui, jusque-là, leur étaient dévolues, ont été redéployées sur d'autres services.

**@CONTACTS**  
Nadia Rahou, Anact,  
n.rahou@anact.fr

« Nos associations sont devenues des entreprises à vocation sociale ». Ce constat de Jacques Carava, directeur de Una\* pays d'Ouche et d'Auge, met en lumière les changements intervenus dans le secteur des services à la personne. Émanant du regroupement de plusieurs associations cantonales, Una s'affirme aujourd'hui comme l'une des principales fédérations de services à domicile et à la personne. « Nous avons transposé notre ancien modèle d'organisation sans penser aux effets de taille et de structure, poursuit Jacques Carava. Il y avait un besoin impérieux de passer à un fonctionnement professionnel. » C'est dans cette recherche d'un nouveau modèle qu'est vite apparue la figure du manager de proximité, autrement dit du responsable de secteur.

## Un management trop sollicité

L'étude-action menée par l'Anact a porté sur six structures volontaires du réseau Una, dans une logique d'accompagnement au changement. Dans un premier temps, elle s'est intéressée au travail et enjeux stratégiques des différents acteurs. Les aides à

domicile ont avant tout exprimé un manque d'encadrement, se traduisant par un défaut d'informations – lorsqu'elles remplaçaient, par exemple, une collègue malade chez un client – et une communication souvent inexistante – il n'y avait ni restitution ni échange avec le responsable. Débordées par la gestion des aléas, la réorganisation du planning, la facturation des services aux clients ou encore la préparation des fiches de paie des aides, les responsables de secteur, quant à elles, s'étaient peu à peu éloignées de leurs missions de base, dont celle du management. Il en résultait un décalage entre l'identification de la fonction et la réalité du terrain. « Lier la problématique des conditions de travail des aides à domicile à celle des responsables de secteur s'est révélé incontournable, souligne Nadia Rahou, chargée de mission à l'Anact. Et il a fallu poser la question du périmètre de responsabilité de ces dernières. »

## → UNA PAYS D'OUCHÉ ET D'AUGE

**Secteur :** services à la personne

**Activité :** aide à domicile

**Effectifs :** 210 intervenants et 16 administratifs

**Région :** Basse-Normandie

Un groupe participatif a été constitué pour réfléchir à une nouvelle organisation du travail.

## Un rôle redéfini

« Nous avons déterminé deux fonctions qui concourent à la production de services à la personne : la logistique, regroupant l'aspect administratif et financier, et la commerciale, centrée sur les besoins de la clientèle », précise Jacques Carava, qui admet une « révolution complète de la profession », le client-bénéficiaire se retrouvant désormais placé au cœur du dispositif. Le responsable de secteur a donc vu ses missions redéfinies, la gestion du personnel ayant été redéployée à d'autres services. Davantage chargé de clientèle que chef d'équipe, il a à sa disposition une panoplie de nouveaux outils (fiches de mission, classeur de liaison, entretiens annuels, réunions...) pour s'assurer du bon fonctionnement du service. « Ce qui intéresse désormais le manager de proximité, ce sont les compétences du personnel dont il dispose pour satisfaire les besoins du client », conclut Jacques Carava. Cette nouvelle organisation doit à présent être transposée au pays voisin d'Argentan, l'objectif de cette action étant de mutualiser les solutions. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

\*Union nationale de l'aide, des soins et des services au domicile.

NOÉMIE LECOMTE, responsable de secteur à Vimoutiers

## Du temps pour aller sur le terrain

Avant la réorganisation, nous n'avions pas le temps d'aller sur le terrain rendre visite aux clients. Il n'y avait pas un grand suivi des aides à domicile, qui étaient livrées à elles-mêmes. Être déchargées des plannings nous a dégagé du temps. Le travail est toujours aussi intense, mais il est bien

plus appréciable car, à présent, les bénéficiaires me connaissent et savent à qui s'adresser en cas de problèmes. Les documents internes que nous avons créés permettent aussi de mieux informer les aides à domicile sur le travail à fournir. Je me sens beaucoup plus utile.



En développant une organisation très horizontale et en permettant à ses ingénieurs de consacrer 20 % de leur temps de travail à leurs propres projets, le géant d'Internet a bâti un modèle de management qui entend encourager l'innovation et fidéliser les équipes.

# Le temps de travail, moteur du management chez Google

**G**oogle ? C'est l'histoire d'une société fondée en 1998 dans la Silicon Valley, en Californie, par deux jeunes chercheurs, Larry Page et Sergey Brin, et devenue en quelques années un acteur incontournable et un poids lourd d'Internet. Une *success story* qui fait rêver les jeunes diplômés américains mais aussi européens\*, attirés par un développement économique sans faille, mais plus encore par l'image innovante de l'entreprise. Car Google a pour ainsi dire créé un modèle de management. L'un des piliers de celui-ci repose sur l'organisation du temps de travail. Les ingénieurs et développeurs peuvent ainsi consacrer 20 % de leur temps à des recherches personnelles. « Google se donne la possibilité de s'approprier les idées, les inventions qu'ils auraient autrement gardées pour eux. Ce [qu'il] donne d'un côté, [Google] le récupère de l'autre », analyse Bernard Girard dans son essai *Le Modèle Google, une révolution du management* (paru en 2008 chez M21 Éditions).

## Au programme : inventivité et quiétude

« Ce mécanisme ne tiendrait cependant pas longtemps si l'on n'y ajoutait une autre caractéristique du management de Google : un système de revue des pairs (*peer reviews*) », précise l'auteur. L'organisation repose en effet sur de petites équipes, qui travaillent sur de petits projets, pendant seulement quelques semaines. De la sorte, l'innovation est encouragée, le processus de décision venant *a posteriori* valider telle ou telle piste. Complété par un environnement de travail dédié au bien-être – avec espaces de repos, salles de billard, installations sportives mises gratuitement à

## → GOOGLE

**Secteur :** Internet

**Activité :** moteur de recherche

**Effectifs :** 20 000 employés environ

**Pays :** États-Unis

disposition... –, ce mode de management a pour objectif de réduire le turnover et d'améliorer la productivité.

## La culture de l'*open source*

Dans ce système, une grande importance est accordée au recrutement. « On ne va pas, comme en France, tester les compétences d'un candidat et voir ensuite quels sont ses

## Google a créé un modèle de management, dont l'un des piliers repose sur l'organisation du temps de travail.

diplômes. À l'inverse, on va chercher les meilleurs dans les meilleures écoles, en faisant l'hypothèse que s'ils ont fait tout ce parcours, c'est qu'ils ont été capables de s'investir dans la recherche et le travail », déclare Bernard Girard dans une interview au blog spécialisé de Jean-Michel Billaut\*\*. Un élément de compré-

hension du modèle Google est justement cette proximité avec la recherche – ses créateurs sont issus du monde universitaire – et avec la culture de l'*open source*, celle des logiciels libres destinés à améliorer sans cesse le réseau. Mais la grande question demeure de savoir s'il est transférable à d'autres organisations. Pour sa part, Bernard Girard fait le distinguo entre une entreprise nouvelle, qui pourrait probablement adopter

\* Le dernier palmarès européen publié par Universum, spécialiste de l'image de marque des employeurs, montre que Google arrive en tête des préférences des étudiants en informatique, avant Microsoft, IBM et Apple, et en deuxième choix pour les élèves des écoles de commerce et de management, après Apple.

\*\* Économiste de formation, Jean-Michel Billaut a créé en 1980 l'Atelier, cellule de veille technologique et marketing de l'institution bancaire Paribas. Pour écouter l'interview de Bernard Girard, réalisée en septembre 2006 : [http://billaut.typepad.com/jm/2006/09/connaissiezvous\\_\\_14.html](http://billaut.typepad.com/jm/2006/09/connaissiezvous__14.html)

Caroline Delabroy

PASCALLE LEVET, directrice technique et scientifique de l'Anact

## Le cas Google pose des questions inédites en matière de management

Ce que le cas Google nous amène à préciser, c'est que les questions de management renvoient à un contexte précis : daté – l'entreprise est jeune, et en lien avec la nature du projet « industriel » –, reposant ici sur la « culture » portée par Internet et les logiciels libres. La cohérence que l'on détecte chez Google n'a de valeur que dans ce type de contexte, donc difficilement exportable telle quelle. Néanmoins, la façon dont Google interprète le cadre de la relation de subordination (20 % de

temps « libre ») nous semble très contemporaine des attentes des salariés, *a fortiori* de ceux dont les missions s'enracinent davantage dans l'expertise que dans la prescription formelle du travail à réaliser. Et cet aspect du questionnement du management du travail s'exporte évidemment bien au-delà de chez Google. Il nous faut regarder cet exemple avec lucidité et prudence, tout en soulignant les questions inédites que cela renvoie sur nos systèmes, souvent très conservateurs...



# Nouveau crédit porté au management

Le métier de banquier a connu de profondes mutations ces dernières années. Face au défi que pose celles-ci, un grand groupe bancaire, accompagné de l'Anact, a entrepris d'instruire la question de l'impact des pratiques de management sur les conditions de travail de ses salariés.

**@CONTACTS**  
Patrick Conjard, Anact,  
p.conjard@anact.fr

**H**éritage de règles bureaucratiques, développement des procédures de gestion et de contrôle... Le secteur bancaire connaît d'importantes mutations qui ont fait évoluer les métiers (*voir encadré*) : des changements parfois difficiles à amortir. Un grand groupe bancaire a ainsi engagé avec l'Anact

une démarche afin de sérier les problèmes et d'objectiver la situation en matière de conditions de travail. Après une analyse globale réalisée à l'aide d'une enquête auprès des salariés, les pratiques de management sont apparues comme l'une des questions fondamentales à traiter. Elles ont donc fait l'objet d'un travail spécifique d'investigations auprès de plusieurs agences. Parallèlement, des

## → UN GROUPE BANCAIRE

**Secteur :** services

**Activité :** établissement bancaire

**Effectifs :** 30 000 salariés

Réseau national

tables rondes ont réuni des managers de proximité du réseau, qui ont échangé sur leurs difficultés et pratiques de management.

la direction», explique encore le chargé de mission. D'autres pratiques se sont fait jour : dans certains cas, le management par objectifs n'a pas été aban-

## EN FRANCE :



## Les pratiques de management sont apparues comme l'une des questions fondamentales à traiter.

« Les outils de management sont de plus en plus des outils de reporting du système d'information. D'où une certaine dérive vers un management par les objectifs, très individualisé.

donné, mais les managers sont devenus plus attentifs à leur élaboration et à leur déclinaison. Des espaces de négociation au niveau des directeurs de secteur et des directeurs d'agences aident à adapter les objectifs fixés par la direction commerciale. « Cela a contribué à redonner du pouvoir aux managers de proximité, à sortir d'une logique de concurrence pour aller vers une logique de solidarité entre caisses », explique le DRH d'un regroupement d'agences.

## L'expérience du terrain prise en compte

L'augmentation de ces activités de gestion et la faible implication des agences dans les processus de définition des objectifs augmentent les risques psychosociaux pour le manager comme pour son équipe », analyse le chargé de mission de l'Anact, intervenant sur ce projet.

## Des retombées positives

Plusieurs points d'attention sur les liens entre pratiques de management et conditions de travail ont ainsi été soulevés. Mise en œuvre dans la durée, nécessaire implication des directions générales, incidences en matière de gestion des ressources humaines, recherche d'un juste équilibre entre homogénéisation des systèmes et autonomie à laisser aux agences... Ces évolutions managériales, vertueuses pour les conditions de travail, sont jugées très « engageantes mais plus complexes pour les managers ». Une remarque qui soulève la question de leurs soutien et accompagnement. ■

## Un secteur en profonde mutation

Le secteur bancaire a connu de profondes transformations au cours des dernières années. Il a notamment été tiré par un choix stratégique du développement commercial comme réponse à la déréglementation du secteur et par la « rationalisation » – en particulier *via* les systèmes d'information – de la gestion des exigences réglementaires de l'activité. Il n'est donc pas évident pour les équipes de dépasser les tensions que ces logiques génèrent ; pas évident non plus pour les organisations de porter et mettre en œuvre des systèmes qui tiennent un triple objectif de performance : celui de la relation et du service client, de la bonne marche de l'entreprise et du bien-être au travail.

« La démarche a aussi permis de constater qu'il existait des pratiques alternatives dans certaines agences, qui préservent de bonnes conditions de travail sans diminuer leur performance. Par exemple, l'une des agences a pris le parti de sortir du pilotage par des objectifs quantitatifs. Son directeur commercial nous a expliqué sa volonté d'aller vers un management davantage attentif au contenu qu'aux résultats. Cela se traduit par une considération plus grande portée aux difficultés rencontrées au quotidien par les collaborateurs, par la mise en place d'une réunion métier chaque semaine, ou de séances de coaching assurées par

Béatrice Sarazin

Une PME s'est lancée dans des démarches participatives afin d'améliorer les conditions de travail et de redéfinir l'ensemble des fonctions de l'entreprise : l'encadrement et les salariés se fixent eux-mêmes les objectifs dont ils devront rendre compte lors d'entretiens d'évaluation.

