

<p>Quatorzième journée d'étude du GDR Cadres :</p> <p>Encadrer sous contrainte : Les encadrants des organisations publiques</p>
---

**L'encadrement des organisations publiques : l'impossible mutation ?**

Stéphane BELLINI

IUT de Poitiers – CEREGE<sup>1</sup>

Université de Poitiers

**Introduction**

Cet article s'appuie sur la réalisation d'audits, menés dans deux organisations, l'une privée, l'autre publique. Les audits visaient à étudier les pratiques managériales mises en œuvre par l'encadrement de proximité (agents de maîtrise ou cadres). La comparaison public/privé sur deux établissements géographiquement voisins accable l'organisation publique. Quand les pratiques évoluent dans l'organisation privée, elles paraissent figées dans l'organisation publique. Derrière les pratiques, ce sont les rôles des managers qui sont redéfinis. En effet, les pratiques managériales ne se résument pas à l'utilisation d'outils neutres, détachés de la personnalité des managers. Elles touchent à la relation à l'autre, aux modes de communication, aux styles d'interaction... bref, à toute une dimension personnelle de l'encadrement d'équipe. A partir des pratiques, nous cherchons à comprendre le processus d'évolution des rôles de l'encadrement et d'ajustement aux prescriptions de l'organisation. Schématiquement, on assiste à une transformation des rôles dans l'organisation privée et des ajustements plus chaotiques dans l'organisation publique. Nous proposons une explication aux ajustements observés, en mettant en avant ce que produit l'organisation du travail sur les individus.

**1. Méthodologie et itinéraire de recherche**

Avant d'aller plus loin, précisons brièvement l'histoire de cette recherche, qui éclairera le lecteur sur les conditions d'obtention des informations utilisées. Nos travaux se fondent sur la réalisation de deux audits du management, l'un dans une structure portuaire du nord de la France, au statut d'EPICA<sup>2</sup>, que nous appelons NORPOR, l'autre dans une entreprise sidérurgique, que nous baptisons NORACIER. Les dirigeants des deux organisations ont tenté

---

<sup>1</sup> Centre de Recherche en Gestion – EA1722, laboratoire de l'IAE de Poitiers.

<sup>2</sup> Etablissement Public à caractère Industriel, Commercial et Administratif

d'y développer dans les deux entreprises un management de type participatif, sous des formes variées.

A NORPOR, l'ambition de faire évoluer les rôles de l'encadrement intermédiaire vers la prise en charge d'activités de management a rapidement été contrariée par des difficultés d'application. Les outils du management promus par la Direction des Ressources Humaines (entretiens annuels d'évaluation, projet d'entreprise, mais aussi sollicitation d'attitudes plus « participatives ») étaient mal utilisés, négligés, vite abandonnés voire rejetés par l'encadrement intermédiaire, pourtant principal destinataire des outils et méthodes. De même, la direction des ressources humaines relevait de la part de certains d'entre eux des comportements autoritaires incompatibles avec le projet managérial. Cet état de fait a poussé l'entreprise à commandé un audit, par lequel nous avons eu accès aux terrains, audit qui portait sur l'identification des sources du problème.

A NORACIER, les pratiques participatives (groupes de travail transversaux, démarche qualité, groupes d'expression) irriguent au contraire le fonctionnement quotidien des services. Les rôles de la hiérarchie ont évolué dans le sens des prescriptions de l'organisation, transformant les relations hiérarchiques et les rapports professionnels dans un contexte de réduction des effectifs. Nous sommes intervenus dans ce contexte pour réaliser un audit à partir de l'étude de l'utilisation d'outils de management. L'objectif ultime est de faire évoluer les instances participatives.

Dans les deux cas, ce sont les pratiques managériales qui sont interrogées, et surtout la mise en acte d'outils et de consignes par des managers qui se voient attribuer des tâches de GRH alors que leurs formations et leurs représentations du travail sont bâties autour de l'activité professionnelle, en l'occurrence technique, et non de l'encadrement d'équipe. Au cours des développements suivants, nous analyserons plus en détail les deux configurations organisationnelles.

L'organisation que nous plaçons en contrepoint de l'entreprise privée étudiée ne ressort pas de la fonction publique. Elle s'en différencie sur certains points : des services marchands cohabitent avec des obligations de service public, les salariés ne sont pas fonctionnaires mais salariés de droit privé. Cependant NORPOR partage avec les organisations de la fonction publique quelques principes de fonctionnement fondamentaux, déjà identifiés par Crozier il y a plus de quarante ans : centralisation des décisions techniques et financières, forte réglementation de la gestion des carrières : l'attribution des postes, l'octroi de promotions, le changement d'échelons se produisent en fonction de règles dont l'application est vue en commissions paritaires direction – syndicats.

## **1.2. Le dispositif méthodologique.**

Notre approche du phénomène est compréhensive et nous étudions un phénomène individuel dans son « cadre naturel » (Giodarno, 2003, p. 16), c'est-à-dire en prenant en compte son insertion dans un fonctionnement organisationnel et dans son réseau de contraintes. De plus, le phénomène observé requiert la prise en compte de la complexité des variables en jeu et de la pluralité des points de vue et des niveaux de discours. Enfin, nous nous visons davantage la construction d'un cadre d'analyse que son test (Wacheux, 1996). L'ensemble de ces données commandait l'utilisation d'une méthodologie qualitative, qui a abouti pour les deux entreprises à une étude de cas.

