

Le travail des managers de proximité comme échange social : une analyse à partir de trois organisations.

Thierry Colin et Benoît Grasser,

Université de Lorraine, CEREFIGE, (Thierry.colin@univ-lorraine.fr)

S'il est un trait commun à la littérature sur le manager de proximité, c'est la reconnaissance de la difficulté et de l'ambiguïté de son rôle. Manager de première ligne, en aval, de proximité ou opérationnels, il est le « dernier maillon de la ligne hiérarchique, bien loin de la direction dans les grandes entreprises, il est le dernier informé et l'opérateur vers lequel convergent les contradictions et incohérences de la hiérarchie. Premier encadrant, il n'encadre que des non-managers, mais constitue un point de passage obligé pour « atteindre » les salariés » (Dietrich, 2009). Dans les processus de réorganisation permanente, il doit donner du sens aux décisions stratégiques (Balogun & Johnson, 2004; Colin & Grasser, 2013; Rouleau, 2005) et opérationnaliser les instruments de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013). En effet, « dans la plupart des cas, le manager n'est en rien passif face aux contradictions de son système de prescription : les contradictions, au contraire, constituent la matière même de son action » (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) et en font le « pivot des changements organisationnels » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007: 116). Ceci se vérifie aussi bien dans les entreprises comme dans les administrations où il est « dans une situation de « charnière » dans les changements impulsés par le New Public Management (Pichault & Schoenaers, 2012) au point que la différence entre les secteurs semble limitée (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008).

Dans cet entre-deux qui les conduit à organiser leur unité de travail pour faire passer les objectifs de la direction tout en cherchant en permanence à les protéger, ils sont appelés à « faire société » à l'intérieur même des organisations, à produire des accords collectifs durables, à permettre l'échange social. Pris entre le marteau de la direction qui lui prescrit des résultats à atteindre et l'enclume de la base opérationnelle qui le conduit à défendre son équipe, l'encadrant n'est-il pas dans une transaction difficile qu'il réussit à opérer parce que cette transaction même emprunte de la logique du don contre don ? Ne peut-on pas voir ici la manifestation de la dimension socialisatrice du travail des managers qui contribue à faire tenir ensemble les membres de l'organisation, qui relève d'un engagement qui n'est pas calculé et qui fait sens pour eux ? Pour réussir à faire travailler les autres, le manager donne « aux autres » – soit la direction, soit les membres de son équipe – autant qu'« à l'autre » pour paraphraser Norbert Alter, c'est-à-dire « au projet, à la compétence collective, au métier, à l'entreprise, à tous ceux qui permettent de donner sens et efficacité au travail » (2009: 7).

Notre contribution vise à comprendre l'activité managériale, en particulier dans sa dimension relationnelle dans le contexte de la modernisation des entreprises. Pour ce faire, nous nous appuyons sur 3 monographies. Nous nous centrerons sur trois figures du management de proximité: les animateurs d'équipe (AM) d'une caisse primaire d'assurance maladie, les responsables d'agence (RA) d'un office public d'habitat, les responsables d'unité (RU) d'une entreprise automobile.

1. LA THEORIE DU DON POUR ANALYSER LE MANAGEMENT DE PROXIMITE

La question qui se pose ici est de savoir dans quelle mesure la théorie du don, telle qu'initée par Mauss (1968), peut éclairer les phénomènes observés dans les organisations contemporaines, et plus précisément les transformations du rôle des managers intermédiaires. Comme le rappelle Norbert Alter « efficacité de la firme suppose une capacité à coopérer, et que la coopération est toujours un échange social (2006: 139), ». Les managers de premier niveau sont précisément dans cette situation d'avoir à appliquer et à faire accepter des réorganisations (portant sur le contenu du travail, son organisation ou le management) émanant de leur direction, tout en étant dans la nécessité de rechercher l'adhésion et la coopération de leurs subordonnés. Dès lors, nous sommes bien dans une relation d'échange entre les managers et leurs équipes, qui ne peut s'analyser sous l'angle exclusif de l'échange économique : trop d'incertitudes existent en effet sur le niveau d'effort demandé, sur le contenu des activités et des modes opératoires concrets, et sur les formes de valorisation pertinentes et équitables. Ce type de limite et l'intérêt de la théorie du don ont été mis en avant pour le cas des investissements en formation générale pour lesquels la théorie du capital humain est peu pertinente (Balkin & Richebé, 2007).

