

« Jouer » ou « habiter » son rôle d'encadrant ?

IL NE SUFFIT PAS D'ÊTRE NOMMÉ À UN POSTE À RESPONSABILITÉ POUR SAVOIR L'EXERCER. CELA EXIGE UNE VÉRITABLE CONVERSION, RENDUE MALAISÉE PAR L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT.

► Xavier Baron

La formation et le perfectionnement des managers constituent une préoccupation constante pour les équipes de direction des entreprises. C'est aussi un véritable « fromage » pour les consultants et les formateurs. Le fait que les populations se renouvellent ou encore que les conditions d'environnement évoluent permet de comprendre l'importance des pratiques dans ce domaine. L'existence de pratiques souvent perçues comme inadaptées, coûteuses et pourtant récurrentes suggère un effort de compréhension qu'éclaire la notion de « managérialité ».

On peut parler de « managérialité » comme on parle de parentalité⁽¹⁾. On est homme ou femme mais on ne devient père ou mère que parce que l'enfant paraît. On accède à la parentalité par la pratique. Mais la seule présence de l'enfant ne fait pas tout et l'on voit bien que beaucoup reste à faire pour être un « parent acceptable » (la perfection n'est pas dans notre registre). Il ne suffit pas plus, et sans doute de moins en moins, de « nommer » un encadrant pour « faire » un encadrant. La délégation de pouvoir est nécessaire mais non suffisante. Entreprise et encadrant ont, ensemble, un problème à gérer.

D'un côté, la vie quotidienne de l'entreprise n'est possible que si le management fonctionne. Il faut que les « codes » soient

partagés, les consignes transmises correctement et rapidement, les informations remontées. Les objectifs doivent être compris et acceptés, et l'autorité exercée au bon niveau, c'est-à-dire le plus décentralisé possible, pour que le travail soit bel et bien transformé en performance.

De l'autre, on voit combien il peut y avoir de malaises, de risques de conflits sociaux, de dépenses d'énergie, de stress, voire de souffrances si les encadrants, au-delà d'un minimum de loyauté, ne sont pas solidaires de leur organisation et (donc) de la direction.

Quel que soit le contexte, il s'agit pour les personnes d'opérer une véritable conversion individuelle. Elles doivent passer d'un rôle (ou identité) à un autre, puis d'un rôle « joué » à un rôle « habité ». Cette conversion se réalise dans des contextes sans cesse renouvelés. Le management s'applique à une réalité d'hommes et d'activités qui changent très vite. Manager, c'est exercer un pouvoir en empruntant des modalités et en utilisant des leviers. Ces derniers évoluent par l'extension de l'usage managérial croissant de la norme.

Faire le manager ou devenir manager ?

Etre nommé et devenir manager, volontairement et loyalement, consiste tout à la fois à s'inventer autre et à rester soi.

Xavier Baron est consultant en ressources humaines, expert en relations sociales, enseignant et formateur. Ancien directeur de pôle d'études à Entreprise et Personnel, et responsable RH en entreprises, il est l'auteur de nombreux articles et travaux de recherche.
www.xavierbaronconseilrh.com

Traiter de cette conversion d'une manière maîtrisée suggère de s'appuyer sur des acquis de la sociologie et des sciences de l'éducation, en l'occurrence le concept d'acteur et le concept d'identité.

L'acteur. Le succès de ce concept, apparu via la sociologie des organisations ⁽²⁾, est tel qu'il est passé dans le langage courant. On dit par exemple que « le salarié est acteur de son projet professionnel ». Le concept souligne d'abord une capacité d'action, dite stratégique, non nécessairement et non spontanément convergente avec les besoins de l'employeur. Les salariés ont des capacités de calcul rationnel et de mobilisation de stratégies individuelles pour maximiser leurs enjeux positifs et minimiser les enjeux négatifs pour eux. Du côté de l'entreprise, intégrer le concept d'acteur permet une meilleure reconnaissance d'une « individualité agissante » selon diverses sources de pouvoir et une acceptation des jeux de pouvoirs.

Le rapport de subordination reste, mais dans le cadre contractuel et juridique d'une « servitude volontaire » (Etienne de La Boétie). Les rapports de pouvoir restent toujours déséquilibrés en faveur de l'employeur, mais ils ne sont pas univoques. Quand le management intègre le fait que les salariés sont des acteurs, en situation de rôles, disposant de pouvoirs et d'une capacité à mobiliser des stratégies, il accepte en même temps d'aménager des positions pour des acteurs qui jouent leurs rôles, mais également des espaces pour qu'ils les aménagent, les habitent. Ils n'en sont pas prisonniers. Un acteur agit, il est libre, partiellement!

L'intégration de fait de ce concept en gestion n'est pas qu'un hommage rendu aux sciences sociales. Les capacités d'analyse, de réflexivité, de réactivité, d'autonomie que permet de prendre en compte ce concept sont aussi des leviers de la performance. Pour autant, le succès du concept repose sur une ambiguïté. Etre acteur, c'est

aussi, métaphoriquement, jouer un rôle, porter un masque, comme dans un théâtre. Et chacun sait qu'un rôle peut être « de composition ».

En entreprise, on ne « fait pas le cadre ». On l'est par un statut. Par contre, on peut « faire le manager », on peut jouer au chef, comme on joue enfant aux cow-boys et aux Indiens! Jouer un rôle de ce point de vue est toujours possible. Or, les psychologues et les sciences de l'éducation nous apprennent que gérer durablement une

Les points forts

« **Fabriquer** » des managers est un problème récurrent des entreprises. C'est que ce « métier », dont la finalité est de transformer le travail des autres en performance, s'acquiert davantage par la pratique que par l'accumulation de connaissances.

Ce processus d'apprentissage se réalise via une transformation de l'identité de celui qui l'exerce. Le rôle de l'encadrant évolue avec le contexte dans lequel il se meut.

L'usage croissant de la norme dans le management en lieu et place de la classique référence à la règle l'engage et l'expose aujourd'hui bien davantage.

distance entre soi et le rôle joué suppose une dépense d'énergie (non focalisée sur une production de valeur, sur des actions utiles...), une « tension » d'autant plus importante que l'on se sent décalé, dans l'inconfort d'avoir à porter sans cesse un masque, d'être un « imposteur ».