Pour préciser notre démarche, nous avons défini plusieurs niveaux d'observation (pratiques et représentations médiatisées par le discours) et plusieurs objets d'étude (individus, interactions, organisation du travail). De cette manière, quatre unités d'analyse furent définies :

- les représentations individuelles des managers et de leurs subordonnées sur les pratiques managériales et la relation hiérarchique ; elles expriment des significations subjectives et une reconstruction des pratiques par la médiation du discours ;
- les représentations des concepteurs du système de management sur les pratiques de l'encadrement intermédiaire ; elles traduisent les ambitions qui ont présidé à la décision de s'engager dans la voie de pratiques de gestion plus participatives et une perception d'éventuels décalages avec les rôles prescrits ;
- les pratiques des managers et animateurs d'équipe ; elles signalent les types d'interaction, les difficultés, contraintes et autres contingences concrètes auxquelles les hommes sont confrontés dans leur mission d'animation d'équipe ;
- le fonctionnement des instances de management et les outils propres au management (réunion de groupe, bilans des entretiens annuels...) et leurs contextes de mise en œuvre.

Plusieurs méthodes de recueil de données ont été utilisées pour collecter des informations relatives à ces quatre unités d'analyse. Nous avons adopté les méthodes suivantes :

- les entretiens semi - directifs auprès d'une centaine de salariés (65 dans la structure portuaire, 32 dans l'entreprise sidérurgique), afin d'obtenir les opinions et avis mais aussi les exemples de faits concrets et d'anecdotes vécues. Fondés sur un guide, ils

nous ont permis d'accéder aux schémas d'interprétation dominants des *bonnes pratiques de management* par les acteurs du terrain ;

- l'étude documentaire (documents internes dont les supports de la communication internes) dans le même but de dégager les représentations des *bonnes pratiques de management* par les architectes de la GRH (Direction, service RH) ;
- l'observation du fonctionnement de deux services de NORPOR, des pratiques et des interactions lors de moments formels de participation comme lors de moments informels. Notre présence quasi-permanente, pendant deux mois dans l'entreprise sidérurgique et trois mois dans la structure portuaire, a rendu possible ce temps d'observation. La richesse offerte par cette présence n'est pas seulement liée à l'appareillage méthodologique décrit mais elle vient aussi d'une posture d'attention aux faits du quotidien, avec une volonté de recoupement des informations et un appel à différents points de vue. De réunions formelles en rencontres informelles, nous avons entrepris une flânerie active dans l'entreprise, en attente d'un entretien, en quête d'explication sur des points anodins, en démarche de prise de rendez-vous. Cela nous a permis d'observer des situations de travail et d'interaction. Observer les fonctionnements, c'est aussi relever des outils de GRH et voir leur mise en œuvre par les acteurs. Un carnet de bord nous a fidèlement accompagnés tout au long de cette immersion, nous permettant de garder à l'esprit la distanciation nécessaire à l'analyse.

Nos investigations ont un double objectif : recueil de données d'une part ; diagnostic du management des entreprises d'autre part. Pour les demandeurs des audits, notre travail a débouché dans un cas sur une analyse des pratiques, dans l'autre sur une analyse assortie de propositions concrètes d'actions. En fin de parcours, nous avons présenté les résultats de nos investigations aux acteurs des entreprises, afin de valider en interne les données ainsi collectées. Nous avons également régulièrement présenté nos travaux en groupe de recherche, pour valider en externe nos interprétations.

### **1.3. La population des managers de proximité**

Nous retenons la notion de management de proximité d'abord parce que le terme *encadrement* exprime en France tant un statut qu'une fonction or nous nous intéressons à la fonction plus qu'au statut. Ensuite, la notion de management de proximité traduit une caractéristique importante de cette catégorie, à savoir la proximité à plusieurs niveaux : physique et géographique d'abord, technique ensuite et socioculturelle enfin, dans le sens où

les managers et leurs équipes sont dans le même univers professionnel et partagent un langage, une façon de concevoir le métier, voire des valeurs (Srajek, 2003).

Malgré les différences sur les rôles des managers de proximité (Jolivet, 1991 ; Letondal, 1997 ; Loubès, 1997), leur position duale est une caractéristique, que l'on retrouve sous diverses appellations : « *position charnière* » (Louart et Benmehidi, 1984), « *Homme du milieu, pris entre deux feux* » (Roethlisberger, 1976), « *rôle d'interface* » vu comme le lieu de confrontations de logiques contradictoires (Srajek, 2003), d'individu pris « *entre le marteau et l'enclume* » (Bellini et Labit, 2005). La position duale des managers est aussi un point commun aux organisations privées et publiques.