# Taux de participation à 100 %

Il fait partie de ces dirigeants venus de la base. Depuis 2008, après le rachat de l'entreprise Packmat par des actionnaires québécois, David Euvrard est à la tête de cette PME spécialisée dans la fabrication d'engins pour la collecte et le traitement des déchets. Lorsqu'il en était salarié, il savait « très bien se donner des objectifs ». « Devenu gérant, je me suis senti un peu perdu, confie-t-il. J'étais à un moment charnière... Je me demandais comment transmettre des objectifs et construire un discours cohérent. » Début 2009, il recrute un chargé commercial et un responsable de production... Des embauches qui lui permettent de se concentrer sur la réorganisation de la société en développant une démarche qui lui tient à cœur : le participatif (*voir encadré*). Cette année-là, commence aussi le travail avec le Fact et Agefos-PME, dans le cadre d'un projet 3PR pour « performance, reconnaissance et parcours professionnel ».

## La rédaction participative des fiches de poste

« Le diagnostic a mis en avant les facteurs qui pouvaient favoriser ou freiner l'implication des salariés dans les projets, tournant autour de la reconnaissance et de ses corollaires, la responsabilisation, l'innovation ou la confiance en la hiérarchie », détaille Christèle Pierre, chargée de mission Fact. Un plan d'action est élaboré, qui concerne l'amélioration des conditions de travail, d'environnement et de sécurité, mais aussi la redéfinition de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Sur ce dernier point, la démarche est originale puisque la rédaction des fiches de poste et des objectifs est confiée à l'encadrement et aux salariés. « J'ai moi-même écrit ma fiche de poste en fixant cinq objectifs à la direction, explique David Euvrard. J'ai présenté l'ensemble aux personnes de l'en-

## → PACKMAT

**Secteur :** industrie

**Activité :** fabrication d'engins pour la collecte et le traitement des déchets

**Effectifs :** 33 salariés

**Région :** Franche-Comté

cadrement et leur ai demandé de définir à leur tour des objectifs prenant en compte ceux de la société. Ils ont ensuite fait la même chose avec leurs personnels. »

## Des changements à tous les niveaux

« Si l'on demande aux gens de définir eux-mêmes leurs objectifs, ils vont souvent aller au-delà de ceux qu'on aurait bien voulu leur donner, pour-

ont été mis en place afin de favoriser le développement des compétences et la construction de parcours professionnels.

De son côté, la direction communautaire davantage, par le biais d'une réunion d'information trimestrielle – où sont évoqués le carnet de commande, le chiffre d'affaires, l'état d'avancement des travaux, etc. –, et d'une revue de direction mensuelle avec l'encadrement. Un système d'intéressement individuel a aussi

**@CONTACT**  
Christèle Pierre, Fact.  
c.pierre@anact.fr



**« Le diagnostic a mis en avant les facteurs qui pouvaient favoriser ou freiner l'implication des salariés dans les projets. »** Christèle Pierre, chargée de mission Fact

suit David Euvrard. Le responsable service après-vente a ainsi souhaité mettre en place une minisociété au sein de l'entreprise, ce que je n'aurais pas eu idée de lui imposer. Ce système permet aussi à l'encadrement de demander de l'aide s'il n'a pas les moyens de remplir ses objectifs, sans attendre les entretiens d'évaluation. » Car, en parallèle, des entretiens annuels et un plan de formation

été instauré, basé sur la rentabilité de chaque service. Autant de changements qui, selon David Euvrard, ont concouru à une nouvelle façon d'habiter son poste. « Avant cela, j'étais plus un dirigeant qui connaissait bien ses chiffres mais manquait de management du personnel, au sens large du terme. » ■

Caroline Delabroy

**DAVID EUVRARD**, directeur de Packmat

## Le participatif m'a toujours intéressé

J'ai été amené à encadrer des gens jeunes, et j'ai toujours eu envie de les faire participer. Passant du statut de salarié à celui de patron, je n'ai pas dérogé à ce principe, même si le participatif n'est pas toujours facile. Il faut être assez ouvert, laisser la parole, écouter les gens pour voir où ils veulent aller. Si l'on ne procède pas ainsi,

on perd le lien nécessaire au participatif. Même si certains occupent des postes par lesquels je suis passé, je les laisse faire, même si je pense qu'ils se trompent. Les gens ont besoin de se construire, de faire leurs propres expériences. Sans cela, on ne peut pas en faire des collaborateurs sur lesquels s'appuyer.



Face au recentrage de ses activités dans le domaine des services, le géant de l'informatique a dû faire face à une montée de l'inquiétude de ses employés. C'est grâce à sa politique de management que l'entreprise parvient à passer le cap des changements d'organisation nécessaires.

# Chasse aux bugs dans l'organisation du travail

## @CONTACT

Ségolène Journoud, Anact.  
s.journoud@anact.fr

Chez IBM, le management fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Il n'est pas considéré comme un métier mais comme un rôle que l'on accepte de tenir en plus de ses fonctions, et auquel on est libre de mettre fin. Tout au long de sa carrière, le manager est formé, considéré comme la courroie de transmission de la stratégie de l'entreprise. Cela d'autant que les compétences doivent s'adapter à l'évolution de la société. Car IBM



« On se rend compte qu'il y a toujours des marges de manœuvre à la portée de chacun. » *Josiane Gain, responsable du programme national de prévention du stress au sein d'IBM*

n'a plus grand-chose à voir avec ses débuts. Ainsi, les années 2000 ont été marquées par un tournant vers une organisation globalisée et un recentrage des activités au profit des services. « Ce recentrage s'est accompagné de compétences, de structures organisationnelles et modes de travail nouveaux », indique Josiane Gain, responsable du programme national de prévention du stress au sein d'IBM. Les salariés évoluent ainsi dans un

environnement à bien des égards plus complexe. Le management se pratique souvent à distance, en mode projet et avec des équipes étendues. « Des responsables ont eu un sentiment d'isolement, d'une moindre marge de manœuvre et, dans le même temps, d'une augmentation de la charge de travail et des incertitudes », poursuit Josiane Gain.

## Des réponses adaptées aux inquiétudes

« Certains se questionnaient sur leur propre rôle, se demandant à quoi ils pouvaient servir au sein d'une entreprise matriciée. » Dès 2004, les médecins du travail ont fait remonter des signaux de stress. Plusieurs actions de prévention ont peu à peu été mises en place. Une journée obligatoire de sensibilisation pour l'ensemble du management a été instaurée. « Le message est de responsabiliser sans culpabiliser », précise Josiane Gain, qui défend une approche collective passant par l'analyse du travail. C'est le sens des sessions de prévention primaire du stress, expérimentées depuis 2005 et généralisées en 2008. Il s'agit de trois journées de formation – sur la base du volontariat, cette fois –, durant lesquelles les équipes sont amenées à s'interroger sur ce qui, dans le travail, peut amener à des facteurs de déraillement. « Avant d'y

## → IBM

**Secteur :** informatique

**Activité :** conception et commercialisation de matériels, logiciels et services informatiques

**Effectifs :** 11 000 personnes

**Pays :** France

participer, j'étais dubitatif, concède Alain Pilat, manager commercial. Le premier jour, mes collaborateurs et moi-même avons tout lâché sur nos ressentis, nos sentiments... Puis, deux experts nous ont aidés à synthétiser l'ensemble. Le sujet de l'avenir de mon équipe est ressorti. Le "grand patron" de l'entité est venu répondre à ces inquiétudes. L'ambiance est meilleure aujourd'hui, car les gens ont moins de questionnements sérieux. »

Comme élément clé du succès rencontré, Josiane Gain identifie l'implication de toute la ligne de management et des employés eux-mêmes. « Nous sommes dans une mutation des modes de travail. Il y a des résistances à tous les niveaux, mais le stress n'est plus un sujet tabou comme il l'était auparavant », ajoute-t-elle.

## Un succès inattendu

« En décortiquant le travail, on se rend compte qu'il y a toujours des marges de manœuvre à la portée de chacun. C'est une stratégie des petits pas, qui repose sur une implication de tous les acteurs. » Faut-il le voir comme un signe d'encouragement ? En 2010, les demandes de participation à la trentaine de sessions prévues ont dépassé le nombre de places disponibles. C'est que, après ces journées de formation, un suivi est réalisé avec, à la clé, un plan d'actions. ■

Caroline Delabroy

**ALAIN PILAT**, manager commercial et responsable de l'intégration des nouvelles entités du groupe



## Au départ, j'étais dubitatif

Je suis manager depuis plus de vingt ans. Avant, le management était totalement hiérarchique. Aujourd'hui, je travaille au centre de Nice - La Gaude, et mes collaborateurs sont aussi bien à Paris qu'à Dublin. J'ai moi-même trois managers différents, un en France, un autre en Europe et encore un autre aux États-Unis. Il a fallu que l'on apprenne comment fonctionner. Nous avons mis du temps mais, ces dix-huit derniers mois, j'ai le sentiment que cela a beaucoup progressé. Des outils nous permettent d'être en contact par téléphone, de maintenir la cohésion de l'équipe.

# Plein cadre sur l'encadrement de proximité

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) a mené en 2009 une enquête sur les professions intermédiaires en entreprise (Epie). Ces travaux, auxquels l'Anact a contribué, apportent un éclairage sur l'évolution des activités de l'encadrement de proximité.

Il est agent de maîtrise dans une entreprise chimique, superviseur commercial dans le commerce de détail, chef de ligne dans les transports urbains, cadre de santé à l'hôpital, chef de rayon dans la grande distribution, chef de cuisine dans la restauration collective... Tous sont des managers de proximité. Les investigations conduites dans le cadre de l'étude Epie (voir encadré) ont mis en évidence le rôle clé de leur catégorie. « Les managers de proximité jouent un rôle central dans les organisations, positionnés à l'interface de la conception et de l'exécution, des opérateurs et des cadres, des clients et des fournisseurs », expliquent les responsables de l'étude. Dans tous les cas observés, les responsabilités opérationnelles relatives à l'organisation et à la production sont associées à des responsabilités fonctionnelles d'animation d'équipe, de contrôle du travail individuel, de contrôle qualité, d'évaluation professionnelle et de gestion des compétences des collaborateurs.

## Des cadres sans le titre

L'enquête met en évidence l'apparition d'une nouvelle figure de l'encadrement intermédiaire : le manager gestionnaire, qui cumule une charge de management de proximité et une charge de direction (responsabilité de l'organisation du travail collectif, de la gestion des moyens humains et financiers, de la performance de l'unité). L'exemple le plus extrême est celui d'une chaîne internationale de restauration rapide, dont les directeurs et directeurs adjoints de restaurant n'ont pas nécessairement le statut cadre, alors même qu'ils ont la responsabilité pleine et entière de la gestion et des résultats de leur établissement, ainsi que de l'organisation du tra-

## → EPIE

30 entreprises

Secteur : tous

Activité : industriel et tertiaire

Région : ensemble du territoire

vail des équipiers et de leur management au quotidien.

## Le paradoxe de l'encadrement actuel

Dans l'industrie, l'évolution vers une forme de management gestionnaire est incarnée par les « responsables d'unité » des usines de montage d'un grand constructeur automobile fran-

correspondante est telle que les responsables d'unité ne sont plus physiquement présents dans l'atelier, et que l'encadrement du travail des opérateurs sur les lignes de montage est délégué à des « moniteurs », eux-mêmes ouvriers. Le paradoxe de l'encadrement s'en trouve renforcé : tandis que l'encadrement intermédiaire est tiré vers des fonctions de management gestionnaire, sans

## Les managers de proximité sont positionnés à l'interface de la conception et de l'exécution, des opérateurs et des cadres, des clients et des fournisseurs.

çais. Ceux-ci cumulent les fonctions d'organisation du travail (plannings, logistique, sécurité, qualité), de suivi de la production (tableaux de bord, reporting), de gestion des budgets et de management des opérateurs (gestion de l'absentéisme, motivation, entretiens individuels). La charge

pour autant accéder au statut cadre, la fonction d'encadrement de premier niveau, couramment déléguée aux professions intermédiaires, commence à être reportée sur les opérateurs eux-mêmes. ■

Béatrice Sarazin avec Christophe Guitton

**@CONTACT**  
Patrick Conjard, Anact,  
p.conjard@anact.fr  
Christophe Guitton,  
Céreq,  
guitton@cereq.fr

**CHRISTOPHE GUITTON**, chef du département Travail, emploi et professionnalisation du Céreq

## Une enquête était nécessaire

Cette enquête sur les professions intermédiaires a été motivée par le constat de l'insuffisante connaissance de ces emplois, en comparaison des nombreux travaux menés sur les ouvriers, les employés et les cadres. Il s'agissait donc de recueillir le point de vue des entreprises et des salariés sur les métiers, les formations et les diplômés qui y préparent, et d'étudier les pratiques en matière de gestion des ressources humaines de ces catégories. Dans chaque entreprise, l'enquête s'est focali-

sée sur un emploi de niveau intermédiaire bien représenté, ou sur lequel elle souhaitait mettre l'accent, ou encore pour lequel elle a développé des pratiques spécifiques ou innovantes. Et ce, selon trois axes principaux de questionnement : le travail et la position dans l'entreprise, la professionnalisation, l'alimentation des emplois et la gestion de carrières. Terminée fin 2009, l'enquête fait actuellement l'objet de restitution dans les entreprises concernées. Un ouvrage collectif paraîtra en 2011.





