

Variable 12 “La place de l’encadrement dans l’organisation”

1 Définition

Le *management* est l'ensemble des pratiques d'organisation et des ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes (wikipedia). Dans cette variable, c'est plus particulièrement sur *l'encadrement* qui est mis l'accent.

Pour F. Mispelblom Beyer, par exemple, encadrer, c'est tenir une « position » dans l'organisation ; une position intermédiaire par définition, prise entre la pression du « haut » et celle du « bas ». Ainsi, selon cet auteur, « si l'on veut survivre dans le métier, on a intérêt à être un peu caméléon ou à forcer sa nature pour s'adapter aux circonstances »...

Avec l'évolution de l'environnement (management par projet et par les résultats, affaiblissement des organisations syndicales, individualisation croissante des aspirations des salariés...), l'encadrement prend une place de plus en plus particulière dans l'organisation.

Qui sont les managers ?

L'APEC compte 1,649 million de cadres en poste en 2008 dans des entreprises privées de plus de 10 salariés (APEC : « Les cadres en Europe », nov. 2008). 50% à 80% de ces cadres, encadrent une équipe. A cette population, il convient de rattacher une partie des agents de maîtrise (568 000 personnes en 2005 selon l'INSEE).

On peut distinguer, au moins, trois types de profils de managers :

- les managers dirigeants ;
- les organisateurs et les managers de processus ;
- les managers intermédiaires et de proximité.

(source : J.-L. Placet, dans Les notes de l'institut : « Redéfinir le rôle du manager »).

2 Indicateurs

- 1) Développement de groupes et de multinationales ; décisions prises loin de l'entreprise ;
- 2) Recrutement important des managers à l'extérieur de l'entreprise (notamment des tops managers) ; leur éloignement du terrain ;
- 3) Accroissement du nombre de cadres et plus particulièrement des managers gestionnaires (experts, ...)
- 4) Demande croissante des salariés de comprendre le sens de leur travail et celui des changements ;
- 5) Développement des réclamations et conflits individuels ;
- 6) Evolution de la place des IRP et les thèmes des négociations.
- 7) Baisse du niveau du dialogue social

3 Rétrospective

3.1 La période des trente glorieuses

Dans les années 60/70, les organisations étaient relativement stables et prévisibles, une grande partie de la production industrielle des grandes entreprises concernait des grandes séries ou des « flux/procès ». Avec la mondialisation des échanges, ce qui caractérise l'entreprise, c'est la coexistence entre petites séries et grandes séries, la recherche de la qualité et de l'innovation, le renouvellement permanent des produits. Ainsi, la réactivité, les flux tendus et la recherche de résultats à court terme (raccourcissement des durées d'amortissement, ...) sont au cœur de la logique productive et en même temps au cœur du management. Parallèlement, on assiste à une accélération du processus d'individualisation, c'est-à-dire à une forte montée des aspirations des individus vis-à-vis du travail, mais aussi vis-à-vis d'eux-mêmes.

Quant aux managers, ils constituaient un corps relativement homogène, connaissaient le métier de leurs collaborateurs et étaient proches du terrain. Aujourd'hui, cette catégorie a littéralement explosé : coexistence des générations, sophistication et diversification des métiers, éloignement du terrain, difficulté de comprendre et traduire la stratégie de l'entreprise auprès des équipes... C'est donc dans ce contexte que le manager agit ou doit agir quotidiennement.

3.2 Un contexte plus contraignant dans lequel s'exerce le management

Il y a 3-4 décennies, les stratégies d'entreprise et les organisations étaient relativement stables et prévisibles ; les décisions stratégiques se prenaient au sein même de l'entreprise.

Avec la mondialisation et le développement de multinationales, les frontières de l'entreprise s'effacent et les décisions stratégiques sont souvent prises loin de l'entreprise. Dans ce contexte, et à l'aide des nouvelles technologies, la notion de concurrence change de nature : la compétitivité d'une entreprise ne peut plus reposer seulement sur ses prix et sa performance. Il lui faut proposer une offre de qualité, de variété et de délais ajustée au plus près des besoins de chaque client.

Cette nouvelle donne conduit à rechercher plus de flexibilité au niveau de la production, plus de réactivité, une gestion des coûts plus poussée. Ainsi, l'instabilité des règles du jeu devient elle-même la règle.

Dans ce nouveau contexte, les stratégies deviennent plus réactives, changent en permanence et souvent les objectifs affichés (voire imposés) sont difficilement atteignables et sujets à de fortes évolutions.