L'identité. Il est alors intéressant de mobiliser le concept d'identité, concept à la mode, discuté dans différents espaces des sciences sociales. Nous nous appuyons sur celui forgé par Claude Dubar (déve- ➤➤

➤ (1) Nous empruntons cette notion à Eric Delavallée, développée dans « Il ne suffit pas d'être manager pour manager », *L'Expansion Management Review*, n° 123, hiver 2003.

➤ (2) Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système*, Seuil, 1977.

Dossier

» loppé également par Jean-Michel Barbier, pour qui l'identité est « double » et dynamique.

L'identité ⁽³⁾ est double car elle est à la fois personnelle et sociale. Personnelle, « biographique », mon identité est ce que je pense que je suis, c'est l'identité pour soi. Sociale, « relationnelle », elle est ce que les autres pensent et disent que je suis, c'est l'identité pour autrui.

L'une se nourrit de l'autre. « Ce que je pense que je suis » est fonction de ce que je crois que les autres pensent de moi, de ce que je crois que les autres voudraient que je sois. L'identité est ainsi définie comme une relation dialogique (moi et les autres), dynamique (aujourd'hui et demain) et en évolution. L'identité de chacun connaît des continuités mais également des ruptures, du fait de projets personnels comme des pressions de l'environnement.

Un concept double...

« J'habite » aisément mon rôle quand je réussis à la fois :

► à rendre cohérent, ou au moins compatible, ce que je suis (l'idée que je me fais de ce que je suis) avec ce que je devrais être (l'idée que je me fais de ce que je devrais être). En mode dégradé, je suis dans l'idée que « je ne suis pas bon ! ». C'est l'identité pour soi, construite sur un mode personnel et subjectif à l'aide de transactions (ou tensions identitaires) internes, entre moi et moi ;

► et à mettre en congruence ⁽⁴⁾ ce que je suis avec ce que les autres pensent de moi. En mode dégradé, c'est l'idée cette fois que « les autres ne voient pas que je suis bon ! ». C'est l'identité pour autrui, construite sur un mode social et objectif (au sens de signes et de pratiques concrètes), à l'aide de transactions externes entre moi et les autres.

Dans les deux cas, il y a congruence s'il y a similarité de perception entre ce que les autres et moi-même pensons que je suis. Je peux habiter mon rôle sans dépense excessive d'énergie. Il y a divergence si ce n'est pas le cas, si je dois « jouer » un rôle de composition.

Divergences ou congruences. J'habite aisément mon propre rôle lorsque je suis bien ce que je devrais être (dimension stratégique ou de projet personnel), pour correspondre à mes attentes aujourd'hui et à ce que je voudrais être dans le futur ; lorsque je suis à la hauteur (dimension qualité ou d'adaptation personnelle) ; et enfin lorsque j'ai bien compris et analysé ce que je veux être et faire en correspondance avec ce que les autres attendent de moi (dimension « marketing » ou de projet professionnel).

Inversement, quand il y a divergence, je dépense de l'énergie. Si la distance est trop importante, je suis susceptible de rencontrer une forme de « souffrance éthique » (Laurent Davezies). Cette souffrance n'est pas que morale ou intellectuelle. Elle peut déboucher

sur des somatisations. Je développe alors des pathologies (Christophe Dejournes). C'est notamment le cas si je suis en « incapacité d'agir » (Yves Clot) pour gérer (sinon réduire) ces « tensions ». Cette impossibilité d'agir s'entend en acte, ou même simplement dans l'impossibilité d'en parler (François Hubault), produisant des effets du même type.

Une dimension dynamique. L'identité et la congruence ne sont jamais acquises. Avec le temps, habiter mon rôle suppose

L'identité est à la fois personnelle et sociale. L'une se nourrit de l'autre.

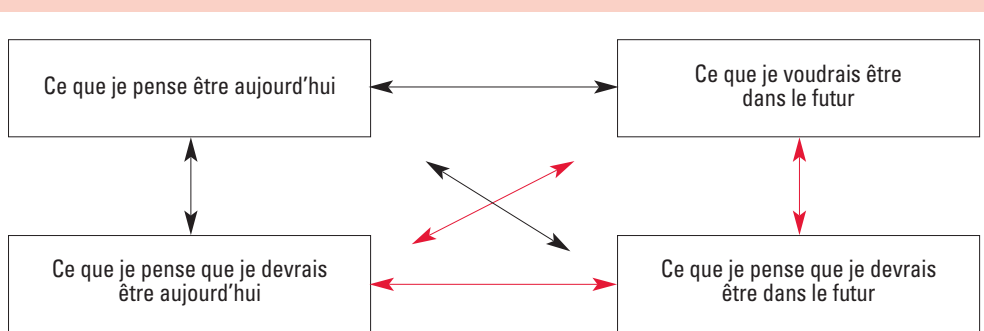
» (3) Nous empruntons l'essentiel de ce qui suit à Claude Dubar et Jean-Michel Barbier. Pour une discussion de ce concept, voir Jean-Claude Kaufmann, *Ego : pour une sociologie de l'individu*, Nathan, 2001, ainsi que les écrits d'Alain Ehrenberg.

» (4) Désigne une correspondance, une similarité entre l'expérience et la prise de conscience.

Quatre dimensions pour une dynamique

Le schéma ci-dessous résume la dimension dynamique, pour soi et dans le temps. Un schéma similaire peut être dessiné en surimpression. Il éclairerait, entre aujourd'hui et demain, la dimension dialogique entre moi et les autres, entre « ce que je pense être », par exemple, et « ce que je crois que les autres pensent de moi ».

Sources et références : « Problématique identitaire et engagement des sujets dans les activités », in *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*, sous la direction de J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. de Villiers et M. Kaddouri, L'Harmattan, 2006. Claude Dubar, *La Socialisation*, Armand Colin, 2000 (notamment le tableau page 113). Dominique Camusso, *Les Plans de la formation*, collection Dynamiques d'entreprises, L'Harmattan, 2007.



que je réussisse à la fois à être sur une trajectoire correcte (entre ce que je pense être aujourd'hui et ce que je voudrais être dans le futur) et à être cohérent entre le subjectif et l'objectif (entre ce que je pense être aujourd'hui et ce que je pense que je devrais être dans le futur dans le contexte professionnel).