#### **1.4. L'apport de la théorie des rôles.**

Nous recourons à la théorie des rôles car elle permet un éclairage des phénomènes observés. Le concept de rôle permet d'envisager les conséquences des structures organisationnelles et sociales sur les comportements individuels. Celui-ci a fait l'objet de nombreuses recherches en psychologie sociale, sans qu'il y ait d'unité épistémologique à son propos. La théorie des rôles est mobilisée en GRH pour comprendre les tensions qu'un individu connaît lorsqu'il est soumis à des demandes divergentes voire contradictoires dans l'exercice de son métier. Depuis quelques années, nombreuses sont les recherches empiriques convoquant le concept (Alis, 1997; Loubès, 1997 ; Perrot, 1999 ; Grima, 2004). Avant de l'appliquer aux situations qui nous intéressent, il nous semble nécessaire de préciser brièvement les différentes positions épistémologiques.

Certains chercheurs semblent animés de présupposés fonctionnalistes (Parsons, 1955 ; Merton, 1965 ; Katz et Kahn, 1966), c'est-à-dire qu'ils considèrent que les rôles individuels sont les fidèles reflets du système social dans lequel ils sont insérés. Les rôles de chacun seraient l'émanation directe du système de statuts, définissant des droits et obligations, morales autant que réglementaires. Par exemple, les cadres, spécialité française, ont longtemps intégré dans leurs rôles la loyauté et l'implication à l'égard de l'organisation, en contrepartie de perspectives de promotion, de sécurité d'emploi et de reconnaissance dont la particularité du statut est déjà un signe (Boltanski, 1982). La force de la socialisation et des attentes de rôles, la puissance des normes de groupe et leur pression à un certain conformisme, le poids des identités collectives seraient les rouages d'une mécanique productrice de rôles individuels fortement imprégnés de leur structure sociale.

D'autres chercheurs, s'inscrivant dans un paradigme individualiste, mettent davantage en évidence l'existence, dans tout système social, d'une marge de manœuvre laissée à

l'individu (Boudon et Bourricaud, 1986). Elle s'exprime dans la manière de mettre en oeuvre les prescriptions et dans l'utilisation « stratégique » des règles et normes (Crozier et Friedberg, 1977).

Une troisième approche considère les rôles comme un construit social issu de l'interaction entre les personnes, dans des situations d'action particulières (Rocheblave-Spenlé, 1962). Selon cette approche, les rôles sont influencés par la structure sociale mais n'en sont pas totalement déterminés. Ils s'actualisent dans des situations concrètes de relation, en intégrant contraintes sociales et intérêts individuels. Nous nous inscrivons dans cette approche.

Ce ne sont donc pas des phénomènes purement psychologiques que nous observons mais bien des phénomènes se produisant à la jonction entre le système psychique des individus et le système organisationnel et social des groupes de travail. Par conséquent, pour comprendre l'évolution des rôles de la hiérarchie intermédiaire, il convient de prendre en compte le cadre de l'interaction des managers, c'est-à-dire leurs contextes de travail. Nous le faisons d'abord pour NORACIER avant de procéder à la même démarche pour NORPOR. Puis, nous identifierons des formes de réaction et d'ajustement de rôles face aux contraintes organisationnelles. A NORPOR, on constate que les prescriptions managériales perturbent les rôles de l'encadrement intermédiaire. A NORACIER, elles ont davantage tendance à les transformer.

## **2. Les demandes adressées à l'encadrement : une superposition d'ambiguïtés**

Nous avons mis en évidence un certain nombre d'ambiguïtés à propos des demandes adressées aux managers, portant sur son comportement et ses relations. Ces ambiguïtés sont communes à NORPOR, NORACIER et plus largement à la plupart des organisations qui formulent des prescriptions de rôles, qu'elles soient privées ou publiques. De notre point de vue, elles reposent sur deux raisons essentielles. Premièrement, les attentes formulées à l'égard des managers de proximité sont fondamentalement imprécises et de ce fait sujettes à de multiples interprétations. On ne peut les préciser parce que les situations de travail sont trop nombreuses, trop complexes et trop variées pour pouvoir être modélisées : comment définir objectivement une bonne animation d'équipe? Qu'est-ce qu'une relation ouverte? Qu'est-ce qu'un comportement participatif? Comme interroge Hall (1992), le management n'est-il pas toujours participatif? Dépend-il toujours de la seule volonté de la hiérarchie directe? Quelle rupture devrait entraîner l'adoption par la maîtrise et l'encadrement de premier niveau d'une attitude de « manager »? La difficulté à définir précisément les attentes de rôles envers

l'encadrement intermédiaire et leur caractère implicite les rendent propices à de multiples interprétations. Chaque manager projette sa propre conception d'un management idéal dans les attentes de l'organisation voire développe ce dont il dit lui-même souffrir dans sa façon d'être managé. Chaque manager lit ses pratiques en fonction d'une définition du management qu'il a lui-même construite. Par exemple, un cadre de NORPOR utilisait la charge de travail de son service, l'urgence des décisions et la dispersion géographique de son équipe comme justification à une centralisation des décisions. Pour lui, la participation des salariés aux décisions signifiait une perte de temps inenvisageable. Un de ses collègues, voisin de bureau, utilisait les mêmes contraintes (forte charge de travail, décisions dans l'urgence, dispersion de son équipe) pour démontrer la nécessité de déléguer, de laisser une large autonomie à ses collaborateurs, de leur confier un certain pouvoir de décision. Délégation, responsabilité, communication, participation, autonomie, compétences relationnelles sont des objets mous de la gestion ; ils possèdent la propriété d'être malléable, ce qui permet à la fois de se justifier de ses pratiques... et de se plaindre de celles d'autrui.