Ainsi, les pratiques de management peinent à s'adapter aux nouvelles exigences productives. Souvent, les managers se retrouvent à faire appliquer une stratégie d'entreprise dont eux-mêmes ne maîtrisent pas toujours les objectifs et ne perçoivent pas toujours le sens. Leur légitimité peut alors être remise en cause, notamment lorsqu'ils sont amenés à donner des ordres contradictoires, ce qui les amène à des situations de dissonance cognitive ou de conflits de valeurs.

En effet, les cadres responsables d'équipe sont pris entre la logique de la direction générale, axée sur les résultats financiers et la recherche de productivité à court terme, et les contraintes humaines et techniques de leur équipe. Les deux logiques étant souvent contradictoires.

3.3 *Le rôle difficile des managers et la manifestation d'un malaise*

Les managers jouent (donc) un rôle délicat en vivant quotidiennement une série de contradictions :

- 1^{ère} contradiction : d'un côté, ils incarnent le premier échelon de contrôle de leurs équipes au sein de l'entreprise ; de l'autre côté, ils doivent jouer le rôle de « facilitateur », d'accompagnateur, de formateur...

- 2^{ème} contradiction : on constate, d'un côté, un discours officiel qui prône un management humain, de proximité... et de l'autre côté, sur le terrain, des pratiques managériales qui consistent à exercer une pression permanente sur les salariés sans prendre véritablement en compte leurs attentes. Dans beaucoup de cas, cette pression s'exerce sur une activité que les managers ne connaissent même pas... !

De plus, du fait de leur manque de temps et de leur « éloignement » du terrain, ils ne sont pas en mesure de répondre efficacement aux sollicitations de l'équipe et à chaque personne individuellement. Ceci concerne toute la ligne hiérarchique : souvent les managers vivent seuls les problèmes sans aucun appui de la direction, d'autant plus que souvent la possibilité de prise d'initiatives de leur part est limitée.

L'implication donc des managers auprès des équipes se fait de manière abstraite, en extériorité, dans le but d'établir des statistiques à partir d'indicateurs imposés d'en haut. Indicateurs qui, d'ailleurs, ne correspondent pas complètement aux réalités de terrain. Le management se résume donc de plus en plus à une pression à la rentabilité, voire à court terme.

Le management humain dit de « proximité » vole ainsi en éclats.

Ne demande-t-on pas aux managers d'être, au fond, des « gestionnaires » avec un vernis de management, mais pas du tout des « managers » véritables des femmes et des hommes de leur équipe...?

3.4 *Un malaise de plus en plus profond*

Cette situation décrite ci-dessus (difficulté à comprendre le sens des orientations stratégiques – sachant que, souvent, celles-ci ne sont pas « sensées »...–, confrontation permanente à des logiques contradictoires, éloignement du terrain,...) provoque un malaise profond chez les managers, un problème de confiance et un désengagement de leur part. La montée du stress est sans doute liée à ce malaise.

Ainsi, de nombreuses enquêtes confirment ce sentiment de défiance chez la population des managers, et le désengagement qui en résulte : 57 % des cadres et 55% de l'encadrement intermédiaire estiment que le discours des entreprises vis-à-vis de leurs salariés n'est pas crédible (Juliette Ghiulamila, « Cadres, la tentation du retrait », Lab'Ho, juillet 2007).

Bien que la perception qu'ont les managers de leur travail reste très positive, on observe pourtant une montée croissante du stress : selon une étude, parmi toutes les catégories des salariés, celle de cadres semble la plus stressée.

Ainsi, 45 % des cadres disent éprouver une forte tension nerveuse au travail et 68 % estiment manquer de temps pour réaliser leurs missions ; 70 % considèrent que leurs efforts ne sont pas reconnus. Enfin, 23 % des arrêts maladies des cadres en 2005 seraient à attribuer au stress

(Sources : Séminaire de l'Observatoire des cadres (CFDT), « Souffrance au travail », avril 2008 ; baromètre stress CFE-CGC, 2005 ; APEC, sondage CFE-CGC et Sofres).

3.5 *Des attentes individuelles de plus en plus fortes et fragmentées*

On assiste actuellement à une hétérogénéité croissante des aspirations et des comportements des salariés, renforcée par la coexistence de diverses populations et générations. Les attentes individuelles sont donc croissantes.