## Comment manager le travail ?

Le management renvoie à des activités essentielles - direction, gestion, régulation -, mobilisant l'ensemble de la ligne managériale, de la direction à l'encadrement de proximité. Comment, dans cette configuration multifonction, le management peut-il prendre en compte le travail réel des salariés en se recentrant sur sa mission de soutien et d'animation d'équipe ?

Fiche réalisée par Patrick Conjard  
p.conjard@anact.fr

### Les méthodes de management

#### Le management, 3 activités essentielles

<b>OBJECTIFS</b>	<b>DIRECTION</b>	<b>GESTION</b>	<b>RÉGULATION</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une stratégie, des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser et optimiser les moyens</li> <li>• Faire appliquer des règles et des techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser les collaborateurs</li> <li>• Développer leurs compétences</li> <li>• Soutenir</li> </ul>

#### Manager le travail

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en compte le travail réel</li> <li>• Limiter les tensions inhérentes au travail</li> <li>• Repositionner l'encadrement sur ses missions de soutien et d'animation d'équipe</li> <li>• Agir simultanément sur les 3 activités essentielles du manager</li> </ul>
------------------	--

### Lier management et travail

#### Identifier les risques dans les 3 activités essentielles

<b>OBJECTIFS</b>	<b>DIRECTION</b>	<b>GESTION</b>	<b>RÉGULATION</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision à court terme</li> <li>• Pas d'accompagnement aux changements</li> <li>• Définition et déclinaison des objectifs descendants</li> <li>• Réduction des lignes hiérarchiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes informatiques et outils de reporting déconnectés du travail réel</li> <li>• Pratiques de reconnaissance centrées sur les résultats et non sur le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management par le contrôle</li> <li>• Éloignement du terrain</li> <li>• Dissimulation des tensions avec l'encadrement de proximité</li> <li>• Relations conflictuelles</li> <li>• Absence de coopération</li> </ul>

#### Mieux prendre en compte le travail

<b>OBJECTIFS</b>	<b>DIRECTION</b>	<b>GESTION</b>	<b>RÉGULATION</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner du sens aux changements en cours, les mettre en débat</li> <li>• Ouvrir des espaces de négociation sur les objectifs aux différents niveaux de la ligne managériale afin de prendre en compte les forces et faiblesses des différentes équipes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des outils de gestion qui facilitent la réalisation et le suivi de l'activité réelle</li> <li>• Associer les salariés à la phase de conception de ces « systèmes de travail »</li> <li>• Repositionner la fonction RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rééquilibrer les activités du manager</li> <li>• Soutenir ses collaborateurs pour lever les tensions et les aider à résoudre leurs problèmes</li> <li>• Ouvrir des espaces d'échanges et de confrontations sur le travail</li> </ul>

#### Conditions de réussite

<b>OBJECTIFS</b>	<b>DIRECTION</b>	<b>GESTION</b>	<b>RÉGULATION</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un processus participatif d'élaboration des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilégier la confiance à un contrôle mécanique par les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confier des marges de manœuvre explicites à l'encadrement de proximité</li> <li>• Le soutenir et le former pour étayer son rôle</li> </ul>

# → 3 points de vigilance



## COMPRENDRE LES INCIDENCES DU MANAGEMENT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

### • ÉVOLUTION DES MODES DE MANAGEMENT, SOURCES DE TENSION

- Management par les objectifs et pilotage par les résultats
- Renforcement des procédures gestionnaires et de contrôle
- Pratiques de management individualisées et fragilisation des collectifs
- Faible reconnaissance du travail et augmentation des risques psychosociaux

### • CHANGEMENTS INSUFFISAMMENT MANAGÉS

- Mutations de plus en plus rapides et pas assez accompagnées
- Faible prise en compte du travail et des travailleurs dans les processus de changement
- Encadrement de proximité, sujet et acteur du changement
- Perte de sens des salariés et augmentation des risques psychosociaux

### • MÉTIER DU MANAGER EN PROFONDE ÉVOLUTION

- Prédominance des activités gestionnaires
- Désinvestissement progressif du champ du travail et de son organisation
- Abandon du travail de soutien, de régulation à l'encadrement de proximité, qui dispose de faibles marges de manœuvres
- Augmentation des risques psychosociaux chez les managers

**CONCLUSION** → La prise en compte du travail réel et de l'organisation dans les processus de management contribue à l'indispensable soutien organisationnel dont les salariés ont besoin pour faire face aux exigences du travail contemporain.



## CONNAÎTRE LE TRAVAIL POUR MIEUX LE MANAGER

### • ALLER VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE PERFORMANCE

- Desserrer l'étau de la rentabilité à court terme et s'intéresser au travail de management au quotidien
- Mener des démarches de changements participatives avec les salariés
- Repenser les modes d'élaboration et de déclinaison des objectifs en tenant compte du travail réel, en impliquant l'ensemble de la ligne managériale

### • ALLER VERS DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION ET SYSTÈMES DE GESTION

- Sortir des normes et des procédures, laisser des marges de manœuvre aux individus
- Soutenir la prise de responsabilité et développer des organisations apprenantes
- Prendre en compte les conditions de réalisation du travail, des processus et outils de gestion (production, RH...)
- Échanger sur le travail (débatte des façons de faire, des contradictions...)

### • ALLER VERS DE NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT

- Repositionner l'encadrement dans sa fonction d'organisation du travail, le considérer comme une roue dentée – qui discute et adapte les orientations stratégiques – et non comme une courroie de transmission
- L'aider à s'intéresser au travail pour soutenir, réguler et faire coopérer les individus et les collectifs de travail
- Le soutenir pour assurer ces missions, lui donner des marges de manœuvre

**CONCLUSION** → L'approche par le travail est un moyen de revenir à une prise en compte du travail réel et de l'organisation dans les pratiques de management, profitable tant aux salariés qu'aux managers et à la performance des entreprises.



## PÉRÉNISER LE MANAGEMENT DU TRAVAIL

### • MOBILISER L'ENSEMBLE DE LA LIGNE MANAGÉRIALE

- Du plus haut niveau de direction à l'encadrement de proximité
- Jouer sur les latitudes qu'autorise la structure de l'entreprise
- Aller vers un système de management plus cohérent

### • PROFESSIONNALISER LES SALARIÉS ET L'ENCADREMENT

- Former aux exigences de l'activité et du terrain
- Recentrer l'attention du management sur les modalités de travail des équipes
- Former les futurs dirigeants aux dimensions humaines et organisationnelles

### • RECONNAÎTRE LES CONDITIONS DE RÉALISATION DU TRAVAIL

- Ne pas s'attacher seulement aux résultats
- S'intéresser au travail de tous, y compris de l'encadrement
- Se préoccuper des compétences collectives et de la coopération

**CONCLUSION** → Manager le travail, c'est agir à différents niveaux de l'organisation et mettre en place des pratiques durables de professionnalisation et de reconnaissance, facteurs de performance et de bien-être au travail.

**OUVRAGES ET RAPPORTS**

**Pour en finir avec le Wall Street management**, Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger, L'Atelier/éd. Ouvrières, 2010, 175 p.

**Au-delà de la souffrance au travail : clés pour un autre management**, Olivier Tirmarche, éd. Odile Jacob, 2010, 286 p.

**Le travail à cœur**, Yves Clot, éd. La Découverte, 2010, 192 p.

**Crise du travail, pour un changement des modes de gestion**, Association travail emploi Europe société (Astrées), 2010, 20 p.

**Du management des compétences au management du travail**, Bernard Devin, Christian Jouvenot et Florence Loislil, éd. de l'Anact, 2009, 302 p.

**Le Management de la performance du travail : bonheur des règles et tyrannie des valeurs**, Michel Rocca, éd. L'Harmattan, coll. « L'Esprit économique », 2009, 146 p.

**Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail**, Jean-Pierre Brun, éd. d'Organisation, coll. « Livres outils - Efficacité organisationnelle », 2008, 174 p.

**Les Cadres à l'épreuve du travail**, Olivier Cousin, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Le Sens social », 2008, 294 p.

**Les Cadres à l'épreuve des mutations : confiance, méfiance, défiance**, Alain Pichon, Presses universitaires de France, coll. « Sciences sociales et sociétés », 2008, 239 p.

**Le Carnet de bord du manager de proximité**, Pascal Pouderoux, éd. d'Organisation, coll. « Livres outils - Efficacité professionnelle », 2007, 214 p.

**Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail**, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut, rapport remis au Premier ministre, février 2010, 19 p.

**AGIR SUR... LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

Aujourd'hui, le manque de reconnaissance des salariés dans l'entreprise apparaît comme l'une des raisons principales de désengagement, voire de souffrance au travail. La reconnaissance au travail renvoie à de multiples facettes, de la place dans le travail à la reconnaissance sociale qui en découle. Face à cette attente de reconnaissance, les entreprises se sentent souvent démunies et répondent soit rémunération, soit « compliments minutes ». Pour les aider à sortir de cette impasse, les auteurs, Christèle Pierre et Christian Jouvenot, abordent la question de

la reconnaissance autrement, comme un levier d'amélioration des conditions de travail et d'efficacité des entreprises. Ce guide propose une clarification de la notion de reconnaissance, une démarche pour agir et des exemples.

**AGIR SUR... LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**, Christèle Pierre et Christian Jouvenot, éd. de l'Anact, 2010, 101 p., 11 euros. Pour commander : [www.anact.fr](http://www.anact.fr).



**ARTICLES**

« Bien-être et mal-être au travail : un défi managérial », Maryline Specht, *Préventique sécurité*, n° 110, avril 2010, pp. 78-82.

« Comment peut-on être manager ? », Éric Fimbel, Jean-Michel Huet et Xavier Baron, *L'Expansion Management Review*, n° 136, mars 2010, pp. 9-62.

« Travailler en équipe », Marie-Madeleine Peretie et Paul Warguin, *Courrier cadres*, n° 38, février 2010, pp. 26-39.

« Le management agile doit réconcilier efficacité et quête de sens », Jérôme Barrant, *Entreprise & carrières*, n° 955, 19 mai 2009, pp. 30-31.

« Le travail de management », Christian du Tertre et François Hubault, *Économie et management*, n°130, janvier 2009, pp. 36-41.

« Management par objectifs, financiarisation des stratégies et perte des réalités », Aurélien Acquier, *Le Monde*, 18 décembre 2009.

« Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail », Mathieu Detchessahar, Laetitia Pihel et Guy Minguet, Agence nationale de la recherche, université de Nantes, 2009, 10 p.

Consultez la banque de cas d'entreprises en ligne et approches du sujet « management » grâce à différentes expériences : management renforcé, implication lors de démarches de prévention des RPS, redéfinition des missions lors de réorganisations, nouveaux modes de management, le manager et la GPEC sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Méthodes de management et pratiques d'encadrement : ce site cherche des stratégies alternatives et de nouvelles voies pour manager : [www.encadrer-et-manager.com](http://www.encadrer-et-manager.com)

Le centre de ressources Pays de la Loire s'interroge sur le passage du management des compétence au management du travail : [www.demarchecompetence.com](http://www.demarchecompetence.com)

sur anact.fr  
sur le web



**TRAVAIL ET CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levelt — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr).

Contributeurs au dossier : Andréas Agathocléous, Patrik Conjard, Ségolène Jounoud, Pascale Levelt, Christèle Pierre, Nadia Rahou.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux — 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue.

Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2010. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.

# Le manager de terrain, ce héros

Animateur, technicien, négociateur, ambassadeur, coach, psy, pompier...  
Le manager de terrain est sur tous les fronts. Tel un capitaine qui ferait tourner son équipe contre vents et marées. Côté face, les formidables défis à relever. Côté pile, l'ingratitude de ses n+1 et n-1. L'analyse de Jean-Louis-Müller, directeur chez Cegos, sur ces supermen (et women) mal reconnu(e)s...

Par Marie-Madeleine Sève pour L'Entreprise.com, publié le 18/01/2012 à 18:04



" Oui, comme dans la guerre des étoiles ou les films de cow-boys, le manager est un héros, mais un héros discret. J'observe qu'on valorise davantage l'employé du mois dans les chaînes de fast-food ou l'auteur d'une idée innovante dans les ateliers que les chefs d'équipe, contremaitres ou patron d'unité. Or l'entreprise demande beaucoup à sa hiérarchie intermédiaire, et de faire plus avec moins. Au fil de l'histoire, ses missions n'ont cessé de se complexifier et de s'empiler. Etymologiquement, le verbe manager signifie bien conduire ses affaires de ménage, sa maison, son bien. Au XXIème siècle on renoue avec cette notion de débrouillardise domestique mais avec un paramètre dominant : l'incertitude. Décryptage de la geste épique du manager des temps modernes en six points.