Je ne peux donc le vivre en affect positif que si j'assure la congruence :

- sur la dynamique, entre ce que je pense être et ce que je pense que je devrais être (congruence interne). Si ce n'est pas le cas, je suis sur une tension d'adaptation pour réduire « ma » non-qualité (ou renforcer l'estime de moi), c'est la tension verticale dans le schéma ;
- et sur la dialogique, entre ce que je crois que l'on pense de moi et ce que je crois que les autres attendent de moi (transactions et congruence externes), c'est la dimension marketing. On a ainsi des stratégies de notoriété, de réseaux, la recherche des postes ou des événements (certaines formations) qui « affichent » l'appartenance.

Le manager, « travailleur en miettes ».

La référence à l'ouvrage de 1956 de Georges Friedmann, *Le Travail en miettes*, n'est pas anodine. Il n'est plus ici question d'une critique d'un travail en miettes (alors caractéristique de l'ouvrier de chaîne) du fait de l'organisation et de la division excessive du travail. C'est le travailleur lui-même, le manager en l'occurrence, qui doit composer avec une division de son propre

Etre manager n'est pas être dirigeant. Il existe une division du travail managérial.

travail et donc souvent de lui-même. D'une part, il n'est que très rarement « uniquement encadrant ». Il conserve une partie d'activité comme « professionnel » ou expert. D'autre part, être manager n'est pas équivalent à être dirigeant. Il existe une division du travail managérial. Accéder à la managérialité consiste à travailler sur sa propre identité pour la recomposer, c'est le résultat d'un processus identitaire fait de transactions (entre moi et moi et

Dossier

» entre moi et les autres) et (donc) de tensions (aujourd'hui et demain). L'identité est en relation directe avec des systèmes d'appartenance et de reconnaissance. Changer de « je », c'est changer d'appartenance, c'est être reconnu par les autres comme appartenant à « nous » et donc se distinguant d'« eux ».

Les pratiques de tutoiement ou de vouvoiement avec les collaborateurs ou les patrons, les cadres et les non-cadres, l'assistante... sont des marqueurs de cette appartenance. Le type de bureau, le fait de disposer d'une voiture de fonction, le port de la cravate dans l'atelier, la cantine cadre... sont autant d'autres marqueurs. Si les signes et les pratiques de reconnaissance cohérents avec mon rôle sont présents, il y a congruence. Il peut alors y avoir plaisir (affect positif). Mais s'il y a divergence, il y a souffrance (ou affect négatif) : je ne me sens pas à ma place, je me sens (donc je suis) un imposteur, autrui me rejette.

Manager enfin, c'est exercer du pouvoir. Cela exige de dire et penser « eux », à propos de ceux qui sont encadrés, et « nous », à propos de ceux qui dirigent. Par construction, devenir manager consiste à opérer un déplacement identitaire entre moi (toujours salarié comme eux, mais leur chef), « eux », les « salariés collaborateurs », et donc « nous », les membres du corps d'encadrement, les managers sinon la direction.

Devenir manager, c'est du boulot ! On peut apprendre à devenir manager par l'accompagnement et le coaching. Dans ce dernier, il faut voir le plus souvent un rôle d'appui de son propre encadrement (tutorat), une manière d'intégrer, de mettre en scène et de faire vivre la solidarité avec le nouveau « nous ». En cela, c'est moins un

vecteur de transmission de savoirs qu'un levier d'appartenance et d'apprentissage par mimétisme.

On devient également manager par la formation. Il est certainement possible d'améliorer la congruence via différentes stratégies pouvant relever :

- ▀ de la formulation d'un projet personnel (orientation, bilan, tests de personnalité...);
- ▀ d'un projet professionnel mobilisant de l'orientation, de la formation et un environnement RH sur la durée;
- ▀ d'une adaptation par l'acquisition de savoirs particuliers (droit social, animation d'équipe, qualité...);
- ▀ d'un élargissement de la culture professionnelle (connaissance des produits, du marché, de la stratégie de l'entreprise...);
- ▀ d'un rite initiatique, une consommation symbolique distinctive qui fournit, faute d'outils concrets, au moins une forme de légitimité reconnue (un stage à Harvard pour les dirigeants, à HEC pour les cadres supérieurs, à l'INSEP pour les cadres moyens). Qu'importe ce qui y est véritablement acquis pourvu que l'onction y soit.

L'évidence selon laquelle il est possible de former des managers ne va pourtant pas de soi⁽⁵⁾. Henry Mintzberg a en son temps spectaculairement « jeté l'éponge » s'agissant de formation initiale des managers. En formation continue, il est possible de s'appuyer sur les situations réelles. La faible productivité incite cependant à la prudence. Les observateurs s'accordent en tout cas à reconnaître un effet indirect : la formation permet souvent aux managers de parler de leur travail, de ren-

*L'évidence
selon laquelle
il est possible de
former des
managers
ne va pas de soi.*

» (5) Voir, par exemple, dans *Education permanente*, n° 178, mars 2009, qui y consacre un dossier complet « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? », l'interview d'Olivier Cousin ou encore la conclusion de Philippe Trouvé sur la formation des encadrants intermédiaires : « L'importance des investissements des entreprises dans la formation de leurs encadrements n'a pas empêché la modestie récurrente des résultats... »

« JOUER » OU « HABITER » SON RÔLE D'ENCADRANT ?

contrer des collègues. Les « outils » proposés sont ainsi bien moins importants que la consommation symbolique et l'effet de reconnaissance par les pairs.

Enfin, on est manager par la pratique. Il faut faire le manager pour avoir une chance de le devenir, ce qui souvent revient à accepter de jouer un rôle avant de pouvoir l'habiter... L'autorité formelle est une chose. Elle peut être acquise en partie par statut, elle peut être « naturelle » (pour les personnalités charismatiques). Le pouvoir en est une autre. Il ne se partage pas. Il se prend dans l'instant et dans la situation. Il s'exerce dans la relation, c'est de la relation !