Il convient de noter que l'individualisation ne se résume pas à une montée de l'individualisme, de l'égoïsme ou du repli sur soi, mais correspond bien plus à une inversion progressive du rapport entre l'individu et le groupe, une personnalisation des valeurs et des principes.

L'individu s'émancipe, devient critique, supporte difficilement l'autorité, demande davantage d'autonomie...

Parallèlement, on assiste à une individualisation de la gestion des carrières de ces mêmes salariés ainsi qu'à celle des questions de rémunération et de formation.

Les salariés demandent explicitement à l'entreprise de prendre davantage en compte leurs aspirations personnelles en citant leur responsable hiérarchique direct comme un interlocuteur privilégié. En effet, étant, par définition, au contact permanent des salariés, le manager a ici un rôle important à jouer : ainsi, 64 % des salariés français déclaraient que pour être mieux entendus, il était nécessaire de développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique.

Ce processus d'individualisation conduit aussi à mettre en avant une valorisation de l'affirmation de soi et de l'épanouissement personnel. D'ailleurs, les attentes à l'égard du travail se renouvellent, et de valeur collective, elle devient une valeur individuelle.

Ainsi, un « bon » manager c'est celui qui a compris ou plutôt à qui on a donné les possibilités de comprendre que ses collaborateurs sont avant tout des personnes humaines qui ont la volonté de s'autodéterminer et ont des aspirations et des besoins différents. Et c'est à partir de cette diversité d'aspirations que le manager doit se « débrouiller » pour mettre en mouvement un collectif, afin d'atteindre un objectif de production et afin de satisfaire l'ensemble de ces personnes.

3.6 *Une demande importante de sens*

Notre société évolue de l'univers matériel vers un univers plus immatériel, fondé sur des dimensions plus qualitatives qui ne se comptabilisent pas forcément facilement. Et c'est dans ce contexte que tant les managers que les collaborateurs ont de plus en plus envie de comprendre le sens de leurs actions, d'être acteurs dans les processus de changement.

Pourtant, sur le terrain, les managers ont le sentiment d'être les instruments d'une stratégie en perpétuelle définition, parfois fort éloignée de leur action quotidienne et sur laquelle ils n'ont aucune prise. Ils demandent donc de comprendre le sens des choix stratégiques (ou tout simplement de les connaître...) afin de les traduire par la suite auprès des équipes... Mais en même temps, ils sont ou doivent être porteurs de sens, traducteurs, facilitateurs, pédagogues...

La capacité du manager à donner du sens au travail, à l'activité de chaque salarié, à la finalité du changement..., c'est fondamental. Donner du sens, c'est mettre en cohérence l'activité et aspirations des salariés avec la stratégie de l'entreprise.

Plusieurs éléments ou facteurs contribuent ou peuvent contribuer à la construction du sens que le management intègre ou doit intégrer dans sa démarche :

- la cohérence de la vision stratégique : le salarié a besoin de comprendre la stratégie et les objectifs de l'entreprise, voire de partager la vision avec la direction de telle sorte qu'il puisse faire le lien avec son activité...;
- la finalité du travail et la question d'éthique : il s'agit de comprendre la finalité, le sens de « mon activité » ; donc pour agir « je dois comprendre... ». Vendre, par exemple, des assurances-vie à de personnes âgées, comme c'est parfois le cas, n'a aucun sens pour les salariés, et ne correspond pas à la finalité de son travail, aux fondamentaux de son métier ;
- la relation directe avec le résultat de « mon travail ». Prendre conscience, voire vivre le lien direct entre effort personnel et résultats obtenus : « c'est ma personnalité, mon identité qui sont inscrites dans le produit ou le service réalisé » (cf. aussi la question de la résonance symbolique développée par J-C Sardas) ;
- avoir une lisibilité de « mon avenir » en termes d'emploi, de compétences, de parcours professionnels ;
- comprendre la finalité du changement : les salariés ont besoin d'avoir une vision claire, de comprendre le sens que le changement a pour eux et pour leur travail, de partager la finalité du changement ;
- être acteur dans le processus du changement, ce qui facilite davantage la construction du sens.

L'encadrement est donc obligé de prendre en compte cette réalité dans leur travail quotidien et d'évoluer dans ce sens. Plus concrètement, la qualité de la relation de management, c'est-à-dire la relation entre deux personnes, permettra d'atteindre les aspects ci-dessus.

3.7 *Dialogue social et management*

Actuellement, la tendance c'est l'individualisation croissante des rapports sociaux en lien avec la décentralisation des accords collectifs et l'individualisation des rémunérations. Cette situation étant favorisée par le développement du management par objectifs et le contrôle granulaire et individuel des résultats.