Dans la théorie du don, les échanges se font « sous la forme de cadeaux », en théorie volontaires, en réalité obligatoirement faits et rendus, et le système est associé à une triple obligation : donner-recevoir-rendre. Les individus, en l'occurrence les salariés de la firme (pensée ici comme structure sociale), sont donc *engagés* mutuellement dans un système d'échanges dont les dimensions sont multiples (symbolique, morale, économique, etc.), censé produire du lien social.

Plus précisément, l'échange économique et l'échange social peuvent se distinguer sur les cinq dimensions ci-dessous :

	Échange économique	Échange social
Délai de réciprocité	instantanéité	Différée dans le temps
Valeur	Bien connue, existence. Unité compte = l'argent	Mal connue : symbolique « totale »
Nature de l'échange	Des biens → ponctuels	Du lien → ininterrompu
Partenaires	Offreur et demandeur	« Réciprocité élargie »
Équilibre	Équivalence	Endettement mutuel

Source : Alter, 2006, p. 145

Ces dimensions, énoncées sur un plan général, peuvent se décliner au sein des relations employés/employeurs, voire des relations entre employés. L'effort fait par le salarié, notamment dans la partie de son investissement qui *excède* la prescription, peut être analysé comme « le cadeau » fait par le salarié à sa firme. L'échange employeur/employé repose sur des éléments de rémunération, des dimensions affectives, des projets, du civisme. Ce qui se joue renvoie donc aussi bien au rang social et au symbolique qu'au salaire et au statut. La réciprocité se joue sur la totalité d'une carrière, même si le salarié ne sait pas toujours à quel moment il tirera parti de son investissement. L'évaluation des services échangés ne se fait pas selon un principe d'équivalence stricte entre ce qui est donné et ce qui est reçu (ne serait-ce qu'en raison de l'impossibilité d'isoler les contributions individuelles à la performance d'ensemble). Les acteurs investissent une relation plus qu'ils n'investissent dans une relation affirme Norbert Alter (2006). Les procédures et l'existence des dynamiques collectives et organisationnelles aboutissent à ce que les logiques à l'œuvre sont rarement contrôlées par

des individus. Les échanges ne sont donc que très rarement interindividuels, et les « dons » sont les résultats d'efforts collectifs. Enfin, peu d'événements sont de nature à libérer les salariés du système d'échanges, dans le sens où donner en retour ne permet pas de se dégager complètement de l'obligation faite par le don initial. Il y a donc une forme d'imbrication réciproque des dons, dans le temps. Pour le dire autrement, « le principe d'endettement mutuel nourrit, en même temps qu'il se développe, la confiance des acteurs dans le système et la pérennité du système lui-même. Le temps joue un rôle de régulateur, qui au fur et à mesure donne de l'épaisseur et d'autant plus de valeur au lien. (Pihel, 2008: 506)

La logique du don – cette triple obligation de donner, de recevoir et de rendre – permet donc la confiance nécessaire à l'action collective. Mais le management dont la fonction est justement de rendre possible cette coopération, de faire tenir ensemble les membres d'une organisation, ne tend-il pas à dénaturer la valeur socialisatrice du travail ? Ne risque-t-il pas de défaire sa dimension collective dont il est censé tirer parti par la mise en place de pratiques de normalisation et de rationalisation du travail qui répriment l'intelligence collective ? Comment l'intermédiation hiérarchique fait-elle face à ces contradictions ? Quelle équilibre réussit-elle à construire autour de la polarité de la distance, de la prescription et du contrôle d'un côté, et de la polarité de la proximité, de l'animation participative et de l'autonomie des professionnels de l'autre ? Que nous enseigne la théorie du don sur l'engagement du management opérationnel ? Qu'est-il prêt à donner ? Que donne-t-il ? Que reçoit-il ? Que rend-il ?

2. LE MANAGEMENT DE PROXIMITE DANS TROIS ORGANISATIONS

Il nous paraît donc pertinent d'observer les situations dans lesquelles sont engagés des managers de proximité à l'aune de cette grille d'analyse, ce qui permettra de procéder à une première appréciation de son potentiel explicatif.