**1. Du commandant au leader.** Après guerre, jusqu'à la fin des années 80, le manager avait un rôle de commandement, de simple relais. Parfois il sortait du rang pour de glorieux faits d'arme -grosse productivité, prise de risque sur une machine, une production etc.-. Son rôle était plus simple. Il appliquait les consignes du haut. Dès 1990, on a parlé des styles de leadership calés sur les différences de personnalité et de comportement. La méthode comptait moins que le charisme ; illustrent ces patrons visionnaires : Antoine puis Franck Riboud, Jean-Marie Descarpentries, Carlos Ghosn puis Steve Jobs, Xavier Niel, etc. En 2012, le manager a achevé cette mutation. Il est devenu son propre outil de management.

**2. Encore un besoin d'autorité.** On pourrait croire que cette notion a disparu parce que la relation hiérarchique est critiquée. Pas du tout. Les gens

continuent à obéir. Et attendent de leur manager qu'il étanche trois grandes soifs partagées par nos contemporains : la structure, la stimulation, la reconnaissance. Ce à quoi répondent en partie les fondamentaux du management : savoir mener des réunions, des entretiens, recruter, sanctionner, encourager, arbitrer. On peut y ajouter des tâches plus récentes : communiquer, écouter, improviser, collaborer, accompagner, souder, créer.

**3. Quête de sens.** La demande est forte et le manager doit incarner son rôle pour pouvoir y répondre. Et opter pour la bonne posture. Sur ce thème précis, les stages sont complets partout. Et les opérations de teambuilding, qui aident à bâtir ensemble un avenir, se démocratisent. Tracer les perspectives, indiquer le chemin devient un must pour tout chef. Un grand industriel du secteur mécanique du Cac 40 a ainsi revu sa définition du manager en trois rôles : leader, coach et éclaireur.

**4. Pilotage à la débrouille.** Désormais, le manager doit user d'astuces, d'intelligence, se fier à son instinct pour affronter la complexité, sortir des conflits. Avec un paradoxe de taille : gérer des changements qu'il n'a pas choisis. Car il a de moins en moins voix au chapitre. En somme, il doit être directif, s'affirmer dans l'équipe tout en étant coopératif et en faisant croire qu'il a été impliqué dans les décisions. Une situation plus qu'inconfortable. Alors depuis 2011, resurgissent des images oubliées. " Je suis entre le marteau et l'enclume ", " entre deux chaises " " le gond de la porte ".

**5. Dictature de l'urgence technique.** Le manager manage de moins en moins. Il n'a pas d'objectif précis sur ce point, alors qu'il devrait se préoccuper de ses équipiers au moins 51% de son temps. Les dirigeants ne parlent plus en termes de métier, de matière, de pièces fabriquées mais de ratios, et de résultats à court terme. Plus possible pour l'opérationnel de pousser ses collaborateurs à chercher par eux-mêmes les solutions. Pour aller plus vite, il donne les réponses. Ou font à leur place, en mettant les mains dans le cambouis. Utile parfois pour donner l'exemple, mais le plus souvent cela infantilise l'équipe.

**6. Stress et bien être.** A force de s'occuper des autres, en particulier sur les risques psycho-sociaux, le manager s'oublie lui-même. Il laisse à penser qu'il tient debout. Ce qui n'est pas si vrai. Pour ne pas craquer je préconise d'adopter la " slow attitude ". Il s'agit de prendre du recul, de ralentir, de se débrancher. Et aussi de savoir faire le tri dans ses priorités, ses émotions, ses jugements de valeur. L'entreprise en pleine tourmente a besoin que son maillon fort tienne la route. A lui de se chouchouter, à elle de l'y aider.



CAIRN INFO

Chercher, repérer, avancer.

## LE MANAGER INTERMÉDIAIRE OU LA GRH MISE EN SCÈNE

Anne Dietrich

**Management Prospective Ed. I** *Management & Avenir*

2009/1 - n° 21  
pages 196 à 206

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-196.htm>

Pour citer cet article :

Dietrich Anne, « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène »,  
*Management & Avenir*, 2009/1 n° 21, p. 196-206. DOI : 10.3917/mav.021.0196

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène

par Anne Dietrich

### Résumé

L'article analyse les transformations du management intermédiaire et souligne l'intérêt des notions de position et de proximité pour appréhender ses figures et rendre compte à la fois de leur unité, de leur diversité et de leur champ d'action possible. Il montre ensuite comment la GRH s'approprie ces figures pour se mettre en scène au sein d'un système de management dont elle vise à renforcer la cohérence.

### Abstract

The paper analyses recent changes in middle management. It emphasizes that the ideas of position and proximity help to understand the roles of middle management and to account for their unity, their variety and their power. Then it shows how human resource management uses these roles to stage its own deployment in a management system which cohesion it aims at strengthening.

Le thème du partage de la fonction Ressources Humaines n'est pas nouveau et le nombre de ses acteurs semble n'avoir pas de limite. Là où elle n'existe pas, dans des PME, ce sont les pouvoirs publics qui tentent d'insuffler l'esprit de la GRH. L'existence de deux termes en français, management et gestion pour traiter des RH, crée des partitions entre acteurs, et entre pratiques de GRH qui ajoutent à la confusion. Qu'on pense aux distinguos subtils entre gestion et management des compétences. Pourtant, ce qui y est en jeu, c'est bien l'intégration de la GRH dans les pratiques quotidiennes de management des hommes. Si dans les faits, elle est loin d'être assurée, elle connaît un regain d'intérêt avec l'institutionnalisation croissante de la GRH. Les lois récentes incitant les entreprises à assurer l'employabilité des salariés, donnent une légitimité nouvelle à la fonction RH qui multiplie les dispositifs et les outils de gestion, les inscrit dans de nouvelles formes de cohérences impliquant les managers. Considérant l'histoire de la décentralisation de la fonction RH, nous développons alors la thèse suivante : dispositifs et outils de gestion participent d'une mise en scène de la GRH qui l'inscrit dans le management de l'entreprise.

Mais comment passer de la scénographie à l'appropriation de nouveaux rôles par les acteurs, autrement dit, comment construire un nouvel espace d'action collective (Aggeri et al., 2005) ? Car l'enjeu n'est pas de déléguer ou de répartir

## Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène

---

des activités RH mais bien de faire émerger de nouvelles figures d'acteurs renforçant la cohérence du système de management. Or celui-ci est multiforme, mise en scène de rôles, de figures et de positions de plus en plus mouvantes. Pour traiter cette question, nous proposons une « cartographie » du management intermédiaire. Nous le situons dans un ensemble de relations de pouvoir et de savoir et montrons que la notion de position permet de caractériser ses figures (1). Nous nous focalisons ensuite sur le manager de proximité, cible privilégiée de la fonction RH et analysons les modalités et les outils de cette mise en scène de la GRH.

### 1. Eléments pour une cartographie du management intermédiaire

Doctrine, science, art, technique ? Les discours sur le management sont si chargés de partis pris (Boltanski, Chiapello, 1999 ; de Gaulejac, 2005) qu'ils occultent et désincarnent le travail des managers. Or celui-ci est marqué de nombreuses contradictions. Il ne se laisse pas aisément appréhender (1.1) et dépend fortement de la position occupée (1.2) au sein d'un système de relations de pouvoir et de savoirs, qui détermine en partie les jeux de positionnement possibles (1.3).

#### 1.1. De quel métier parle-t-on ?

« Management » est un terme qui ne s'emploie qu'au singulier. Qu'il soit stratégique, international, interculturel, qu'il concerne les entreprises, les ressources humaines, les équipes, voire les émotions, il s'agit toujours de management, c'est-à-dire d'une sorte d'artefact global et universel dont la nécessité s'impose à l'organisation. Quand il est dit « général », le management inspire toutes les fonctions de l'entreprise (Boltanski, Chiapello, 1999). Or les métiers du management renvoient à un champ d'activités particulièrement large et diversifié, qui va de la définition des stratégies et des politiques d'une entreprise à l'encadrement au quotidien de la force de travail. Pour prendre en compte l'étendue de ce champ d'action, on s'accorde à parler de polyvalence, intégrant des activités « techniques, de relation, de commandement, d'administration » mais aussi de gestion, d'organisation et de réalisation (Bouffartigue, Bouteiller, 2006, p. 16). Faciles à lister et à prescrire, ces activités ne s'appréhendent, ni ne se décrivent aisément car elles sont souvent imprécises, fragmentées, relationnelles et quand ils ouvrent la « boîte noire » du travail des cadres, les analystes soulignent l'importance de l'interprétation, de l'intuition, de l'auto-organisation, du bricolage et de la débrouillardise (Mintzberg, 1990 ; Livian, 2006). Fréquents pour caractériser le travail de l'encadrant de proximité, ces deux derniers termes concernent aussi les niveaux supérieurs de la hiérarchie et renvoient aux jeux d'influence pour « faire carrière » dans un univers de compétitivité qui met les individus en compétition (Falcoz et al., 2006).

Car les activités du management sont distribuées. Cette distribution, traditionnellement verticale, hiérarchise des catégories (*top manager, middle manager, first line manager*) tout au long d'une ligne qui distribue les pouvoirs et les responsabilités. Elle fait du manager intermédiaire un acteur-relais de la direction, chargé de transmettre ses directives, ses valeurs, et l'investissant d'une autorité, de faire travailler ses subordonnés et d'obtenir d'eux les résultats attendus. Mais l'aplatissement de la ligne hiérarchique et le développement d'organisations en réseau favorisant une distribution horizontale des fonctions ont reformaté l'identité des cadres et leur positionnement. Un intitulé unique s'impose, celui de *manager*. Supplantant désormais celui de cadre en France, il englobe une grande diversité de postes et de positions, unifiant ainsi tous ceux qui encadrent. Dix rôles<sup>98</sup> suffisent à décrire la profession de manager, quelle que soit la position hiérarchique occupée : du dirigeant au contremaître, de l'évêque à l'entraîneur sportif, dès lors qu'ils sont investis d'une autorité formelle (Mintzberg, 1984, 1989).

Mais décontextualisé, ce terme de *manager* finit par évoquer une figure désincarnée. Par exemple, celui que Stanckiewicz (2007) nomme *manager RH* désigne un « travailleur collectif » pouvant se présenter sous la forme de différents postes, plus ou moins spécialisés, dédiés à telle ou telle activité RH. Plus encore, archétype d'un nouveau monde managérial, le terme de *manager* impose la figure d'un acteur nomade, sans attache, « aussi fluide que les capitaux » (Falcoz, 2003, p. 132) dans un monde où le *leadership* personnel se substitue à l'autorité statutaire, les réseaux relationnels aux rapports de pouvoir, l'intrapreneur au salarié (Boltanski, Chiapello, 1999 ; Falcoz, 2003). Les relations aux pouvoirs et aux savoirs se transforment pour faire émerger de nouvelles figures.

## 1.2. Une activité définie par sa position

Le management intermédiaire renvoie par définition à une position : il se situe à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Cette définition triviale fait du *middle manager* le maillon d'une chaîne : « l'encadrement est la politique des directions d'entreprise continuée par des moyens humains de proximité » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 24). Pour vraie qu'elle soit, cette image est en partie trompeuse car elle prête à l'entreprise une transparence et une rationalité qu'elle n'a pas et occulte le travail de *sensemaking* des managers (Weick, 1995). D'une part, s'il y a chaînage de mandats, ceux-ci « sont en général loin d'être clairement et durablement définis » (Falcoz et al., 2006, p. 39). D'autre part, les stratégies et les objectifs varient, parfois du tout au tout, les comités de direction peuvent être divisés et manifester des attentes contradictoires (Mispelblom Beyer, 2006). Cette « confusion » contraint les managers à interpréter les directives, à les adapter aux situations de travail, à conclure des arrangements et des compromis, à se positionner en permanence. Entre interprétation et orientation du travail, le « sens » est la sphère d'action de l'encadrement (Mispelblom Beyer, 2006).

98. Dix rôles sont identifiés, regroupés en trois types : rôles interpersonnels, rôles liés à l'information, rôles décisionnels.

## Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène

---

Car la deuxième caractéristique de cette position est d'être « entre-deux » (Gonzalez, 2003) :

- entre une hiérarchie (qui fixe des objectifs, contrôle le travail et ses résultats, impose des moyens, des façons de faire) et des subordonnés à mobiliser,
- entre la pression des objectifs et celles des contingences du travail au quotidien : pannes, aléa, absentéisme des salariés, débrayages, risques de conflits,
- entre gouvernement centralisé des décisions et gouvernement de proximité (Mispelblom Beyer, 2006), entre le marteau et l'enclume (Falcoz, 2003).