Deuxièmement, les attentes en termes de management sont idéalisées sous la forme d'un mode idéal de relations professionnelles, fait d'ouverture, de délégation, de responsabilité et d'autonomie. Comme l'indiquait un cadre interrogé, le « management fleur bleue » est un point de référence fréquent. Ce n'est que rarement qu'une pratique précise est citée d'emblée par les managers pour le caractériser (cercle de qualité, groupe de travail transversal, réunion de communication ou « évaluation participative »). C'est ainsi que l'ensemble de l'encadrement de proximité (cadres et maîtrise) de NORPOR a suivi une formation au management. On attendait ensuite des bénéficiaires de la formation un comportement plus participatif, une amélioration des compétences relationnelles car les bénéfices en avaient été démontrés sur le plan théorique mais les attentes n'avaient pas été précisées à partir de situations concrètes. Or dans les situations de travail quotidien, les contraintes (l'urgence, l'absence d'un collaborateur, la nécessité de trancher entre deux demandes), les habitudes de relation (une relation de dialogue se construit dans le temps en partenaires et non sur injonction) et les procédures de travail (centralisation des décisions, séparation entre la technique et la gestion budgétaire) offrent des occasions de contredire le discours général sur les « bons » comportements.

A l'ambiguïté du contenu s'ajoute l'ambiguïté sur la nature de la prescription, coercitive ou persuasive, alors que ces normes managériales imprécises deviennent justement valorisées par l'organisation et elles servent de base à l'évaluation. Enfin, en attendant de la part du manager l'adoption de nouveaux comportements, l'attention se focalise sur la dimension

personnelle et humaine du management. En sollicitant des modes particulier de communication, de mobilisation et d'animation, l'encadrement de proximité se trouve confronté à des prescriptions touchant au Moi de l'individu or l'identité psychique d'un individu ne se construit pas sur injonction. Un mode de relation aux autres est le résultat d'une construction intégrant des personnes (leurs histoires, leurs identités, leurs personnalités) qui agissent en interaction, dans un cadre particulier (contraintes et obligations de l'activité professionnelle, statuts). Sans modification du cadre de l'interaction, l'interaction elle-même a peu de chance d'évoluer. L'organisation du travail est un élément constitutif de ce cadre d'interaction générant des modes de relation. Prenons l'exemple des structures organisationnelles marquées par la décentralisation, l'accent sur la transversalité, la réduction des échelons hiérarchiques avec un large éventail de subordination (Desreumaux, 1996). Elles invitent ou obligent la maîtrise à prendre en charge des activités managériales en leur donnant une tonalité participative.

Nous l'avons dit, la situation d'attentes ambiguës est porteuse de tensions, dont l'intensité sera forte si la configuration organisationnelle est incompatible avec toute transformation du mode de gestion des hommes (centralisation des décisions, contrôle fort, culture du conflit...).

### **3. Les ajustements de rôles des cadres intermédiaires aux prescriptions organisationnelles**

Le recours à la théorie des rôles nous a permis d'identifier quatre modes d'ajustements de rôles aux prescriptions comportementales de l'organisation :

- le conflit de rôles (Katz et Kahn, 1964), sous-tendu par une approche fonctionnaliste de la distribution des rôles. Cette lecture des phénomènes organisationnels néglige la capacité des individus à s'accommoder de contraintes multiples et parfois contradictoires et à se construire ainsi des logiques multiples, ajustées en situation (Bellini, 2005) ;
- l'aménagement de rôles : aménagement subjectif des contraintes de la situation, qui témoigne d'une réorganisation cognitive des exigences de la situation. Chacun ajuste ses rôles en fonction des exigences qu'il perçoit dans la situation immédiate ;
- l'arrangement de rôles : il s'agit d'un jeu sur les rôles, basé sur les marges de manœuvre du manager, qui doivent lui permettre de répondre aux attentes de rôles divergentes de la base et de la hiérarchie. Roethlisberger parle de « *double jeu* » ;

- la transformation de rôles, surtout perceptible chez NORACIER : l'appropriation des prescriptions par les managers, leur approbation de la politique de management, leur utilisation devenue spontanée de pratiques promues par la direction des Ressources Humaines tendent à accréditer cette transformation.

Nous n'entrons pas ici dans le détail des ajustements de rôles. Nous nous attachons plus à comprendre le processus d'ajustement des rôles de la hiérarchie intermédiaire au regard des caractéristiques organisationnelles.