Selon notre définition, manager est une fonction d'entreprise. Sa finalité est de transformer le travail d'autrui en performance. Mais le manager n'est pas seul à manager. Il contribue à un système de management et compose avec d'autres managers, l'organisation du travail et les politiques de GRH. Il n'est pas un « mini PDG ». Le manager doit faire faire (chef d'orchestre), plus que faire ou laisser faire, et il doit éviter de faire « à la place ». Un manager de niveau n peut être secondé par des managers intermédiaires de niveau $n - 1$. Il est lui-même encadré par d'autres managers ($n + 1$). Il y a ainsi une

L'autorité formelle est une chose, le pouvoir en est une autre. Il ne se partage pas mais se prend.

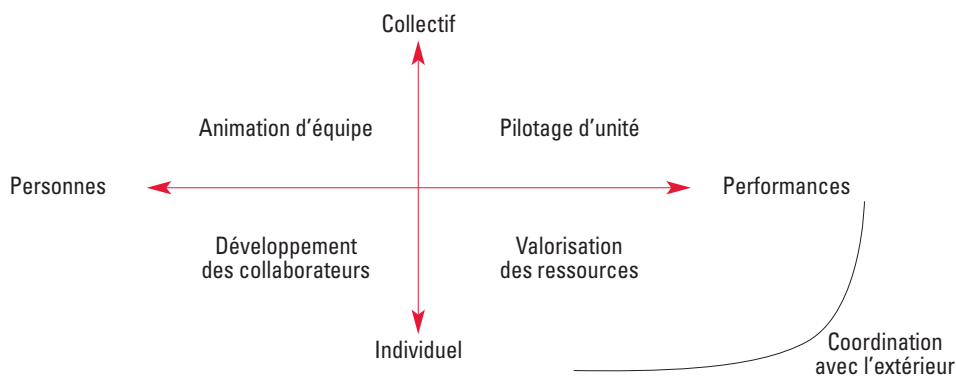
division verticale, mais également horizontale du travail de management. En effet, le manager contribue à la performance avec d'autres (non-managers) comme le contrôleur de gestion, le responsable RH, les

services achats ou logistiques... Tout problème de management n'a donc pas nécessairement pour source un déficit de compétences des managers eux-mêmes. Les problèmes peuvent se situer dans la répartition des rôles, l'organisation ou les pratiques de gestion des ressources humaines.

Selon Delavallée et Morin ⁽⁶⁾, par exemple, apprendre à manager n'est pas tant apprendre à faire ce qu'on ne faisait pas auparavant. Manager n'est pas produire, mais ce n'est pas non plus diriger. C'est apprendre à faire ce que fait un manager dans la vraie vie : résoudre des problèmes, dans l'incertitude, sans en avoir le temps. Arbitrer entre des objectifs divergents, avec une autonomie très relative et des moyens limités. Bref, c'est ferrailer, faire des compromis, bricoler, relier... C'est toujours articuler différents

» (6) Eric Delavallée et Pierre Morin, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'organisation, mai 2000.

Une articulation entre de multiples rôles



Dossier

» rôles (voir figure page précédente), sans pouvoir toujours choisir selon ses préférences, mais en fonction de la situation et des contraintes.

Ainsi, selon les cas, le manager privilégiera ou jouera de l'animation d'une équipe (management tourné vers le collectif et les personnes), du pilotage de son unité (tourné vers le collectif mais également les performances), de la valorisation des ressources qui lui sont confiées (tourné vers l'individuel et les performances), du développement de ses collaborateurs (management individuel et tourné vers les personnes) et, de plus en plus, en assurant la coordination avec l'extérieur (fonction la plus « politique »).

Un prix à payer. Si la loyauté – spontanée ou contrainte – est exigible de tous les salariés, elle est fonctionnelle pour les managers... Il y a bien sûr des encadrants qui partagent les valeurs de l'entreprise, admirent sincèrement leurs patrons, sont confiants dans les techniques mises en œuvre et convaincus de l'excellence de l'organisation. Pour le sociologue, ce sont des « croyants positifs ». Leur adhésion et leur loyauté sont spontanées.

Mais il arrive souvent que la stratégie ne soit pas claire aux yeux des managers, que les produits soient peu nobles et les patrons médiocres. Il arrive que les salariés doutent des choix d'investissement et de la pérennité de l'entreprise. Il arrive qu'ils perçoivent les politiques RH comme insuffisantes, inadéquates, injustes. Il ne reste alors aux managers que le registre de la « croyance normative ». On n'y croit pas sur le fond, mais on accepte le discours, au besoin pour le relayer.

Si l'encadrant a un doute sur la qualité du personnage qu'on lui demande de

jouer ou sur le scénario qu'il doit interpréter, il peut toujours refuser de jouer et démissionner, mais certainement pas être déloyal. Parfois, la mutinerie sera la solution choisie ⁽⁷⁾, mais clairement au risque de perdre, sinon le navire, au moins son emploi et, à tout le moins, ses chances de promotions ultérieures. Sinon, il faut jouer, faire avec et faire comme si, avec d'autant plus d'efforts de conviction qu'on doit susciter des comportements positifs chez les collaborateurs.

Les nouveaux leviers du management

Manager n'est pas simple. Et aujourd'hui moins que jamais quand on constate l'érosion des schémas classiques d'exercice de l'autorité dans un monde où chaque personne revendique son individualité et où le sens est à la peine. D'un côté, les « techniques » managériales ont inventé le recours à la norme pour relayer une autorité souvent défaillante, de l'autre l'extension du management par les normes fait peser des exigences supplémentaires sur les managers. Être loyal ne suffit plus, il faut en plus être solidaire ! A nouveau, cerner cette évolution suggère de s'appuyer sur des concepts adaptés, en l'occurrence de normes et de solidarité.

Le travail change. La production devient immatérielle. D'un point de vue organisationnel, le salarié est de plus en plus éloigné (temps, espace, épaisseur organisationnelle...) du moment et du lieu de la valorisation de son travail sur le marché. D'un point de vue gestionnaire et instrumental, la dématérialisation emporte l'impossibilité opératoire de dénombrer et de mesurer la production. Il y a une déconnexion entre l'effort et l'effet. Les résultats

L'extension du domaine de la norme fait peser des exigences supplémentaires sur l'encadrement.