Dans ce cadre, les figures du management intermédiaire ne s'appréhendent qu'à partir des acteurs qui délimitent, encadrent le champ de leur intervention : dirigeants et subordonnés. Elles se définissent donc par la distance qu'elles ont avec la direction générale et les exécutants, distance révélatrice des moyens d'action qui sont les leurs, de leur pouvoir de décision et de leurs marges de manœuvre. Dès lors, la notion de *middle manager* telle qu'elle apparaît dans la littérature « est trop générale, générique et partielle » et trop grossière pour être opérationnelle (Payaud, 2005, p. 115). Elle conduit à méconnaître le travail réel des managers et oblige à considérer la chaîne des mandats pour identifier les situations de travail et les conditions dans lesquelles les managers exercent leurs activités, y fabriquent du pouvoir et du savoir. La position des managers est toujours relative, même parmi les tenants d'une même fonction.

Il en résulte une troisième acception du mot position, définie ainsi par Mispelblom Beyer (2006, p. 69) : « on appellera 'position' cette combinaison entre un poste occupé et le style, la manière de négocier avec les subordonnés comme avec la direction générale ». A la manière du stratège sur un champ de bataille, le manager « tient » une position, la fait évoluer au gré des situations et des rapports de force, en tire profit, pèse sur les décisions. Cette dimension batailleuse du management, étrangère au caractère policé de la planification et du commandement est renforcée par les restructurations incessantes des entreprises qui mettent en concurrence interne leurs établissements, leurs sites, leurs agences ou leurs magasins. Cette position est donc mouvante.

### **1.3. La notion de proximité et l'évolution des rôles d'intermédiation**

La notion de proximité renouvelle les figures du management intermédiaire. Nous en identifions deux : le marginal-sécant et le manager de proximité.

Dans une organisation en réseau, l'intermédiation n'est pas seulement intra-organisationnelle mais aussi inter-organisationnelle. S'il s'éloigne du siège, le directeur d'un site, d'une *business unit*, d'une agence développe des relations

de proximité avec le marché, avec ses pairs d'autres organisations (fournisseurs, sous-traitants, concurrents) (Payaud, 2006). Ces relations fournissent une information précieuse sur les exigences du client, les évolutions de l'environnement, favorisent des alliances et arrangements qui font du manager intermédiaire un « marginal-sécant », partie prenante de plusieurs systèmes d'action. Cette position stratégique lui confère un rôle de médiation entre l'organisation et le marché qui lui permet de contribuer à la formation des stratégies. S'appuyant sur l'étude d'entreprises de services de réseau<sup>99</sup>, Payaud (2005) montre comment, entre la mise en œuvre de la stratégie délibérée des groupes et son adaptation aux spécificités du marché local, les *middle managers* favorisent des stratégies émergentes et contribuent à la construction de l'offre, et des compétences qu'elle requiert.

Mahieu (2007, p. 24) voit dans cette position une opportunité pour le manager intermédiaire de sortir « de sa posture de manager opérationnel ordinaire » pour contribuer à la nouvelle coordination stratégique entre niveaux global et local et « s'approprier une posture nouvelle de dirigeant intermédiaire ». Il qualifie cette posture d'intrapreneur. Ni membre du top management, ni entrepreneur, le manager intermédiaire deviendrait un associé, se libérant d'une conception du management fondé sur l'allégeance au dirigeant et les jeux de pouvoir (Mahieu, p. 25). Si l'auteur y voit une opportunité de repenser l'identité managériale, il convient que la question de la confiance entre managers et direction reste posée, sous la forme des dilemmes suivants : mobilité vs loyauté, projet professionnel vs projet d'entreprise, temps d'adaptation des compétences vs temps du marché.

La seconde figure est explicitement qualifiée par la proximité : c'est celle du manager de proximité, l'encadrant de première ligne. Cette figure recouvre elle aussi une grande diversité de fonctions et d'intitulés selon les secteurs d'activités, les entreprises et les niveaux de qualification : directeur d'agence d'une entreprise d'intérim, chef de rayon de la grande distribution, chef d'équipe de l'industrie, dirigeant de proximité de la SNCF. Mais sa position est claire : il n'y a qu'un encadrant de première ligne ; il est donc le premier et le dernier manager (Gonzalez, 2003). Dernier maillon de la ligne hiérarchique, bien loin de la direction dans les grandes entreprises, il est le dernier informé et l'opérateur vers lequel convergent les contradictions et incohérences de la hiérarchie. Premier encadrant, il n'encadre que des non-managers, mais constitue un point de passage obligé pour « atteindre » les salariés car le management est avant tout affaire de proximité (Thévenet, 2003). Il tire donc sa force et sa faiblesse de sa proximité avec les acteurs de l'exécution et ayant partie liée avec la force productive, il est souvent suspecté par sa hiérarchie d'être du mauvais côté (Gonzalez, 2003 ; Mispelblom Beyer, 2006). Les auteurs qualifient sa position d'intenable, caractéristique que la fonction RH tend à renforcer.

99. Adecco, Gaz de France Transport.

# Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène

---

## 2. La GRH mise en scène

### 2.1. Côté cour, côté jardin : le manager entre performance et ménagement

Historiquement, « encadrant et exécutant se constituent mutuellement » avec l'introduction des principes de management scientifique par Taylor (Mispelblom Beyer, 2006, p. 48). Leurs figures se transforment de concert. Nous identifions deux temps majeurs qui traduisent l'évolution des modes de management.

- La remise en cause du taylorisme et la généralisation de nouvelles normes gestionnaires (qualité, flexibilité, réactivité, réduction des coûts) transforment le travail et renouvellent les dispositifs de gestion et de contrôle, afin de décentraliser les décisions au plus près des situations. Les ouvriers deviennent des opérateurs, les employés des collaborateurs et les managers des animateurs de la performance. Il ne s'agit plus seulement de faire travailler les hommes mais de transformer le travail en performance en obtenant des salariés des comportements conformes aux normes attendues (Galambaud, 2002). Le manager doit alors donner sens à ces nouveaux cadres d'action et réunir les conditions de la performance : adapter, répartir ses ressources en fonction des besoins et des compétences disponibles, les développer là où elles manquent, favoriser la polyvalence, les situations qualifiantes, piloter le changement et accompagner l'apprentissage de l'autonomie, de la responsabilité, favoriser la prise de décision et l'activité régulatrice de ses équipes. La faible productivité des années 1970 a montré la nécessité de repenser la contribution de chacun à la performance et de rééquilibrer le rapport contribution/rétribution, en restituant aux encadrants de première ligne une responsabilité dans les résultats obtenus, un pouvoir de sanction et une unité de commandement dont la centralisation de la fonction RH les a progressivement dessaisés (Gonzalez, 2003). L'enjeu de sa décentralisation est donc d'abord managérial. Il ne s'agit pas tant de renforcer le rôle RH des managers comme on l'a dit, que de « renforcer la cohérence des systèmes au sein desquels ils exercent leur fonction » (Gonzalez, 2003, p. 4).

- L'émergence d'une logique d'employabilité place la GRH au cœur du management et le rappelle à ses responsabilités sociales face aux mutations de l'emploi et des organisations. Avec la notion d'employabilité émerge une nouvelle figure d'acteur : celle du salarié acteur de son développement qui conduit à faire du manager un *coach*, un entraîneur soucieux non plus seulement du climat social mais du bien-être et du développement de chacun dans un contexte où les liens entre dirigeants et salariés se distendent et où le sentiment d'insécurité croît. Acteur-relais de la fonction RH, le manager doit pouvoir faire face aux demandes des salariés et devenir maître dans l'art du *ménagement*. Latour (1996) a souligné la proximité entre le terme anglais de management et son

origine française *ménager* et mis en parallèle les métaphores inspirées par le terme ménage et les usages généralisés du mot « gestion ». On retrouve ces métaphores dans les propos des managers : faire bon ménage pour éviter l'affrontement, ne pas faire de vague pour la direction, ou encore faire le ménage parce qu'on navigue à vue. Ces images sont à même de rendre compte du travail réel de l'encadrant de proximité, contraint à des arbitrages permanents pour gérer les ordres et contre-ordres, les décalages entre objectifs et procédures imposés et moyens alloués. Gestionnaire de l'incertitude, il ne cesse de négocier des arrangements avec ses subordonnés pour faire face aux aléas de toutes sortes, anticiper les risques (accident, démotivation, inadaptation au poste de travail, conflit). On a qualifié ces pratiques de « management clandestin », de « profession régulatrice » (Gonzalez, 2003, p. 10) car elles reposent sur des compromis avec les subordonnés et des bricolages plus ou moins licites que les hiérarchiques préfèrent ignorer (Mispelblom Beyer, 2006).

## **2.2 Le manager de proximité : cible privilégiée de la fonction RH**

Ce management ne répond guère au professionnalisme attendu par la DRH qui fait de la normalisation des comportements l'instrument d'une performance accrue. Il est donc de son point de vue, nécessaire de professionnaliser les managers de proximité à la conduite des hommes et de renouveler la vision qu'ils ont de leur rôle. Le manager devient un objet de gestion, au même titre que ses subordonnés. Mais par rapport à ces derniers, il doit être acteur de leur professionnalisation, en tant que gestionnaire des situations de travail et en tant que coordinateur d'un collectif. Sa connaissance du travail, des conditions de la performance, des capacités et potentiels de ses subordonnés est nécessaire à l'individualisation de la GRH. La fonction RH se déplace alors vers les managers pour assurer le suivi individualisé des salariés. Au-delà des raisons évidentes de manque de moyens des services RH, l'argument est le suivant : qui connaît mieux les équipes et les situations de travail que celui qui les encadre tous les jours ? C'est sur la base de ce postulat que s'opère la jonction entre management et gestion des RH. La proximité favorise la connaissance des salariés qui favorise l'individualisation de la gestion. Le manager étant en position de proximité, il endosse des tâches de GRH. Il optimise ainsi ses ressources, ce qui en retour facilite son travail de manager. La boucle est bouclée. Cela ne va toutefois pas sans paradoxe.

Ces raisons font du manager de proximité la cible privilégiée de la DRH. Cette image de la cible, « but que l'on vise et contre lequel on tire » (Dictionnaire Robert), nous semble bien illustrer les relations entre fonction RH et manager de proximité ! Assurer la cohésion d'un collectif et « distinguer » des individus peuvent relever de logiques contradictoires. Le souci des hommes se heurte à la logique comptable et instrumentale de la DRH chargée de fixer des quotas de personnes à bien et mal noter, à sortir. L'affaire IBM en 2002 en est un exemple et

## Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène

---

chacun peut être simultanément acteur et agent du système, « le faire fonctionner tout autant que le subir » (De Gaulejac, 2005, p. 11). La logique de régulation qui oriente le management d'équipe entre en conflit avec la logique gestionnaire de la DRH. Les décisions de rémunération et de promotion sont au cœur de ces tensions (Gonzalez, 2003). Le saupoudrage des augmentations individuelles, leur attribution à tour de rôle contournent les critères de la politique de valorisation des compétences ; la volonté de garder un bon élément, de le promouvoir en interne plutôt qu'en externe va à l'encontre d'une politique globale et équitable de mobilité. Le manager en manque d'effectifs ne favorise pas toujours le départ en formation des salariés ou pour sortir la production à temps, contourne les règles de la gestion des temps de travail.

Par ailleurs, la proximité n'est pas en soi un gage d'objectivité, elle peut biaiser le jugement et les DRH s'en plaignent ! Le manager raisonne avant tout en termes de résultats, ceux sur lesquels il est lui-même évalué, et d'intérêt de son service. Lui laisser la décision de recruter, c'est courir le risque d'une inflation des effectifs. On l'a vu en milieu hospitalier. Parant au plus pressé, le manager aborde les « ressources » humaines en termes d'efficacité plutôt qu'en termes de développement de potentiel. La connaissance qu'il en a est donc biaisée par ce souci de performance et de gestion dans l'urgence. *A contrario*, des managers de site mettent en place des dispositifs de développement des RH qui entrent en concurrence avec ceux de la DRH, parce qu'ils sont plus adaptés à leurs contraintes spécifiques ou parce qu'ils leur garantissent une certaine liberté d'action en matière d'emploi.

Pour le manager, la DRH accroît et complexifie une charge de travail souvent lourde et peu reconnue, dont la temporalité n'est pas toujours en phase avec celle qui gouverne son action. Pour la DRH, le manager reste avant tout un opérationnel : cela la conduit à se repositionner en fonction support au manager, en partenaire conseil et non « en pompier<sup>100</sup> », et à instrumenter l'accompagnement RH des managers. Les outils de gestion produits par la DRH médiatisent ses relations avec les managers, de même qu'ils médiatisent la relation entre managers et collaborateurs. Ces supports, les managers les contestent bien souvent car ils les mettent « dans des positions difficiles envers les salariés » : à la fois juge et coach (Trépo et al., 2002, p. 10), entraîneur d'équipe et promoteur de distinctions individuelles, dans un contexte d'exigences croissantes et d'insécurité d'emploi accrue. Si la DRH méconnaît les contradictions que le manager a en permanence à gérer, elle attend de lui qu'il intègre la GRH dans son management... tout en lui assurant la visibilité nécessaire.