#### **4. Tiraillements et ralliements de logiques**

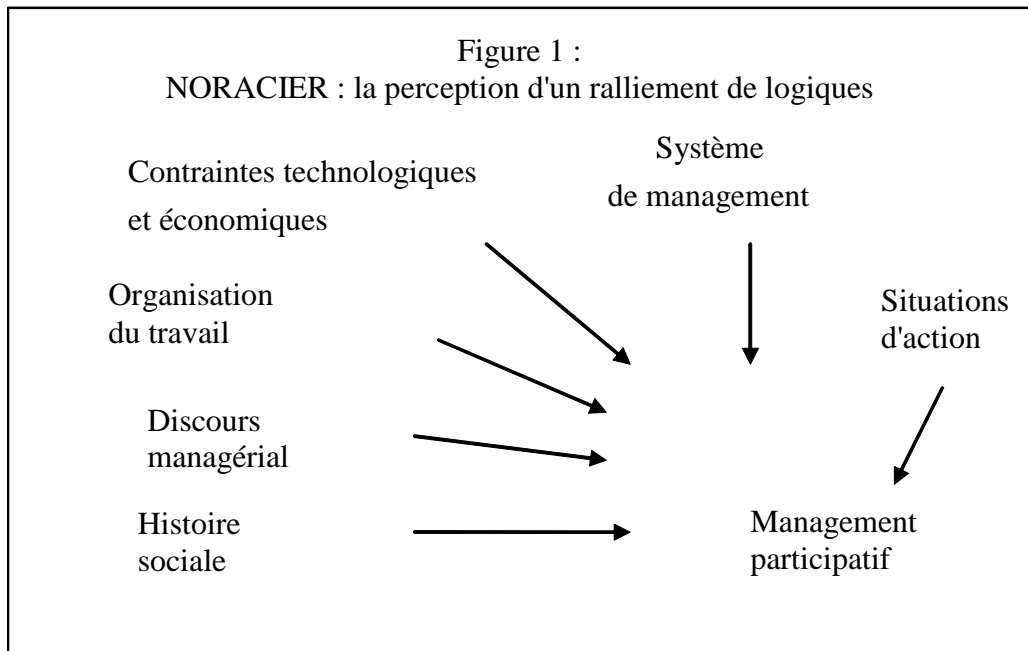
Derrière cette allitération, nous tentons de mettre en évidence que la transformation des rôles identifiée à NORACIER et les ajustements plus chaotiques à NORPOR s'appuient sur des configurations organisationnelles différentes voire opposées. Dans un cas, une combinaison d'éléments rend possible les évolutions de rôle ; dans l'autre, une combinaison différente entrave l'évolution des rôles attendue de la part de l'encadrement intermédiaire.

##### **4.1. Le ralliement de logiques.**

Nous parlons de ralliement de logiques à propos de NORACIER car la perception des contextes comme de la politique de management est favorable à l'adoption du management souhaité par la direction, à savoir orienté vers le développement des collaborateurs et de leur participation à la marche des services. Ce constat vaut pour le contexte économique de l'entreprise. NORACIER est une entreprise présente sur un marché mondial concurrentiel. Les ressources humaines y sont considérées comme un moyen de développement de l'entreprise. Les efforts faits par la direction en ce sens sont reconnus à la base. La diminution radicale des effectifs (de 10000 à 5000 salariés) a paradoxalement renforcé le crédit du discours sur les ressources humaines. En effet, grâce au soutien de l'Etat, les réductions d'effectif se sont étalées dans le temps (une dizaine d'années) et n'ont donné lieu à aucun licenciement (reclassement, essaimage et surtout préretraites massives). L'organisation du travail va également dans le sens d'une responsabilisation accrue des managers et d'un renforcement du poids des processus transversaux. Enfin le système de management (outils d'évaluation, d'animation d'équipe, instances de participation, centre ressource...) est conçu comme un dispositif de soutien à l'attention des managers. L'ensemble est encouragé par une communication intense, valorisant les bonnes pratiques, et par la mise à disposition de moyens humains et matériels importants pour faciliter la transition des rôles managériaux. L'entreprise

dispose ainsi d'un « Institut du management », centre de formation interne destiné aux managers d'équipes.

Ici, le management participatif est intégré à la stratégie de l'entreprise. Il en résulte le sentiment largement partagé par les acteurs d'un ralliement des logiques apte à favoriser une transition de rôles chez le manager. Dans le cas de NORACIER, la transition des rôles est pensée comme un processus en évolution et non comme une rupture.



La cohérence entre le système de management (valeurs affichées, règles émises, outils développés, communication de soutien) et les prescriptions est souvent désignée comme l'élément explicatif du succès du management participatif. On peut encore constater qu'il est étroitement lié à l'organisation du travail et aux objectifs de l'entreprise et qu'il s'imbrique harmonieusement dans le contexte plus large de l'organisation (technologique, économique et social). Toutefois, l'explication dite rationnelle du succès du management participatif peut être complétée par l'explication symbolique : plus que les contextes, les prescriptions ou le système de management en eux-mêmes, ce sont leurs perceptions par les personnes qui sont favorables au développement du management participatif. L'intégration par le manager d'attentes de rôles participatifs en est facilitée. Bernoux parle de l'émergence d'un "*modèle relationnel nouveau*"(1995), construit à partir de l'intégration par les acteurs des contraintes économiques, de la progression des qualifications et de la permanence du projet participatif.