Parallèlement, on observe une conflictualité du travail qui emprunte de nouvelles formes. Ainsi, la grève laisse petit à petit sa place à des micro-conflits qui se nouent fréquemment autour d'un litige individuel. Ils naissent souvent hors de tout soutien syndical et n'empruntent pas les chemins balisés de la négociation. Ces micro-conflits traduisent essentiellement à l'exaspération des équipes face à des directions locales perçues comme impuissantes. Selon une enquête CEGOS (2008), les réclamations individuelles continuent à prendre le pas sur les revendications collectives ; de plus, « les conflits individuels sont majoritairement (56 %) traités par le manager de l'équipe.

Dans ce contexte, le rôle du manager prend une importance croissante pour gérer ces conflits, pour établir une certaine régulation, mais en même temps, son comportement est susceptible d'être directement porteur de risques sociaux, car le manager n'est pas assez formé dans le domaine de relations aux personnes, de gestion des conflits. Pour cela, l'attention portée à l'attitude du management vis-à-vis de ses collaborateurs immédiats est déterminante. D'ailleurs, la direction et le service RH doivent lui apporter du soutien dans cette voie.

Par ailleurs, on constate que la fonction RH maîtrise moins les relations sociales et dans la plupart des cas, les DRH ne sont pas en mesure d'anticiper ni de prévenir les conflits, individuels et collectifs (enquête Cegos sur le climat social 2008, disponible sur le site des Echos).

Les managers ont donc un rôle à jouer (aussi) dans les relations sociales au sens large. Ils sont directement impliqués dans le dialogue social par leurs relations avec les représentants du personnel et participent au quotidien à l'observation sociale dans l'entreprise. La prévention des conflits et le repérage des dysfonctionnements (absentéisme, démotivation, conflits, ...) ne peut se faire de manière efficace qu'au niveau local.

3.8 Tableau : Evolution du management

Evolution du management	
AVANT	ACTUELLEMENT
Les organisations sont beaucoup plus stables (faibles évolutions et changements peu fréquents)	Les organisations bougent en permanence et deviennent plus contraignantes : resserrement du temps, maîtrise des coûts de la production
Pilotage de la gestion de la production	Pilotage de la production par la gestion et les procédures
L'organisation de la production est essentiellement basée sur le volume	Nécessité de créer de l'innovation et besoin d'activer le dialogue social
Stratégie relativement stable, simple et claire	Stratégie peu claire, elle change en permanence : . les gens sont inquiets (résistance, retrait, démotivation, ...) . la déclinaison est difficile à faire par les managers
Les rythmes sont relativement adaptés	Les rythmes sont raccourcis : rythmes de changement, de production, de vente... Le rôle du management : « faire »/gérer des changements permanents
Conditions de travail physiques	Le mental et le psychique sont de plus en plus affectés
Les salariés savaient ce qu'ils vendaient, maîtrisaient le produit fabriqué (ex. France Telecom)	Evolution du métier lui-même Produit fabriqué « complexe » voire invisible Besoin de réappropriation de son travail
Parcours professionnels clairs	Changements permanents des métiers → Les managers ne sont pas prêts, pas formés ; les dirigeants non plus
Equipes à manager : stables, homogènes ; le groupe et le collectif de travail ont une grande importance	Equipes recomposées fondées davantage sur des aspirations individuelles
Les managers sont issus du métier, du terrain ; par conséquent, le management est plus de proximité et est basé sur la	Les managers sont issus des écoles de management ; le management devient moins technique et plus "gestionnaire" ; il est assez loin des relations avec les

technique...	hommes
Le manager est très proche de la direction et comprend relativement bien la stratégie et les objectifs de l'entreprise	Le manager (de proximité) a perdu les repères, le sens, ayant des difficultés à se positionner. Il est écrasé par la hiérarchie et devenu agent d'exécution.
Autonomie assez importante	Les managers se plaignent de n'avoir plus aucune marge de manœuvre, son autonomie étant considérablement réduite.