---

100. Source : présentation power point de la responsable du développement social du CGI en conférence à l'IAE de Lille, décembre 2007.

### 2.3. Les dispositifs de gestion ou la mise en scène d'une fonction partagée

Cette question de la visibilité nous semble un bon révélateur des problèmes de positionnement de la GRH. Gonzalez (2003, p. 8) formule ainsi le paradoxe dans lequel se trouve la GRH : plus elle « intègre ses pratiques dans celle du management, plus elle est efficace, moins elle est visible et reconnue au sein de l'organisation. A l'inverse, plus elle préserve une identité spécifique, plus elle est repérable et reconnue mais moins elle est efficace ». Or cette question de la visibilité est en passe de se résoudre grâce aux lois récentes sur le développement de la formation, du maintien en emploi des seniors, de la GPEC.

Le suivi des parcours professionnels constitue la trame où s'entrelacent GRH et management. Il fait l'objet de scénarii multiples favorisant la mobilité (interne, externe, fonctionnelle) ou la gestion des transitions (Gazier, 2005), de mises en scène au travers d'outils comme les cartographies d'emplois donnant à voir les parcours possibles, les passerelles d'un métier à un autre, leurs compétences communes. Ainsi, l'accord SFR de GPEC propose une arborescence sophistiquée de toutes les situations possibles concernant le projet professionnel du salarié. Tous les cas de figure sont envisagés, selon l'origine du projet (demande du salarié ou proposition de l'entreprise), sa faisabilité (en interne, en externe), ses modalités d'accompagnement (promotion, formation, tutorat...). L'entretien (d'appréciation, de carrière...) est un instrument clé de la mise en scène de la GRH. Il encadre le dialogue entre manager et subordonné, autour d'un contrat de progrès, dans une entreprise modernisée. Il met en récit une année de travail, d'effort, de satisfactions ou de souffrances, il redonne sens à divers événements, révélateurs d'un manque, d'un laisser-aller ou au contraire d'un potentiel. Il a surtout valeur de symbole : il donne à voir une relation de confiance, il scelle un accord sur la valeur du travail et donne tout son sens au management.

L'entretien peut être vu comme un actant (au sens de Latour, 2005), un acteur non humain qui installe la GRH au cœur management en se focalisant sur le « Projet Individuel de Développement et de Formation » du collaborateur, voire « une machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits » (Salmon, 2007). L'exemple suivant relève d'une rhétorique de la « vision ». Leroy Merlin place « la motivation et l'intégration des managers à la politique RH » au cœur de la démarche compétence. Une histoire collective, à la manière du *storytelling management* (Salmon, 2007) s'amorce alors où l'accompagnement du projet individuel et de la stratégie du magasin vont de pair et garantissent employabilité individuelle et performance collective. Chaque collaborateur est ainsi appelé à « accompagner le rêve des habitants du monde<sup>101</sup> », à « aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser ». Une succession d'entretiens permet alors

---

<sup>101</sup>. Source : présentation power point du directeur de la formation de l'Institut de Développement Leroy Merlin en conférence à l'IAE de Lille, décembre 2007.

## Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène

---

à chacun des acteurs (DRH, managers, salarié) de positionner son rôle dans le processus de développement des hommes et des compétences.

Les accords de GPEC constituent un exemple encore plus éloquent. Construits autour de ce souci de visibilité (Dietrich, Parlier, 2007), ils offrent une mise en scène flamboyante de la GRH au cœur du management. En aval du récit des mutations affectant l'environnement, ils présentent une action en trois actes : prévoir les évolutions d'emploi ; développer, transmettre les compétences ; sécuriser, prolonger les trajectoires professionnelles. Les dispositifs articulant étroitement le juridique (obligations légales) et le gestionnaire (dispositifs et outils de gestion) assurent l'unité d'action, organisent les relations entre acteurs et définissent leurs contributions. Toute la ligne managériale est mobilisée (directeur général, managers intermédiaires, salariés). Selon leur position hiérarchique, ils interviennent dans un ou plusieurs champs :

- négociation sociale concernant l'impact des décisions stratégiques sur l'emploi et les effectifs : direction générale, directeurs d'établissement,
- anticipation des évolutions des marchés, technologies, métiers : directeurs de site, experts RH,
- détection des besoins de recrutement, compétences, formation, à des niveaux différents de décision (DRH, site, services),
- appréciation (compétences acquises, potentiel, proposition d'évolution) managers, directeurs, RH locaux,
- information à tous les échelons de la ligne hiérarchique et sur diverses questions.

L'accord SFR propose là encore une scénographie des séances d'information et de consultation du Comité Central d'Entreprise sur la stratégie, séquencées dans un calendrier prévisionnel, affectées à une commission type, portant sur un objet du processus stratégique et de ses effets sur l'emploi (vision, anticipation, projection, construction, prévention). A ces acteurs du management s'ajoutent acteurs syndicaux et représentants du personnel, experts de la prospective et des RH, du reclassement, de la formation. Dispositifs et outils de gestion règlent et médiatisent leurs interactions dans des situations de dialogue prédéfinies. L'ensemble constitue une impressionnante « machine de gestion » (Girin, 1983).

### Conclusion

Nous inspirant des approches narratologiques des organisations (Salmon, 2007), nous avons abordé la décentralisation de la fonction RH comme une histoire, celle que raconte une fonction à la recherche de sa légitimité (Galambaud, 2002) face à un management toujours en chantier (Segrestin, 2004) dont les dispositifs bouleversent les pouvoirs en place, la distribution des savoirs et des compétences. Dans ce cadre, nous avons cherché les moyens de situer le management

intermédiaire dans sa diversité et sa complexité, en tenant compte des études les plus récentes sur le travail réel des cadres. Nous avons souligné l'intérêt des notions de position et de proximité pour dessiner les contours d'un nouvel espace d'action collective : rôles d'intermédiation redéfinis, interdépendance entre figures d'acteurs renouvelées et discours de mobilité et de visibilité qui permettent à la GRH de se mettre en scène, au sein du management des hommes et de l'entreprise. L'exemple de l'entretien et des accords de GPEC montre comment les dispositifs de gestion médiatisent les relations entre acteurs et donnent à voir un monde de management ordonné, voire teinté d'angélisme.

### Bibliographie

- F. Aggeri, E. Pezet, C. Abrassart, A. Acquier (2005), *Organiser le développement durable*, Vuibert, Paris.
- L. Boltanski, E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- P. Bouffartigue, J. Bouteiller (2005), « Etudier le travail des cadres », *Etre cadre, quel travail*, Y-F Livian (dir), éditions de l'ANACT, Lyon, p. 14-35.
- A. Dietrich, M. Parlier (2007), « Les accords de GPEC : une technologie visible ? » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 66, p. 30-42.
- C. Falcoz (2003), *Bonjour les managers, Adieu les cadres*, Editions d'Organisation, Paris.
- C. Falcoz, H. Laroche, L. Cadin, F. Fréry (2005), « Le métier de cadre : entre activité et carrière » *Etre cadre, quel travail*, Y-F Livian (dir), éditions de l'ANACT, Lyon, p. 36-55.
- B. Galambaud (2002), *Si la GRH était de la gestion ?*, Editions Liaisons, Paris.
- V. de Gaulejac (2005), *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris.
- B. Gazier (2005), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions » *Revue de l'IREs*, n° 47.
- J. Girin (1983), « Les machines de gestion », <http://org.polytechnique.fr>
- D. Gonzalez (2003), « Fonction RH et management de proximité. Fauses évidences et vraies questions » *Document Entreprise & Personnel*, octobre.
- B. Latour (1996), « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion ? » XIII<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE, avril, Toulouse.
- B. Latour (2006), *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris.
- C. Mahieu (2007), « Le manager intermédiaire, intrapreneur : les paradoxes d'une nouvelle identité managériale », *Problèmes économiques*, n° 2.918, p. 24-26, 28 février.
- H. Mintzberg (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- F. Mispelblom Beyer (2006), *Encadrer Un métier impossible ?* Armand Colin, Paris.
- M A Payaud (2005), « L'activité du middle manager dans les grandes entreprises de services », *Etre cadre, quel travail*, Y-F Livian (dir), éditions de l'ANACT, Lyon, p. 87-120.
- C. Salmon (2007), *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte, Paris.
- D. Segrestin (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris.
- F. Stankiewicz (2007), *Manager RH*. Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- M. Thévenet (2003), *Management : une affaire de proximité*, Editions d'Organisation, Paris.
- G. Trépo, N. Estellat, E. Oiry (2002), *L'appréciation du personnel*, Editions d'Organisation, Paris.

## Management de proximité et fonction RH : quels équilibres entre le central et le local ?

23.01.2012

Olivier Mériaux

**Chargé de recherche à Sciences Po (UMR Pacte, IEP Grenoble) et directeur de la stratégie et du développement du groupe Amnyos Consultant <sup>1</sup>.**

L'organisation de la fonction RH et son positionnement dans l'entreprise, sa relation au management opérationnel et le partage des tâches RH aux différents niveaux de l'organisation constituent des sujets récurrents pour les praticiens du management, mais également dans la littérature : quel équilibre opérer dans le partage de la fonction RH entre les deux plans de décentralisation identifiés par Mintzberg (1982) : décentralisation verticale (délégation de pouvoir formel du haut vers le bas de la hiérarchie au sein de la filière RH) et décentralisation horizontale (transfert d'une partie de la fonction RH vers des responsables opérationnels) ?

Depuis une bonne dizaine d'années, les modes managériaux se succèdent sans qu'aucune solution ne parvienne à s'imposer comme « la solution idéale ». **Le mot d'ordre « Tous DRH »** (Peretti, 2001) — qui ambitionnait de faire de tout manager de proximité un acteur capable « de participer activement à tous les actes de la fonction RH » — **s'appuyait sur un constat d'un apparent bon sens** : « *Qui connaît mieux les équipes et les situations de travail que celui qui les encadre tous les jours ? C'est sur la base de ce postulat que s'opère la jonction entre management et gestion des RH. La proximité favorise la connaissance des salariés qui favorise l'individualisation de la gestion. Le manager étant en position de proximité, il endosse des tâches de GRH. Il optimise ainsi ses ressources, ce qui en retour facilite son travail de manager. La boucle est bouclée* » (Dietrich, 2009).

**Séduisante sur le papier, cette solution se heurte dans les faits à toute une série de difficultés pratiques et génère surtout ses propres contradictions et paradoxes :**

- **D'abord parce que dans toute organisation, la place du « manager de proximité » est une place « intenable »** (Gonzalez, 2003, Mispelblom Beyer, 2006) : « *Dernier maillon de la ligne hiérarchique, bien loin de la direction dans les grandes entreprises, il est le dernier informé et l'opérateur vers lequel convergent les contradictions et incohérences de la hiérarchie* (Dietrich, 2009). Tirant sa force de sa proximité avec les acteurs de l'exécution, le manager doit dans ces conditions « *pouvoir faire face aux demandes des salariés et devenir maître dans l'art du ménagement (idem)* ».
- Une longue lignée d'observations en sociologie du travail a méticuleusement instruit la production de ces arrangements négociés au quotidien entre différentes rationalités productives, et qui souvent valent aux managers de proximité d'être suspectés « d'être

du mauvais côté ». Car cette logique coopérative, comme le note Norbert Alter (2009, p. 17) « *prend systématiquement le contre-pied des principes et procédures définis par le management. Elle dispose en effet de sa propre conception de l'efficacité, celle qui correspond à la représentation que le métier s'en fait, et qui n'est pas toujours celle du management. Les opérateurs développent une politique d'efficacité locale, tandis que les experts de la coordination et des ressources humaines développent une logique de rentabilité abstraite* ».

- Ce mode de management ne « *répond guère au professionnalisme attendu par la DRH qui fait de la normalisation des comportements l'instrument d'une performance accrue. Il est donc de son point de vue nécessaire de professionnaliser les managers de proximité à la conduite des hommes et de renouveler la vision qu'ils ont de leur rôle* » (Dietrich, 2009). Voilà qui justifie un important effort d'accompagnement des managers de proximité dans l'exercice de leur part de responsabilité RH : les « *référentiels de compétences* » du manager dans l'exercice de ses responsabilités de gestionnaire des RH sont de plus en plus formalisés, et adaptés en fonction des « *lignes de partage* » choisies et des modalités organisationnelles de l'intégration fonction RH/management (Alves, 2009 ; Leroux et ali. , 2005).
- Dans le même temps, les entreprises tentent d'organiser la montée en expertise de la fonction RH pour la constituer en autorité légitime et reconnue vers le bas, aux yeux des managers opérationnels, en jouant sur des postures « *d'animateur* », de « *facilitateur* », de « *communicateur* » ., etc...et vers le haut, en essayant d'y injecter une dimension plus stratégique (autre que celle de « *business partner* » passif).