#### 4.2. Le tiraillement de logiques.

Nous parlons de tiraillement de logiques pour NORPOR car il y a un décalage entre les injonctions de rôles, formulées sur un mode discursif, et les logiques produites à la fois par l'héritage sociopolitique, marqué par le conflit et la recherche de son évitement, l'organisation et le système de management, se particularisant par une centralisation des décisions et l'existence de procédures multiples, paritaires dès lors que cela concerne des décisions de carrières. En outre, la responsabilisation des personnes s'affronte à un obstacle de taille : pour beaucoup, l'action individuelle n'a qu'une incidence très indirecte sur les résultats de l'organisation publique : un Port Autonome tire une partie de ses ressources de sa fréquentation par des navires. Or les choix des ports par les armateurs ne résident que très partiellement sur la qualité du travail des équipes, mais sur des critères qui échappent aux salariés : localisation géographique, proximité des marchés des produits transportés, possibilités de transfert vers le réseau routier ou ferroviaire, capacités de stockage sur place...

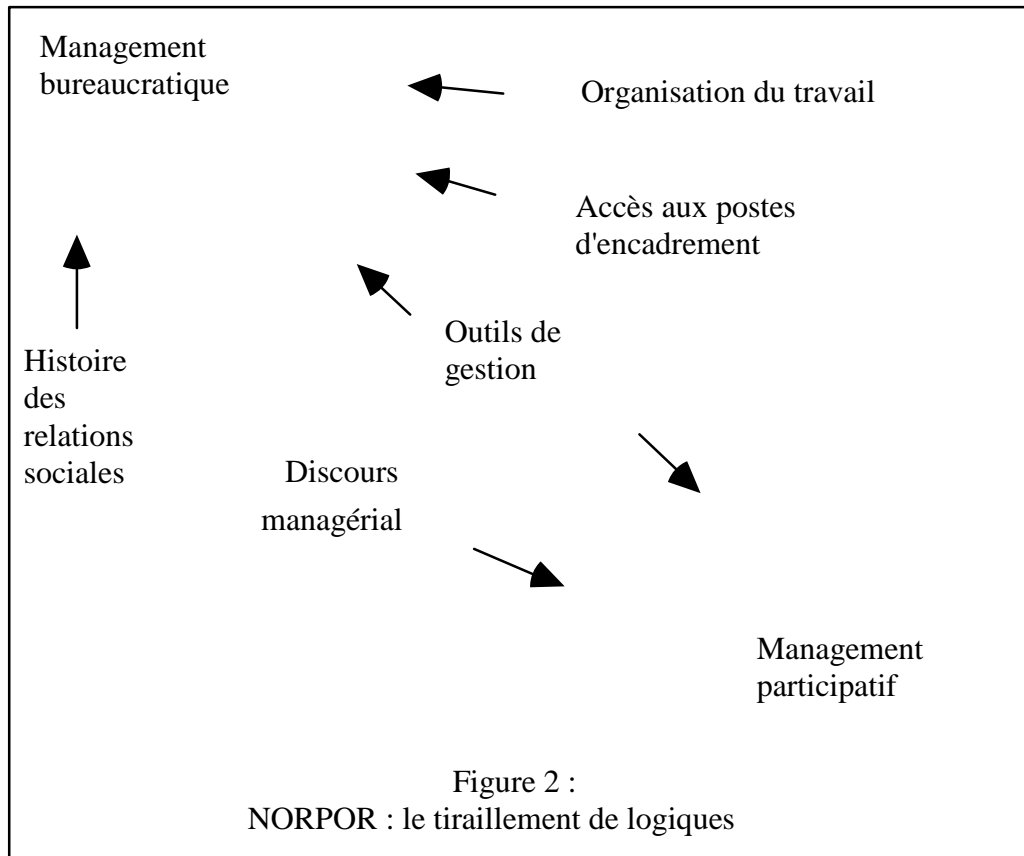
NORPOR se caractérise par une déconnexion entre les ambitions managériales de ses dirigeants et le vécu de ses managers. Les pratiques managériales prescrites par un directeur sensible au management, se heurtent aux poids de la réglementation interne et d'une centralisation des décisions. Ainsi, les managers devraient accorder davantage d'autonomie à leurs collaborateurs alors que les décisions majeures sont centralisées et que nombre d'entre elles sont soumises à une réglementation lourde ou des procédures ajoutées en cas d'absence de règles, selon le principe du cercle vicieux bureaucratique de Crozier. Il en va ainsi pour l'accès à des postes d'encadrement, objet de procédures paritaires où les critères essentiels se veulent objectifs (ancienneté dans le poste, nombre d'années sans promotion, écart de coefficient salarial avec le supérieur hiérarchique et le collaborateur), usage qui devrait permettre d'éviter toute suspicion de préférence ou d'évaluation trop subjective des dossiers. Les compétences managériales interviennent indirectement, officiellement sous la forme d'avis des représentants du personnel et de la hiérarchie.