» (7) Voir David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008 ; et Juliette Ghiulamila, *Cadres, la tentation du retrait*, Lab'Ho, 2007.

ne peuvent plus être mesurés. On a certainement là une cause profonde de ce problème récurrent de reconnaissance qu'expriment les salariés alors même que l'exigence est accrue d'autant. Cette production requiert en effet des salariés qu'ils mettent en œuvre toutes leurs compétences, qu'ils mobilisent toutes leurs capacités pour atteindre les objectifs de l'organisation qui les emploie ⁽⁸⁾.

La compétence exigée aujourd'hui ne se limite pas à des savoirs acquis une fois pour toutes ou des savoir-faire stabilisés. Elle intègre des savoirs être. Nous reprendrons ici la définition proposée par Philippe Zarifian ⁽⁹⁾. Pour lui, « ce que nous appelons compétence est la concrétisation dans les systèmes de gestion des ressources humaines et de classification des entreprises, de ce que nous appelons puissance de pensée et d'action des personnes, des individualités ». La compétence est alors définie comme « une prise d'initiative et de responsabilité, avec succès, de l'individu sur des situations professionnelles de service, en partie événementielles auxquelles il est confronté ; la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ; enfin une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

La norme surpasse la règle. Normes et règles ne s'excluent pas, c'est pour partie une question de vocabulaire ⁽¹⁰⁾. Les unes comme les autres s'imposent et régulent. Qui dit organisation dit « mise en ordre » et l'ordonnement des systèmes de production peut être réalisé tout aussi bien par des règles que par des normes. Sur le plan managérial pourtant, il y a une vraie différence.

*La règle,
pertinente
pour les activités
d'exécution,
organise
l'obéissance.*

La règle instrumente la subordination. Elle a démontré sa pertinence pour les activités d'exécution ⁽¹¹⁾. Elle dit quoi et comment faire, elle fixe le mode opératoire jusque dans le geste. Par exemple, des règles d'accueil d'un client dans une concession automobile : le commercial doit s'approcher du client potentiel, de sorte à lui ouvrir la porte en souriant... La règle organise l'obéissance ! Outil central du taylorisme, elle ne suffit plus. « On ne contraint pas des cerveaux », on ne préjuge pas des relations,

la dérive bureaucratique et la grève du zèle sont des réalités. C'est pourquoi, s'écartant du modèle militaire, la norme a pris le relais, sans doute au moins depuis le début des années 90 ⁽¹²⁾.

La norme pousse plus loin la prescription pour atteindre les comportements au-delà des activités observables. Du coup, elle s'avère bien plus pertinente pour réguler les activités intellectuelles, informationnelles et relationnelles confrontées à des aléas permanents. Elle se veut la formulation, le plus souvent sur le mode de l'évidence, d'un consensus (au moins une convergence) qui définit à la fois le « normal » et le « bon » (le souhaitable), le mieux étant même de plus en plus... la norme (voir le *kaizen*, par exemple). Par différence avec la règle, la norme laisse largement le quoi et le comment à l'initiative

➤ (8) Voir Pierre Boisard, *Le Nouvel Age du travail*, Hachette Littératures, 2009.

➤ (9) *Le Travail et la compétence, entre puissance et contrôle*, PUF, mai 2009.

➤ (10) Voir notamment l'article de Jean-Pierre Bonafé-Schmitt, « Pour une approche sociojuridique de la production des normes dans les relations de travail », *Droit social*, n° 27, 1994.

➤ (11) Voir les pages sur le taylorisme de Frederik Mispelblom Beyer dans *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 2006.

➤ (12) Voir Xavier Baron, « Avantages et risques de la gestion par les normes » (décembre 2008) et « De la peur et du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif » (janvier 2009), AEFInfo.



Dossier

Deux tentatives de management par les valeurs

Pour Karen Ferguson, de Schneider Electric, « les leaders doivent être au cœur de la transformation, car ils ont compris la vision et la partagent avec les équipes, tout en apportant une valeur personnelle ». Schneider Electric a fait le choix de développer un programme de leadership mondial, « bien que les pays aient des niveaux de maturité différents ». Le programme est construit sur des valeurs simples : être passionné, ouvert, direct et efficace. « Ces valeurs doivent être partagées puis intégrées dans le système de l'entreprise. Chaque année, lors de l'entretien annuel, on ne regarde pas que ce que les salariés ont fait, mais aussi comment ils l'ont fait. Ce n'est pas lié qu'aux résultats, mais aussi aux comportements. »

Selon Richard Cuif, du groupe Devanlay : « Il était urgent de transformer la marque et l'esprit de Lacoste. [Pour cela] nous avons introduit la notion d'émotion dans tout ce que nous effectuons. » L'alignement en matière de valeurs humaines, de style, de qualité, de performances, a démarré avec l'ensemble des dirigeants des pays. « Nous avons privilégié l'uniformité et l'unicité avec des déclinaisons en Chine, aux Etats-Unis, en Europe, etc. Dans ce cadre, mettre en avant les équipes et le management est un élément clef. » ■

Source : AEFInfo, dépêche 11808 du 31 mars 2009.

» et à l'autonomie. Elle propose en général des étapes clefs, des outils. Elle explicite souvent les responsabilités des différents acteurs..., mais surtout elle dit le résultat attendu. Elle intègre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour l'évaluer dans le sens d'un progrès continu : par exemple, réaliser les entretiens annuels pour tous les salariés, non pas comme une obligation (comme celle de respecter les limitations de vitesse du code de la route) mais de sorte à contribuer à « une mise à disposition de salariés compétents et motivés ». Par analogie, il ne s'agit plus simplement d'obéir à l'ordre, s'arrêter aux feux rouges ! Il est plutôt question de consentir volontairement à une conduite respectueuse des autres usagers, courtoise et apaisée ⁽¹³⁾.

Les salariés sont ainsi appelés à exploiter leur intelligence non seulement pour bien appliquer les règles, mais pour contribuer au résultat, pour adopter les « bonnes pratiques ». L'entreprise sollicite non seulement une subordination mais la per-

sonne tout entière. Elle veut des contributeurs engagés et impliqués. Elle requiert la mise en œuvre de leur liberté, de leur jugement au service de l'entreprise. Les entreprises recherchent ainsi, pour la réalisation de leurs objectifs de coordination et de contrôle ⁽¹⁴⁾, des modes de régulation plus « neutres » (la technique, les compétences...) et/ou plus axiologiques (la « bonne pratique », les valeurs, la morale...) que les modes de régulation d'avantage juridiques (les règles d'origine puissance publique, les objectifs, voire les conflits).