**Ces efforts simultanés d'accompagnement des managers de proximité et de repositionnement de la fonction RH dans l'organisation sont certes indispensables. Mais on peut penser qu'ils butent sur des obstacles structurels qui vont limiter l'effectivité des investissements réalisés** (c'est particulièrement vrai de la formation des managers de proximité). La littérature sur le sujet montre que pour nécessaire qu'il soit, le partage de la fonction RH avec le management opérationnel engendre en permanence des paradoxes que les organisations doivent apprendre à gérer (plutôt qu'à chercher à s'en débarrasser).

Sans doute y a-t-il là une part d'explication à ces modes cycliques, qui voient les entreprises osciller entre « *fonction RH distribuée* » (« *Tous DRH !* ») et « *fonction RH concentrée* » . Gonzalez (2003, p. 8) souligne ainsi que plus la fonction RH intègre ses pratiques dans celle du management, plus elle est efficace, moins elle est visible et reconnue au sein de l'organisation. A l'inverse, plus elle préserve une identité spécifique, plus elle est repérable et reconnue mais moins elle est efficace. Eric Godelier avait repéré il y a déjà longtemps que plus la fonction R.H. s'affirme en tant que fonction « *stratégique* », plus son succès opérationnel dépend de ces mêmes acteurs : « *La fonction RH ne paraît pouvoir s'affirmer qu'en récupérant une partie du pouvoir des hommes de terrain sur leurs subordonnés. La fonction R.H est donc confrontée à un dilemme entre l'efficacité — c'est à dire la dépendance vis-à-vis des acteurs du terrain — et la reconnaissance — la constitution d'une fonction disposant d'une autonomie et d'une place à part entière au sein de la structure* » (Godelier, 1998).

## Un débat dépassé?

Des travaux empiriques récents en sciences de gestion montrent l'importance de conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leur équipe : selon les données tirées de l'observatoire international de gestion des ressources humaines (CRANET), les entreprises avec la meilleure performance organisationnelle sont aussi celles qui donnent aux spécialistes RH une influence prépondérante dans les décisions sur la gestion des hommes.

Tirant un bilan plus que mitigé de la décennie « Tous DRH », les auteurs pointent le fait qu'alors même « *que le manque de formation des managers dans l'exercice de la RH au quotidien a souvent été dénoncé comme une raison essentielle de l'échec de certaines pratiques RH, il n'y a pas eu d'évolutions majeures en la matière* ». Cette absence de préparation des managers est d'autant plus problématique que les compétences requises en matière de RH se complexifient du fait, en particulier, de nouvelles pratiques de gestion de l'emploi et de la diversité croissante des populations à gérer. » (Dany, Hatt, 2009, p. 216).

Il est vrai que toute une série de facteurs concourent aujourd'hui à cette complexification de la fonction RH. Il nous semble qu'une bonne part d'entre-eux découle d'une remise en cause des frontières entre « l'intérieur » et « l'extérieur » de l'entreprise : porosité croissante entre marchés internes et marchés externes du travail, injonctions faites aux salariés de travailler à leur employabilité et à leur « parcours professionnel », prise en compte plus fréquente des externalités de gestion de l'emploi (au nom de la responsabilité sociale de l'entreprise), multiplication des « parties-prenantes » locales, accroissement des contraintes de sourcing etc.... Cela est évidemment encore plus vrai pour les grands groupes qui, de par leurs activités et/ou leur histoire, ont des interfaces très importantes avec leur environnement institutionnel « de proximité » (acteurs et politiques publiques, infrastructures,...).

Or à de rares exceptions près (Cadin, 1997 ; Defélix et al., 2010), le débat sur l'organisation de la fonction RH est jusqu'à présent resté enfermé dans l'espace de l'entreprise, ce qui n'a pas empêché, et a même sans doute favorisé l'externalisation à grande échelle des actes de GRH. Si la fonction RH est amenée à intégrer davantage cette dimension stratégique du rapport à l'espace et au territoire (Lauriol, Perret, Tannery, 2008), en élargissant nécessairement les problématiques qu'elle est légitime à traiter, les termes dans lesquels nous réfléchissons aujourd'hui la question de l'organisation des fonctions RH entre le central et le local sont-ils encore pertinents ?

<sup>1</sup> [olivier.meriaux@amnyos.com](mailto:olivier.meriaux@amnyos.com)

## **Bibliographie :**

- Alter N., 2009, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, Paris.
- Alves S., 2009, « La place des managers dans les processus ressources humaines » , *Management & Avenir*, n° 21, p. 244-260.
- Cadin L., 1997, « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in Besson P (dir), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, p. 65-95.
- Dany F. , Hatt, F , 2009, « Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes? » , *Management & Avenir*, n° 21, p. 207-220.
- Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D., 2010, « Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? », communication au XXIème congrès AGRH, Saint Malo, novembre.
- Dietrich A., 2009, « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène » , *Management et Avenir*, n° 21, p. 196-206.
- Godelier E. 1998, : « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? » in Allouche J. et Sire B. (1998) : *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, Editions Economica
- Gonzalez D., 2003, « Fonction RH et management de proximité. Fausses évidences et vraies questions », Document Entreprise & Personnel, octobre.
- Lauriol J., Perret V. et Tannery F., 2008, « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie, *Revue française de gestion*, n° 184, p. 181-198.
- Leroux MC., Mauroy L., Mauvieux S., Pham I., Piat M., 2005, *La décentralisation du management RH : quels enjeux, limites et réalités du partage des rôles et responsabilités avec les managers opérationnels ?*, mémoire BA « Management des Ressources Humaines », Université Paris Dauphine.
- Mintzberg H,1982, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris
- Mispelblom Beyer, F, 2006, *Encadrer : Un métier impossible ?* Armand Colin, Paris.
- Peretti JM, 2003, *Tous DRH !*, Editions d'Organisation, Paris

## Bernard Jarry-Lacombe

### Pour un renouveau du management de proximité En cohérence avec ses convictions et ses valeurs

La CFDT Cadres a lancé un groupe de travail sur le management, plus spécialement consacré aux managers de proximité. Ni bourreaux, ni victimes, comme certains aimeraient parfois le faire croire, ces derniers n'ont pas un rôle facile. Ils sont des rouages, témoins et acteurs des fortes évolutions des attentes des salariés, du travail et du management. Ils sont à la croisée du métier, du management et de la gestion des ressources humaines. Autant de difficultés qu'un bon outillage, y compris syndical, peut aider à surmonter.

**Bernard Jarry-Lacombe** a été directeur d'entités de R&D et d'études en stratégie réseaux chez France Telecom. Il est secrétaire national de la CFDT Cadres et responsable de l'Observatoire des Cadres.

Les réflexions ci-dessous, que nous souhaitons partager avec les lecteurs de la revue, découlent d'échanges entre plusieurs managers adhérents à la CFDT qui ont souhaité réfléchir à leur vécu et à leurs pratiques. Nous y abordons la question du management du point de vue des managers de proximité et des responsables de projet.

#### **Manager, une fonction qui questionne**

Le travail est un élément clé de la réalisation individuelle et collective. Son absence ou sa mauvaise qualité peuvent dégrader fortement la vie des salariés et la société toute entière. Or, nombreux sont les observateurs et experts à considérer que le travail et le management sont sous tension. On ne peut pas se satisfaire d'une telle

situation, et de plus en plus de voix s'élèvent pour tirer un signal d'alarme, y compris du côté des dirigeants.

Chaque personne a en elle une énergie, un désir d'utilité sociale et d'accomplissement par le travail. Cet élan peut être contrarié, lorsque le management contribue à démotiver les personnes par exemple. Le management agit sur le travail des autres, et le manager doit donc avoir conscience qu'il impacte le lien au travail de ses collaborateurs. Mais il doit aussi clarifier son propre lien au travail, sous peine d'être lui-même en porte-à-faux dans sa fonction.

Manager, c'est transformer le travail des collaborateurs en performance. Cette activité s'exerce en relation avec une ligne hiérarchique, des services fonctionnels, des pairs, des clients ou usagers, des fournisseurs, des sous-traitants... La nécessité de la performance, notamment économique, se conçoit bien, même si elle s'exprime différemment dans le privé et dans le public, sous réserve qu'elle bénéficie aussi aux salariés, aux clients et usagers, voire à la collectivité.

### **Le rôle singulier du manager de proximité**

Le manager de proximité est d'abord un managé, qui reçoit divers mandats, parfois confus, de sa hiérarchie, mais aussi des directions fonctionnelles, des directions de projet, etc. Face à cet enjeu, il lui est nécessaire pour manager de préciser les objectifs attendus.

Son rôle au quotidien est de résoudre des problèmes et d'être créatif (comme de nombreux autres cadres et salariés), de faire face aux imprévus, d'organiser, de faire faire, de prendre des décisions, de contrôler... Pour cela il doit avoir conscience des marges de manœuvre dont il dispose ou dont il aurait besoin, de son autonomie, de sa responsabilité, des compétences nécessaires, de sa place dans la chaîne hiérarchique et dans l'organisation matricielle, alors même que celle-ci dilue les responsabilités.

Le manager de proximité est un rouage essentiel au bon fonctionnement des organisations, premier intermédiaire entre l'organisation, les salariés, les clients ou usa-

gers et les fournisseurs. Le raccourcissement progressif des lignes hiérarchiques n'a fait que renforcer l'importance des managers de proximité. Mais il peut pourtant être le cas échéant un 'pion' entre les mains de la direction, traité sans ménagement ni considération. Il doit donc avoir conscience du rôle qu'il accepte ou a accepté en prenant son poste. Il doit avoir conscience de sa motivation et de son identité professionnelle de métier et de fonction, afin d'être dans un positionnement personnel juste.

Compte tenu de l'environnement complexe dans lequel ils évoluent aujourd'hui, fait de pressions multiples et d'injonctions souvent contradictoires, de nombreux managers et chefs de projet peuvent être confrontés à des dilemmes éthiques et professionnels, à un conflit entre sens, valeurs, choix à opérer, actions à conduire.

### **Des managers de proximité très exposés**

Dans les années 1980, avec le management participatif, le manager de proximité s'est progressivement mué en animateur/accompagnateur suscitant ses collaborateurs en vue d'obtenir avec eux un maximum de performance. L'autorité hiérarchique traditionnelle a laissé la place à la force de la conviction et de la motivation, ainsi qu'à la confiance, même si parfois il s'agit plutôt d'un affichage. Les managers ont dû s'adapter aux attentes des salariés : prise en compte de l'individu, plus grande autonomie, besoin de reconnaissance, besoin de comprendre avant d'exécuter.

Parallèlement la montée de la complexité, les exigences de réactivité des clients, le développement rapide des services, ont conduit à un travail plus coopératif au sein des organisations. Nous vivons cependant une situation paradoxale : dans le privé puis dans le public, le rôle managérial a été progressivement 'grignoté' par l'omniprésence normative des outils de gestion, dont les indicateurs sont l'emblème. Le contrôle est indirect mais finalement tout autant prégnant. Le « reporting » est géné-

*Dans le privé puis dans le public, le rôle managérial a été progressivement 'grignoté' par l'omniprésence normative des outils de gestion, dont les indicateurs sont l'emblème.*

ralisé, l'autonomie est contrôlée. La hiérarchie se dissout dans une organisation de plus en plus complexe. Sans trop caricaturer, le rôle de l'encadrement intermédiaire en général et de proximité en particulier s'est transformé en faire respecter les consignes de la direction générale, sans « faire de vagues » et rendre compte.

Dans beaucoup d'organisations, notamment les plus grandes, y compris d'ailleurs certaines fonctions publiques, ces changements rapides ont déstabilisé et fragilisé le management de proximité, pris en étau entre les salariés et les directions, via les outils de gestion notamment, dans un contexte de réorganisation quasi permanente. La confiance de la direction à l'égard des managers de proximité semble inexistante. La communication est essentiellement descendante et la discussion n'existe quasiment pas. Les managers de proximité ont perdu leur propre autonomie et ont été pris dans un système de contradictions. Simultanément, leur champ de contribution et le degré d'exigence et de performance ont crû. Ils travaillent sous une pression évaluative permanente.

Dès lors il n'est pas étonnant que des managers de proximité se sentent et se disent dévalorisés, mal soutenus, peu reconnus et peu respectés par la ligne hiérarchique, et qu'ils interrogent leur utilité quand les directions ne les consultent pas sur des questions concernant leur activité. De nombreux salariés disent ne pas vouloir devenir managers de proximité ... De nombreuses études et observations confirment cette tendance. Y-a-t-il une fatalité à cette situation ? Est-il donc impossible d'être manager, reconnu par la ligne hiérarchique et par les équipes, cohérent avec ses propres valeurs, porteur d'objectifs motivants ?

Cette fonction a priori complexe suscite pourtant encore un intérêt. De nombreux managers et responsables de projet se disent heureux et fiers d'exercer une fonction jugée valorisante. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ont toujours les moyens d'assumer leur rôle au mieux de l'intérêt général et de celui de leurs équipes, ni d'exercer vraiment les responsabilités qui leurs sont confiées.