En outre, le discours sur le management est fondé sur des valeurs essentiellement philosophiques (« l'épanouissement des hommes ») qui supportent mal l'épreuve des faits. De plus, elles sont sujettes à tant d'interprétations qu'elles n'échappent pas à la contradiction. La plus frappante est celle relatée par un cadre, qui affirma d'emblée que « manager, c'est savoir ne pas être participatif ». Et d'évoquer les situations de conflit au sein de son service quand il eût à prendre autoritairement des mesures pour stopper la consommation d'alcool sur le lieu de travail puis pour attribuer des tâches d'entretien de bâtiments à des éclusiers-haleurs dont l'emploi consistait à arrimer les navires entrant dans les écluses du port. Certains jours, faute de navires, les éclusiers-haleurs en étaient réduits à scruter l'horizon, d'où une certaine latitude pour s'adonner à la consommation de boissons prohibées par le règlement intérieur.

Le nouveau modèle de management qui est promu est conçu en rupture avec le précédent. Il se justifie par la volonté de moderniser les fonctionnements et par la diminution progressive des aides de l'Etat mais fait fi de l'histoire des relations sociales et professionnelles. Même si l'encadrement d'équipe ne se résume pas à l'utilisation, même vertueuse, d'outils de management. Du côté des dirigeants, le développement de ces outils était censé incarner le désir de changement, et les dirigeants ambitionnaient d'en faire les leviers du changement ; ils devaient ainsi faire évoluer les interactions entre le manager et son équipe, ce qui s'est révélé globalement inopérant sans autre modification, notamment de l'organisation du travail. En l'occurrence, les outils du management participatif échouent totalement : la formation au management participatif est déconnectée du travail et unilatérale, c'est-à-dire qu'elle ne concerne que les managers alors que la relation managériale se construit entre les acteurs de la relation. En revenant de formation, les managers retrouvent un travail et des équipes inchangés ; leurs modes de relation changent alors bien peu voire pas du tout. Par ailleurs, les réunions du projet d'entreprise concernent des sujets annexes aux tâches de chacun (la signalisation sur le domaine portuaire par exemple) et l'évaluation annuelle est souvent perçue comme une obligation administrative supplémentaire. Le résultat est finalement contraire à celui qui était attendu. L'encadrement se plaint de contraintes ajoutées les unes aux autres, les unes se révélant parfois contradictoires aux autres, et une partie d'entre eux remet en cause l'utilité des outils développés. Un boycott du projet d'entreprise par l'encadrement, apparemment spontané, témoigne de la grogne qu'expriment les cadres.

Dans un tel environnement défavorable, les pratiques managériales évoluent difficilement dans la direction souhaitée et les représentations sous-jacentes demeurent dans l'ensemble inchangées.

La promotion du management dit participatif s'affronte donc à un ensemble d'environnements défavorable à une mutation des représentations et des pratiques managériales. On assiste à un **tiraillement des logiques** produites par des sous-systèmes trop contradictoires pour fournir une mise en accord des représentations. Trop d'éléments poussent au management bureaucratique quand d'autres, qu'on met en lumière opportunément, servent de justification au développement du management participatif.



Le tiraillement de logiques œuvre au niveau organisationnel et il a des conséquences sur l'exercice du management : problèmes rencontrés lors du projet d'entreprise, difficultés dans l'application de l'évaluation, perte de crédit du discours sur le management, persistance de relations hiérarchiques autoritaires... Le tiraillement de logiques a aussi des conséquences sur les rôles des managers et sur le vécu de la fonction par les managers ; il renforce les tensions liées à la position duale car il place les managers dans des difficultés, coincés entre les rôles prescrits par le discours sur la responsabilisation des managers, rôles peu compatibles avec les règles de fonctionnement mais pourtant valorisés, et les rôles construits historiquement dans la relation entre le manager et son équipe.

## Conclusion

La difficulté pour les cadres intermédiaires de NORPOR à s'approprier de nouveaux outils de management et, plus globalement, à modifier leurs comportements n'est pas propre à NORPOR. On la rencontre également dans d'autres organisations, publiques ou privées (Jolivet, 1991 ; Bartoli, 1995 ; Loubès, 1998 ; Srajek, 2003) et à d'autres époques (Roethlisberger, 1976). Doit-on l'expliquer par l'éternelle résistance des Hommes au changement? Doit-on comprendre que les

individus ont atteint les limites de leurs capacités? Le cas de NORPOR montre que le phénomène de changement de rôles -ou de non-changement- n'est pas uniquement le résultat d'un processus purement individuel, psychologique ou cognitif. Il montre toute l'importance du contexte organisationnel, des outils de gestion employés et surtout de leur interprétation. L'attirail managérial, outils d'évaluation ou de formation par exemple, vaut autant par son utilité pratique que par la valeur symbolique que les acteurs du terrain lui confère. A ce titre, l'histoire de l'organisation permet de mieux comprendre comment se construisent les schémas socio-cognitifs par lesquels la confiance est ou n'est pas donnée à un prescripteur de rôles et la crédibilité est ou n'est pas attribuée à un outil. Dans le cas de NORPOR, la permanence des règles de fonctionnement antérieures coexiste avec les prescriptions de comportement plus récentes, tout en leur étant incompatible. Nous avons pu le constater : alors que le discours promeut l'image d'un manager participatif, la permanence d'une organisation bureaucratique induit le maintien de rôles habituels. En déconnectant la structure organisationnelle (bureaucratie) de la politique de management (voulu participative), on perturbe des rôles habituels sans en faciliter la mue.