4 Hypothèses d'évolution

4.1 *Hypothèse 1 : management polyvalent orienté vers la coordination (avec pertes d'expertise sur les métiers managés)*

Recherche de la performance par la réduction des coûts dont coûts de main d'oeuvre

La tendance actuelle de la réduction transversale de la hiérarchie intermédiaire, voire, parfois, de la suppression verticale d'un niveau hiérarchique se poursuit. Ainsi, la taille des équipes ainsi que le nombre de métiers à manager deviennent beaucoup plus importants qu'auparavant. Par conséquent, on assistera à une forte recomposition/redistribution des tâches, et à une intensification du travail des encadrants (dont cumul de plusieurs fonctions et expertises : management par projet, management hiérarchique, soutien psychologique, management d'équipe et de métiers, interface, ...). On assistera donc à une polyvalence des managers au détriment de l'expertise technique sur les métiers managés.

4.2 *Hypothèse 2 : management par les résultats, orienté vers le contrôle technocratique (recherche de la performance)*

Les politiques qui privilégient la recherche de rentabilité à court terme se développent. Le management par projet, par les objectifs et par les résultats aussi ... ; on assistera alors à un développement d'un management technocratique : procédures, contrôle à posteriori...

4.3 *Hypothèse 3 : management orienté vers le soutien psychologique*

Développement d'un management individuel : le management des hommes prend le pas sur la gestion. Etant donné le développement des aspirations de plus en plus individuelles et des conflits inter-individuels ..., le manager ne peut plus considérer son équipe comme une entité complètement homogène ; il gère chaque membre de l'équipe de manière différenciée et privilégie une relation personnalisée dans le sens « d'adapter le management à l'homme ». Dans ce contexte, et étant donné la complexité croissante du travail, le soutien psychologique prendra une place importante dans le travail de l'encadrement. Le risque est que le management des hommes se conduise dans une vision essentiellement « psychologisante » détachée du métier et des activités de travail.

4.4 Hypothèse 4 : management orienté vers le travail et les situations de travail

a/ Parallèlement, les rapports sociaux qui s'individualisent (aussi) semblent s'amplifier : décentralisations des accords collectifs, individualisation des rémunérations favorisée par le management par objectifs et le contrôle des résultats. A terme, il est possible que cette individualisation s'étende à l'organisation du travail lui-même ; on verrait ainsi l'extension du « travail à la carte » - dans le sens « d'adapter le travail à l'homme ». Dans ce contexte, l'encadrement sera amené à jouer un rôle spécifique en intégrant dans son travail une forte dimension RH.

b/ Le dialogue social comme passage obligé du parcours des managers.

Etant donné la montée en puissance de nouvelles formes de conflictualités (conflits inter-individuels, notamment) et la décentralisation accrue des négociations sociales, la GRH et les IRP sont difficilement en mesure d'anticiper, voire de résoudre ces types de conflits. Ainsi, les managers de proximité y jouent un rôle primordial (organisation, dialogue, coaching,...) et intègrent la discussion sur le travail et les situations de travail dans leurs actes de management.

Bibliographie :

- Apec : « Les cadres en Europe », éd. 2010
- Arnaud Stéphanie, « Le management humaniste », in Revue internationale de psychosociologie, n°34, 12/2008.
- Brun Jean-Pierre, « Management d'équipe – 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Ed. d'Organisation, 2009.
- CEGOS (l'Observatoire), Enquête sur le climat et relations sociales dans les entreprises, 2008.
- Delmas Philippe et Mayrand Leclerc Martine, « Sortir du management panique », éd. Lamarre, 2006.
- Devin Bernard et coll., « Du management des compétences au management du travail, Anact, 2009
- Institut de l'entreprise, « Redéfinir le rôle du manager », janvier 2010
- Kaufmann J.C., « l'invention de soi – Une théorie de l'identité », Hachette, 2004, in Damien Richard : « Mesurer le bien être dans les organisations », IREGE, Université de Savoie
- Lasfargue Yves, « Qualité de vie et conditions de travail », Octares, 2009
- Albert Eric, « Repenser l'entreprise », in J. Chaise et F. Torres – sous la dir. de).
- Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, « Malaise au travail », n°12, sept-nov. 2008.
- Mispelblom Beyer F., « Encadrer, un métier impossible ? », A. Colin 2006 et Malaise au travail...).
- Sardas J.C., « Dynamiques identitaires et transformations organisationnelles », in Travail et Fragilisation, H. Poltier, A.M. Guenette, A.M. Henchoz (eds.), Payot Lausanne, 2004. Thevenet M., « Manager en temps de crise », Eyrolles, 2009
- SocioSig, « La mutation du travail », Service d'information du Gouvernement, avril 2004
- Teissier Nathalie, « Stress des cadres », CFDT-Cadres, n°428, mars 2008.