La norme se distingue de la règle comme outil de gestion dans ce qu'elle est le plus souvent « idéale », et rarement accompagnée d'une explicitation des sanctions encourues. Ne pas (pouvoir ou vouloir) respecter une norme n'en pré-

L'entreprise veut des contributeurs engagés et impliqués. Elle sollicite toute la personne.

» (13) Un spécialiste du droit, Robert Salais, cité par Bonafé-Schmitt, indique par exemple que nous sommes bien en train de passer d'une régulation de type taylorien à une régulation de type négociatoire, au profit d'un participatif qui débouche sur l'édiction de moult règles (ou normes), microdécisions techniques et productives. Pour fonctionner, cela suppose la construction, sinon préalable au moins progressive, d'accords consensuels entre individus et groupes sur les règles et conventions.

» (14) Bonafé-Schmitt, *op. cit.*

« JOUER » OU « HABITER » SON RÔLE D'ENCADRANT ?

sente pourtant pas moins un risque, mais sous la forme d'une menace floue. Si les salariés y ont trouvé des espaces d'expression et de développement personnel, la recherche de coordinations moins bureaucratiques, l'explicitation des processus dans des domaines flous et évolutifs ainsi que les efforts de mesure... ont été évidemment bénéfiques à la performance des entreprises, notamment dans le service et la production intellectuelle.

Le management évolue (voir figure ci-dessous) et, s'il faut se garder de toute généralisation « évolutionniste », on peut constater que le management par les règles s'est enrichi d'un management par les objectifs, dès les années 70, et emprunte déjà, depuis les années 90, à des formes de management par les compétences. La modernité se cherche maintenant du côté d'un management par les valeurs.

L'enrôlement de la subjectivité. Manager ne signifie décidément plus seulement « faire travailler », selon des règles préétablies et pour des résultats formalisés. Il ne s'agit plus simplement d'obtenir discipline et conformité dans une mise à disposition plus ou moins « passive » d'une capacité prédéterminée (des qualifications) pour

une durée limitée ⁽¹⁵⁾, en contrepartie d'un minimum de sécurité de l'emploi. Il s'agit de transformer le travail en performance en obtenant les « bons » comportements.

La nouveauté est dans le mixte : moins d'obéissance et de conformité aux règles, plus d'initiative et d'autonomie productive soûplement encadrées par des normes. Pour l'atteinte d'objectifs non formalisés, il s'agit d'obtenir que les salariés s'engagent et assument sur des valeurs. L'enrôlement de la subjectivité ⁽¹⁶⁾ est alors un levier nécessaire à l'efficacité de la production moderne, c'est-à-dire un système qui engage des « individus autonomes ».

Nous ne discutons pas ici des raisons comme des limites de l'acceptation des salariés quant à l'enrôlement de leur subjectivité. Notons simplement que se sentir

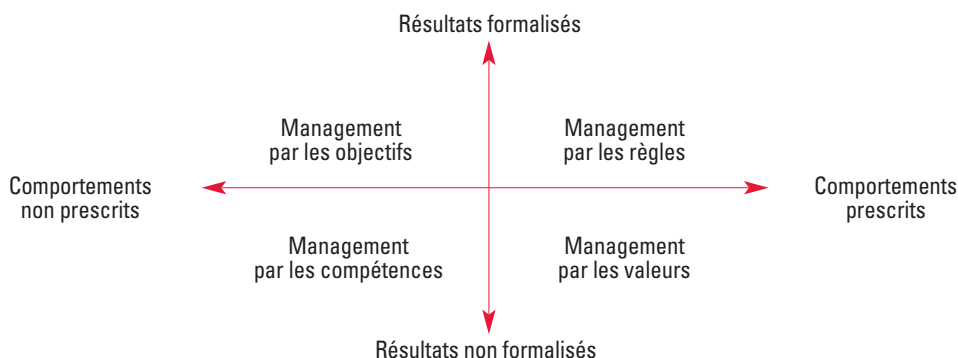
Il s'agit de transformer le travail en performance en obtenant les bons comportements.

► (15) Laquelle évolue de manière spectaculaire. Voir Xavier Baron, « Les temps changent », *Metis*, éditorial du 15 décembre 2008 (http://metiseurope.eu/les-temps-changent_fr_70_art_28162.html), et « Fin des 35 heures, fin d'un droit inutile ? », 15 décembre 2008 (http://metiseurope.eu/fin-des-35-h-fin-d-un-droit-inutile_fr_70_art_28164.html).

► (16) Ce concept est issu de nombreux travaux, notamment de sociologues (Jean-Pierre Durand, Olivier Cousin, Danièle Linhart), de psychologues et médecins (Christophe Dejourns) et d'ergonomes (Yves Clot, François Hubault).



Formes du management



Source : Delavallée, *op. cit.*

Dossier

» interpellé pour toutes ses capacités, à la fois intellectuelles, physiques, relationnelles et subjectives est certainement plus exigeant pour les personnes, mais également plus valorisant. Cela correspond clairement à des attentes croissantes des salariés. Ils veulent être reconnus (au sens des affects comme de leurs capacités stratégiques) dans cette « compétence élargie » dont ils disposent. Ils la revendiquent souvent et recherchent des occasions de la mettre en œuvre, y compris dans l'espoir de la monnayer.

La norme comme levier. Cet usage de la norme comme moyen de l'enrôlement de la subjectivité est en même temps un levier de management efficace pour les encadrants. Car elle présente des atouts majeurs. La norme permet la coordination et le contrôle sans faire appel systématiquement au commandement. Elle contourne la charge conflictuelle de la prescription. Elle intègre une dose de « négociatoire », au-delà de l'exigence technique, tout en s'en réclamant toujours. Elle s'affranchit de l'exigence préalable de lois et règlements. Elle facilite l'exercice d'une autorité, parfois au nom simplement des « bonnes pratiques » (version noble du « bon sens »), parfois sous couvert de valeurs. Elle fournit un relais d'autorité en se réclamant d'une finalité extérieure – « c'est au nom de la satisfaction du client que je vous le demande, pas pour me faire plaisir ! ».