Ces constats nous invitent à placer les enseignements relatifs au changement de rôles dans la perspective de l'interaction individu-organisation. Ils nous incitent aussi à éviter toute focalisation excessive sur l'individu, vu comme un sujet qui ne vivrait que dans le présent des politiques de GRH alors que les attentes de rôles formulées par ces dernières se superposent aux attentes antérieures, suggérées par les structures organisationnelles et les règles de fonctionnement passées. Alors que l'actualité économique résonne de mots appelant à la rapidité de communication, à l'instantanéité des échanges, le changement de comportement, éternelle préoccupation des entreprises, repose sur un autre tempo. Pour ces raisons, la psychologie sociale et l'histoire intéressent la gestion des organisations.

Sortir les pratiques managériales d'une dimension purement individuelle et passer ainsi d'une lecture de l'action des managers centrée sur les individus à une lecture centrée sur la relation individu-organisation permet d'affiner le diagnostic et d'ouvrir des possibilités d'action.

De ce point de vue, la question des rôles de l'encadrement n'est pas tant une question de dispositions personnelles que de cohérence entre les attentes explicites des dirigeants et les possibilités laissées par l'organisation et les systèmes de management. En tentant d'élargir le propos, quelques enseignements peuvent être tirés de la comparaison des cas de NORACIER et de NORPOR, et concerner l'encadrement dans les organisations publiques. On peut d'abord suggérer que l'évolution des rôles de l'encadrement est facilitée par un travail sur la décentralisation des décisions, les modes de délégation des pouvoirs, de nomination à des fonctions de management, bref par un travail sur l'organisation et les règles de fonctionnement. Ensuite, si les outils de

management (entretiens d'évaluation, bilan social individuel....) peuvent servir de support aux managers, ils ne peuvent être considérés comme la clé des changements. Nous l'avons vu à l'aide du contre-exemple de NORPOR, ils demandent à être compris et qu'il y ait un minimum de convergence dans les représentations sur les outils dont la valeur symbolique est importante. Symboles de nouveaux rôles accordés aux managers, ils peuvent incarner les éléments tangibles de la réforme des organisations publiques mais peuvent aussi être considérés comme simulacres quand ils ne font que jeter sur la rigidité des structures un masque de modernité. Enfin, les transformations opérées à NORACIER indiquent qu'une ressource rare dans les organisations contemporaines est nécessaire au changement de rôles : le temps. Pour la grande majorité des managers interrogés, les évolutions se sont étalées sur une dizaine d'années.

### **Bibliographie**

Alis (David), « Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance », *Thèse de doctorat de sciences de gestion*, Université d'Aix-Marseille III, 1997

Bartoli (Annie), "Quel rôle managérial pour l'encadrement dans les organisations publiques ? Le cas d'une DDE", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 268-283.

Bellini (Stéphane) et Labit (Anne), *Du petit chef au manager de proximité*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2005

Bellini (Stéphane), Eviter le marteau, glisser sur l'enclume, *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°65, mars 2005

Bernoux (Philippe), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Points-Seuil, 1995

Boltanski (Luc), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Editions de minuit, 1982

Boudon (Raymond) & Bourricaud (François), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1986

Crozier (Alain), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964

Desreumaux (Alain), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion* n°107, 1996

Giodarno (Yvonne), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société, 2003

Grima (François), « Faire face au conflit de rôle : analyse des stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, pp. 47-62, 2004

Hall (David), « Le management est toujours participatif », *Revue Française de Gestion*, n°88, 1992

Jolivet (Thierry), *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, 1991.

Katz (Daniel) & Kahn (Robert), *The social psychology of organizations*, Wiley & sons, 1996

Letondal (Anne-Marie), *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?* Ed. ANACT, collection outils et méthodes, 1997.

Louart (Pierre) & Benmehdi A., "La maîtrise d'atelier : limites des approches formelles en littérature de gestion", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1984

Loubès (Anne), « Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel », *Thèse de doctorat de Sciences de gestion*, Université de Montpellier III, 1997.

Merton (Robert K.), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 1965

Parsons (Talcott), *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon, 1955

Perrot (Serge), « Identification des différentes formes de conflits de rôles : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés », *congrès de l'AGRH*, Lyon, 1999

Rocheblave-Spenlé (Anne-Marie), *La notion de rôle en psychologie sociale*, Paris, PUF, 1962

Roethlisberger (Fritz J.), "Le contremaître, maître et victime de la conversation d'un double jeu ", in Pigors R., Myers C.A. & Malm F.T. (, *La gestion des ressources humaines*, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1976, pp. 191-201.

Srajek (Benjamin), "Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité : cas d'expérimentations", *Thèse de doctorat de Sciences de gestion*, Lyon II, juin, 2003

Wacheux (Frédéric), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996