Il existe en effet une grande diversité de situations

parmi les entreprises et les fonctions publiques, comme parmi les managers. On observe notamment que les salariés et managers des fonctions publiques se réfèrent souvent à leur mission de service auprès de leurs concitoyens, qui leur donne légitimité et motivation.

### **Des pratiques différenciatrices de management**

Partant de ces constats et de ces questions qui mettent en cause l'organisation et le fonctionnement des entreprises et des fonctions publiques, nous avons constitué un groupe d'échange et de réflexion sur les pratiques des managers de proximité, du privé et du public, en nous demandant quelles pratiques nous semblent devoir être privilégiées dans une logique d'émancipation et de responsabilité à laquelle nous nous référons à la CFDT. Comment contribuer à l'équipement des acteurs ?

On ne peut en effet ignorer certaines questions de fond, et laisser les managers seuls face à des interrogations souvent exprimées, telles que : que signifie assumer pleinement sa fonction de manager ? Peut-on être reconnu comme un bon professionnel sans trahir ses convictions ? Peut-on exercer une fonction de manager tout en étant fidèle à ses valeurs ? Notre réflexion concerne les managers de proximité et les responsables de projet, en partant de leur vécu, mais de nombreux points abordés concernent très largement toute la ligne hiérarchique, voire certains aspects du quotidien des dirigeants.

*Que signifie assumer pleinement sa fonction de manager ? Peut-on être reconnu comme un bon professionnel sans trahir ses convictions ?*

L'engagement du manager s'appuie sur deux éléments intimement liés (qui sont les conditions et les conséquences de la réussite collective) : la nécessité de la performance, pérenne et ressentie par tous les salariés, et l'indispensable bien-être de chaque salarié, y compris du manager lui-même. Quant au contexte de leur engagement, marqué par le trop plein d'outils de gestion et de 'reporting', l'individualisation à outrance, la compétition excessive, etc.. Les managers doivent de toute façon «faire avec la réalité» même s'ils n'en sont pas satisfaits.

Comment faire quand la logique de la sur-gestion et du sous-management domine la vie quotidienne ? C'est aux modalités différenciatrices de ce « faire avec » que nous avons porté attention, pour éviter que le travail managérial ne devienne inopérant et ne perde son sens. Nous n'avons pas cherché à rédiger un « n +1 ème » précis de management. Nous avons voulu souligner quelques principes et pratiques qui se différencient de pratiques couramment admises et enseignées, et que nous critiquons largement par ailleurs. Ces pratiques concernent aussi la ligne managériale qui devrait être cohérente de haut en bas, grâce à un effort d'exemplarité de chaque niveau, en commençant par la direction.

Il faudrait d'abord avoir le souci permanent de la reconnaissance et de l'émancipation de chaque collaborateur, en qualité de salarié, mais aussi de personne, avec ses forces, ses faiblesses, ses contraintes mais aussi ses désirs et son potentiel. Porter attention à chacun et en particulier aux moins qualifiés des collaborateurs, valoriser leur expérience professionnelle et se soucier du parcours professionnel de chacun est la plus value que nous pouvons apporter dans les relations avec les collaborateurs. Cela signifie aussi rechercher un maximum d'équité dans les rémunérations, promotions, mobilités, formations, etc.

Il faudrait aussi faire de la loyauté et de l'exemplarité des principes de base du comportement. La loyauté, envers son employeur et la hiérarchie qui le représente, envers ses pairs et ses collaborateurs, dans les actes comme dans

*Il faudrait aussi faire de la loyauté et de l'exemplarité des principes de base du comportement.*

les discours, en interne et en externe, ne doit pas être aveugle. Elle ne se confond pas avec l'obéissance hiérarchique. Elle doit s'entendre comme étant par-

fois le devoir de dire « non », quand des comportements ou des ordres heurtent la conscience professionnelle, renient les valeurs de l'entreprise, la déontologie professionnelle ou l'éthique plus globalement. Cette exigence peut conduire à des dilemmes professionnels et à la nécessité d'alerter dans certains cas. Elle implique de parler vrai, au niveau individuel comme au niveau collectif, dans la limite du respect des collaborateurs, des règles de confidentialité

et des risques de mise en danger des personnes. C'est aussi ce qui est attendu des dirigeants.

Créer les conditions d'un dynamisme d'équipe, d'une envie d'œuvrer ensemble et de coopérer, c'est un formidable défi quand on est manager. Pour construire et entraîner le collectif de travail, le manager doit faire partager une ambition, poser certaines exigences raisonnables en matière de résultats, prendre le temps d'expliquer, de rendre visibles les avancées, s'assurer de la compréhension par tous de leur place dans un projet d'équipe, de l'identification claire des « clients ou usagers » bénéficiaires des résultats du travail réalisé (pour qui je travaille ?). Cette démarche « locale » sera d'autant plus entraînante et structurante qu'elle se référera à des racines communes et à une histoire de l'organisation (au niveau technique, culturel, social, mission de service public, etc ...).

Parmi les outils à la disposition des managers, les réunions sont des temps forts pour faire vivre le collectif de travail malgré son éclatement de plus en plus marqué (différences de statuts, nombre de sous-traitants, éloignement géographique, certains managers parlent alors de collectif virtuel, etc), partager l'information, co-organiser, 'prioriser', anticiper. La confrontation acceptée des idées, l'élaboration coopérative de solutions, la valorisation des avancées sont des gages de management 'durable'. La préparation, la qualité, la longueur et le nombre des réunions sont révélateurs des choix méthodologiques des managers et du mode de fonctionnement des entités.

Il faudrait encore prendre le temps d'écouter, afin de « sentir » ce qui se vit, au-delà de ce qui est prescrit, et de faire réellement confiance et d'encourager l'initiative. Cela passe par une proximité avec le travail réel et avec le ressenti des salariés sur le sens et la qualité de leur travail. Pour le manager cela veut dire aussi proximité avec le métier.

L'évaluation est nécessaire mais n'a de sens que dans le cadre d'une proximité effective le reste du temps, à condition de ne pas juger les personnes, ni d'oublier l'importance du collectif. L'entretien individuel (EI) qui ritualise l'évaluation est un acte formel, moment fort et délicat

pour les personnes et indirectement pour les équipes. Les modalités de préparation et de mise en œuvre doivent être élaborées dans le respect des personnes pour que l'EI garde son sens et ne devienne pas un acte d'évaluation sélective et impersonnelle (cf le 'ranking' dans de nombreuses organisations), car on casse alors la convivialité et la coopération en introduisant classification et compétition entre les individus (les 'hauts potentiels' vs les 'low performers' qu'on pourra alors écarter). L'EI devrait être un moment privilégié de dialogue pour faire le point sur les résultats et les avancées, les difficultés, voire exprimer des critiques, tout en restant dans la seule logique métier. On doit parler de parcours professionnel, d'adéquation entre charge et rythme de travail pour maintenir des conditions favorables à l'équilibre des personnes.

Il faut aussi rappeler que pouvoir débattre et accepter la controverse est indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Cela permet aux collaborateurs et au collectif de s'exprimer, notamment sur ce qu'ils considèrent comme étant le travail bien fait, alors que l'absence de discussion freine le pouvoir d'agir des équipes. Le manager doit rendre possible l'expression des désaccords dans des conditions constructives et respectueuses des autres, assumer et gérer les conflits qui peuvent en résulter le cas échéant.

Par ailleurs les managers comme les collaborateurs ne sont pas infaillibles et doivent savoir se remettre en cause. Il est important de respecter le droit à l'erreur, sans jugement, et d'en tirer des expériences pour progresser. Cette attitude favorisera le questionnement des pratiques routinières devenues inadéquates et inefficaces, ainsi que l'innovation.

*Le manager de proximité devrait être assez naturellement un acteur de l'organisation du travail, car c'est déterminant pour les équipes, leur efficacité et leur qualité de vie au travail.*

Enfin, le manager de proximité devrait être assez naturellement un acteur de l'organisation du travail, car c'est déterminant pour les équipes, leur efficacité et leur qualité de vie au travail. Or il s'en occupe assez rarement aujourd'hui, dans la mesure où le choix des méthodes et des processus est centralisé. Il aurait besoin d'autonomie sur ces questions, et d'y associer les collaborateurs concer-

nés. Ces questions d'organisation concernent aussi bien sûr le travail des intérimaires et sous-traitants, ainsi que la prévention et à la détection des situations à risques. Il a un devoir d'alerte et de protection quand une situation devient dangereuse,

Le choix des outils de travail et des technologies n'est pas neutre. Les TIC, par exemple, peuvent être des outils efficaces mais nécessitent une utilisation personnelle et collective maîtrisée, sinon elles peuvent se transformer en moyens de pression et d'isolement. Mal utilisées, elles impactent les conditions de travail et les équilibres des temps et de vie.

### **Le manager de proximité et la gestion des ressources humaines**

La question de la relation entre management et gestion des « ressources humaines » (GRH) revient souvent dans l'expression des salariés et des managers. La « fonction RH », soumise aux restructurations et externalisations, est directement 'impactée' par les recherches d'économies d'échelle dans les fonctions support. Une vision normalisée plus technique et plus administrative s'est installée. Démunis, les responsables RH se retranchent derrière des 'process'. Dans ce contexte, le postulat qui semble désormais admis est que la responsabilité du personnel relève du champ d'action et de compétence de la ligne hiérarchique, peu préparée à cette responsabilité : gestion et anticipation de la mobilité, recrutement, rémunération directe et indirecte, formation, etc. Les seules revues de personnel ne peuvent se substituer à une gestion RH durable.

Pendant ce temps, les salariés ont le sentiment d'être livrés à eux-mêmes et ne voient plus dans la DRH l'interlocuteur permettant de les aider à construire leur projet professionnel. Toutefois les directions 'corporate' gardent la main sur la gestion des « hauts potentiels ». Le manager est concerné et impliqué dans les questions RH de son périmètre. Pour autant la fonction RH devrait aussi s'appuyer localement sur le responsable des RH (RRH), ainsi que sur les syndicats et représentants du personnel.

Le manager est-il par défaut le nouveau DRH ? Le principe du « tous DRH » ne s'improvise pas et génère de nombreux risques potentiels. Les syndicats se font le relais de nombreuses questions que ce mode de fonctionnement soulève : comment déterminer le contour et les limites du rôle du manager en GRH ? Le manager est-il formé à la GRH ? Quels sont les moyens mis à sa disposition ? Est-il préparé à la question de l'équilibre entre pilotage de la performance et gestion du personnel, au niveau collectif et individuel ?

Alors que les tensions au travail se font pressantes, et avec l'émergence des risques psychosociaux, la fonction RH est réintroduite en urgence lorsque les cas de suicide se développent. Une réflexion sur la répartition des rôles entre DRH et managers est donc indispensable, et les syndicats souhaitent s'y associer.

### **Bien faire son travail**

Le rôle des managers de proximité est incontournable et repose sur les complémentarités entre leurs différentes fonctions. Malgré la grande rapidité des changements, c'est notamment grâce à eux que se construisent la performance des entreprises et des fonctions publiques, ainsi que la qualité du travail.

Ils sont pour beaucoup très conscients de leurs responsabilités individuelles et collectives vis-à-vis de leur employeur, vis-à-vis des clients ou usagers, comme vis-à-vis de leurs collaborateurs, qu'ils ont pour mission d'accompagner vers un travail de qualité, dans l'acquisition de nouvelles compétences métier, dans leur parcours professionnel, leur réussite personnelle et leur équilibre de vie. Puissent leurs employeurs en faire autant avec eux en les respectant tous et pas seulement les « hauts potentiels » tant choyés car destinés à la reproduction des dirigeants.

Etre manager n'est pas inné, ça s'apprend surtout en pratiquant, ça nécessite du temps pour en saisir toute la complexité et toute la richesse. Etre manager n'est pas être en contradiction avec les compétences métier, bien au contraire car le manager en a besoin pour parler travail avec ses collaborateurs. Les managers expriment un besoin de formation continue ad-hoc pour renforcer leurs

connaissances théoriques initiales et les compétences acquises par l'expérience. Ils disent aussi vouloir prendre du recul, et pouvoir échanger sur leur vécu avec d'autres managers.

« Donnez-nous les moyens de bien faire notre travail » disent les managers, comme les autres salariés. La performance des différentes organisations est à ce prix.

*Ont contribué à ces échanges :*

*Patricia Blancard (CFDT cadres), Jean-Paul Bouchet (CFDT cadres), Yves Chassard (CFDT cadres), Jean-Pierre Chène (conseil en relations sociales), Hélène Danesi (Banques), Jean-Marc Dubau (Transports), Guy Fiorina (La Poste), Martine Flacher (CFDT cadres), Bernard Jarry-Lacombe (CFDT cadres), Christian Leroy (expert RH), Véronique Loison (Sécurité Sociale), Laurent Mahieu (CFDT cadres), Yves Mambret (France Télécom Orange), Catherine Marchand (Santé), Yves Montagnon (France Télécom Orange), Franca Salis-Madinier (CFDT cadres), Pierre Viénot (RATP).*