La gestion normative trouve aujourd'hui également sa déclinaison en GRH dans « la logique compétence ». Des normes sont proposées aux salariés, sous forme de référentiels de compétences en termes de savoir être, bien au-delà des savoirs et des savoir-faire professionnels. On en trouve même sur le respect des valeurs de l'en-

treprise, la priorité client, l'engagement... et la bonne humeur !

Un levier qui engage fortement les managers. La mobilisation de la subjectivité des salariés engage les managers dans des responsabilités nouvelles qui ne peuvent être durablement assumées que s'ils disposent eux-mêmes d'une réelle capacité d'action et d'un minimum de protection. Avec la production immatérielle, l'enrôlement de la subjectivité par le management ne peut être pensé que par rapport à une ressource humaine elle-même immatérielle. Par différence avec les ressources matérielles, la ressource humaine n'est pas consommée par son usage dans la production. Elle peut être « usée », abîmée, mais elle peut aussi être développée. La production ne peut pas être dissociée des ressources humaines (comme c'est le cas avec la mécanisation) et les managers ne disposent pas nécessairement des compétences nécessaires pour intervenir sur la ressource.

Quand l'encadrant intermédiaire ne fait que transmettre et interpréter à la marge des règles « scientifiques et légitimement édictées ailleurs », quand son pouvoir consiste à rappeler voire appliquer les sanctions attachées à la règle, il peut rester proche de ses équipiers/subordonnés, tout en étant loyal envers l'entreprise. Quand il doit manager avec et par les normes, il assume et relaye nécessairement des représentations du bien (la satisfaction totale du client), du bon (les bonnes pratiques), de l'idéal (toujours mieux !). Il ne peut plus être uniquement comptable de résultats simples et conformes à des règles. Le cercle vicieux bureaucratique était une vraie protection.

Lorsque le développement de ces normes lui commande de servir plusieurs « dieux » en même temps (le client mais aussi l'actionnaire, l'éthique, le climat social, l'environnement...), il est nécessai-

Quand l'encadrant intermédiaire doit satisfaire plusieurs logiques floues, il est exposé.

Dr House, manager idéal

Le management par l'autorité naturelle alliée au strict respect de la prescription réglementaire (ce sont des marines !) connaît un archétype, Leroy Jethro Gibbs de la série NCIS. Il a toujours raison (supériorité intuitive), souvent contre les évidences qui trompent les autres. C'est une autorité « naturelle » non partagée, rapide à la sanction. Craint et aimé de ses collaborateurs, il est constamment dans le rappel des règles. Chef de famille, il écoute et valorise l'exploitation des capacités spécialisées de ses « collaborateurs/enfants ». Il est complaisant avec leurs comportements infantiles reproduisant les schémas de relations entre l'aîné (Di Nozzo), la cadette (Ziva) et le petit dernier (Mc Gee ou Abby), voire de la figure de l'oncle scandaleux (Dr Malard), mais ne leur laisse que très peu d'autonomie. Gibbs en figure paternelle est le manager idéal dans un monde où il n'y a que des règles justes (par définition) et où les méchants le sont sans ambiguïté et sans appel (des fous ou des terroristes).

Le management par l'enrôlement de la subjectivité dans un monde de normes et de valeurs peu claires, sur des « matériaux » humains, c'est Gregory House. Il est génial, bien sûr, mais il se trompe tout le temps... avant de réussir. L'immaturation, incapable de travailler seul, le sale gosse,

c'est lui. Il n'est pas bon et ne cherche pas à faire le bien. Il est indiscipliné et provocateur. Sa force n'est pas dans sa vertu. Elle est dans sa névrose...

Mais quel manager ! Un « activateur », mais qui ne prétend pas tout gérer. Un manager qui sait se servir des capacités des autres dans le système de l'hôpital. House joue de et avec Lizza Cuddy. House n'a rien d'idéal d'un point de vue moral ou idéologique. Il n'est même pas « efficace », seulement performant à l'aune des critères qu'il se fixe lui-même. Il tire le meilleur de ses collaborateurs. Il tient compte de leurs motivations particulières (souvent en les « manœuvrant »), dans des situations moralement complexes (le plus souvent ambivalentes). Foreman figure le rêve américain pour qui la médecine est une fin en soi et ne doit sa réussite qu'à son travail. Cameron est victime du syndrome messianique. Elle doit sauver pour être sauvée. Chase est un jeune bourgeois mais qui doit mériter sa place pour s'accepter, quitte à être carriériste. House se sert de ces leviers subjectifs pour obtenir les résultats, mais sans jouer d'une domination affective. Paradoxalement, Gregory House gère, mais ne manipule pas. ■

rement partie prenante de compromis. Il est impliqué dans des processus flous, des stratégies mouvantes pour des résultats que l'on espère toujours meilleurs mais jamais satisfaisants pour autant. Il est exposé. S'il a une réelle capacité pour agir, il pourra trouver un vrai plaisir dans l'accomplissement d'une œuvre qui porte sa marque. Mais tel n'est pas toujours le cas.

Un nouveau style de management. La finalité du management change (en partie), le style aussi. Avec la gestion par les normes, il faut diffuser, mais surtout expliquer, justifier et défendre des principes. C'est évidemment un travail plus fin que celui qui consistait à rappeler les règles !

Il faut ensuite composer avec des normes d'autant plus fortes qu'il arrive souvent que les uns (managers) et les autres (salariés) soient associés à leur élaboration.

Il est ensuite des registres qui ne sont plus autorisés. Quand le patron lui-même doit appeler à la responsabilité individuelle, mobiliser l'intelligence et l'autonomie... jouer du « faites au mieux, je vous fais confiance » vis-à-vis de collaborateurs parfois plus compétents que lui, la figure paternelle ne fonctionne plus ! Quand le chef tâtonne visiblement, il ne peut plus jouer la stratégie incarnée.

Le management par les normes exige par ailleurs une capacité d'agir d'autant plus décentralisée que l'on fait appel à



Dossier

» l'autonomie et à l'initiative. Ce qui est « à faire » devient flou, interprétable et changeant, selon le contexte et les aléas. La responsabilité du manager est plus fortement engagée. Quand « cela dépend », quand « cela se discute », « quand on ne peut pas trancher » contre le client au profit de l'actionnaire ou en faveur de l'environnement mais contre les salariés... le manager ne peut pas plus se réfugier derrière les règles que ses collaborateurs.

N'étant pas toujours lui-même si bien géré par ses chefs, il doit composer. Il est lui-même parfois peu soutenu mais toujours très contraint. Quand ses propres patrons lui font le coup du « je vous fais confiance, innovez », mais lui reprochent aussitôt une erreur (le syndrome Jérôme Kerviel?), l'urgence et l'injonction de faire ne lui autorisent pas d'autre posture qu'un certain courage, un engagement⁽¹⁷⁾. Il n'a décemment pas d'autre choix que d'être solidaire de l'entreprise. A défaut de le pouvoir en conscience, s'il ne peut même pas en parler, alors il lui reste à être mal, à se faire mal, voire à se rendre malade.

Pour les amateurs de séries télé, ce n'est plus Leroy Jethro Gibbs de NCIS mais le Dr Gregory House qui fait référence comme modèle (voir encadré page précédente).

Des exigences de solidarité en retour.

Si l'on voit bien ce que le nouveau management exige des « nouveaux managers », les entreprises doivent prendre la mesure en retour de ce que cela exige d'elles. La loyauté peut être univoque, au seul profit de l'organisation, simplement compensée par une certaine sécurité. La solidarité est par définition réciproque. Selon le code civil français, il y a solidarité entre débiteurs s'ils ont engagé ensemble un

emprunt et sont tous responsables pour son remboursement. Le code civil stipule également que « la solidarité ne se présume point ; il faut qu'elle soit expressément stipulée ». Elle doit résulter d'une mention explicite de la loi ou d'un contrat.

Emile Durkheim, dans *De la division du travail social* (1893), reprend et développe la notion de solidarité sociale en tant que lien moral entre individus d'un groupe ou d'une communauté. Selon lui, pour qu'une société existe, il faut que ses membres éprouvent de la solidarité les uns envers les autres. Cette solidarité est liée à la conscience collective qui fait que tout manquement et crime vis-à-vis de la communauté suscitent l'indignation et la réaction de ses membres. Il développe les concepts de « solidarité mécanique » et de « solidarité organique ». Une société donnant lieu à de la solidarité mécanique tient sa cohésion de l'homogénéité de ses membres, qui se sentent connectés par un travail, une éducation, une religion, un mode de vie similaires.

La solidarité mécanique se produit normalement dans les sociétés traditionnelles de petite taille. La solidarité organique provient quant à elle de l'interdépendance qui est issue de la spécialisation du travail et des complémentarités entre personnes que provoquent les sociétés modernes, industrielles.

Si je choisis la solidarité avec « ceux d'en haut » (les chefs, les dirigeants, les rationalités de l'organisation), encore faut-il, pour un *deal* correct, que certaines conditions soient réunies. Si je choisis d'être solidaire avec mon entreprise, j'attends qu'elle le soit aussi à mon endroit ! Il est bien question ici de solidarité de type « organique ». Celle-ci n'est pas fondée sur l'identité mais sur l'interdépendance et les complémentarités.

Pour qu'une société existe, il faut que ses membres soient solidaires les uns des autres.

» (17) Des exemples des effets pervers de ce « dé-management » sont fournis par Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, les auteurs de *L'Open Space m'a tué*, Hachette Littératures, mars 2009.

« JOUER » OU « HABITER » SON RÔLE D'ENCADRANT ?

rités. Cette solidarité renvoie à la proximité et à la perception d'un avenir en commun.

Pour être solidaire comme manager, j'ai besoin d'une proximité avec les autres membres de l'encadrement (physique et « idéologique »), j'ai besoin d'espaces de dialogue, de controverse professionnelle, j'ai besoin de vivre un minimum de « collectif » à ma main. Je dois également avoir une reconnaissance et l'assurance d'un devenir commun avec ma direction, mes collègues encadrants... *In fine*, cela implique également pour les entreprises la nécessité de créer les conditions d'un développement des compétences de manager.

L'organisation et mes initiatives personnelles sont-elles susceptibles de réunir les moyens d'habiter ce rôle de manager (pouvoir, décision, marges de manœuvre...) de telle sorte que je sois en accord avec moi-même ? C'est le « pouvoir être » manager.

Au moment de la promotion, ai-je intérêt à habiter ce rôle, autrement dit, à être solidaire avec la direction et non plus avec mes équipiers, mes collaborateurs ? Si je quitte une rive (une identité d'expert technique parmi d'autres, par exemple) pour une autre (être manager), en quoi vais-je y trouver un avantage subjectif et objectif ? C'est le « vouloir être » manager.

Qui a deux femmes perd son âme, qui a trois maisons perd la raison ! Tant que la gestion et le management reposent sur la

règle, dans un contexte social « démocratique et apaisé », la question du sens est l'affaire des directions. Devenir encadrant demande alors un peu de loyauté, un peu de duplicité... Il y a bien franchissement du Rubicon, mais l'identité profonde peut n'être que modérément engagée.

Plus la gestion et le management reposent sur des normes (qui disent le « bon »), plus le travail du manager consiste à « enrôler la subjectivité des autres », au prix de la sienne propre, plus la crise est susceptible de fragiliser l'édifice...

Plus la prescription porte sur des comportements, plus le non-respect des normes, intentionnel ou non, devient transgression. L'insubordination, le contournement ou le refus des règles peuvent être nobles. Ils n'atteignent pas l'identité, ils peuvent même la renforcer. La non-atteinte d'objectifs (idéaux) est toujours insuffisance personnelle. La transgression des normes (des valeurs) est toujours une faute morale. Elle est, à tous les coups, subjectivement négative. Elle est culpabilisante pour soi-même. Elle entame l'estime de soi, corrode l'identité personnelle ouvrant les vannes des modalités de décompensation : le cynisme et la peur. Et nous savons bien que ceux-là, à leur tour, présentent le risque de la désaffection et des pathologies du stress. ■

**La transgression
des normes
est toujours une
faute morale.
Elle est
culpabilisante.**