Cette communication se base sur trois monographies pour lesquelles nous avons procédé essentiellement par entretiens semi-directifs (Miles & Huberman, 1991) : 7 entretiens dans un office public d'habitat dont 4 RA, 17 entretiens dans une caisse primaire dont 6 AM et 8 responsables d'unité anciens AM, 16 entretiens dans une usine de production de moteurs dont 7 RU et 2 responsables de groupes anciens RU. Nous avons choisi de nous focaliser sur les managers de proximité ou de première ligne c'est-à-dire ceux qui gèrent directement les équipes. En effet, comme l'ont montré les travaux de Vignal il existe une « réelle hiérarchie interne à la hiérarchie intermédiaire » (Vignal, 2013). Les supérieurs directs des managers de proximité font parfois encore partie du management intermédiaire et la limite supérieure de cette catégorie intermédiaire est d'ailleurs assez délicate à tracer. Inversement, certaines tâches de management sont parfois déléguées à des « aides » que leur statut et l'essentiel de leur activité excluent du management intermédiaire. La position des managers de proximité dans les trois organisations peut être schématisée ainsi :

La chaîne hiérarchique des trois organisations		
Caisse primaire	Office public d'habitat	Usine de moteurs
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre - RU : Responsable d'unité - AM : Agent de maîtrise - Employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre du siège - RA : Responsable d'agence - CS* : chargé de secteur - Personnel de l'agence 	<ul style="list-style-type: none"> - RG : Responsable de groupe - RU : Responsable d'unité - Moniteur** - Conducteur d'installation
<p>* Les CS ne gèrent que très peu de salariés (deux ou trois gardiens ou agents de nettoyage et l'essentiel du personnel de l'agence est géré directement par le RA)</p> <p>** Les moniteurs sont des ouvriers polyvalents qui assistent le RU. Ils assurent quelques tâches de management mais sans position hiérarchique</p>		

2.1 Les agents de maîtrise de la caisse primaire (AM)

La première organisation enquêtée est une caisse de Sécurité sociale chargée au plan départemental de la gestion des prestations maladie, maternité, invalidité, décès et accidents de travail. La caisse a engagé, à l'instar des autres organismes de Sécurité sociale, un certain nombre de mutations ayant pour cible à la fois l'amélioration du service rendu aux usagers, l'augmentation de la productivité et la diminution des coûts de gestion. Ces mutations n'ont pas été sans bouleverser la gestion des emplois et des compétences.

Le management opérationnel, qui compte 23 AM et 29 responsables d'unité de travail, est tout à la fois aux avant-postes quant à la modernisation de la caisse et en première ligne face aux retombées des rationalisations organisationnelles et managériales. La finalité des deux emplois telle qu'elle est définie dans le référentiel révèle le lien hiérarchique entre les seconds et les premiers, les cadres et les agents de maîtrise management. Les responsables d'unité doivent concourir à la réalisation des objectifs fixés par la direction de l'organisme en assurant le fonctionnement optimum d'une unité de travail ; les AM animent, à leur côté, l'équipe de travail placée sous leur responsabilité.

Les responsables d'unité doivent donc remplir, à des degrés différents, des fonctions plurielles en vue de l'atteinte des objectifs fixés par la direction de l'organisme. Ils sont aidés en cela la plupart du temps par des AM qui les assistent dans la détermination et le suivi des objectifs de l'unité de travail. On peut retrouver dans les activités des AM des fonctions similaires à celles de leur responsable hiérarchique directe, mais celles-ci se distribuent différemment entre conception et réalisation et entre technicité et management, en partie parce qu'AM et responsables d'unité représentent deux strates hiérarchiques différentes, les premiers étant les N-1 des seconds.

Le référentiel emploi et compétences délimite assez précisément le champ d'intervention des AM – 17 activités sont ainsi énumérées. Cependant le contenu de leur activité est fonction du service dans lequel ils exercent. La voie classique d'entrée dans le management opérationnel est le vivier interne et la formation professionnelle continue. La gestion des compétences cherche à s'inscrire en faux contre l'ancienne administration des personnels mais hérite des

pratiques « autarciques » (Fontaine, 2007) de gestion des promotions et des parcours qui ont conduit à alimenter le management de proximité par le vivier interne, autrement dit par des techniciens issus du rang dont les promotions sur des emplois d'agent de maîtrise dans un premier temps étaient suivies de mise en place d'actions qualifiantes destinées à les accompagner. La catégorie intermédiaire d'AM est aujourd'hui considérée comme un espace de transition vers le statut cadre, mais elle peut être aussi envisagée par les agents qui ne souhaitent pas devenir cadres comme un espace de carrière.

2.2 Les responsables d'agence de l'office public d'habitat (RA)

La deuxième entreprise enquêtée est un organisme dont la vocation est de gérer un parc de logements sociaux (13000 logements). Celui-ci compte 300 salariés environ, répartis entre un siège et un réseau. Il s'inscrit dans une forte dynamique de changement, à la suite notamment de l'adoption d'un plan stratégique incluant une modernisation ambitieuse du parc, d'une réforme de statut, et de la participation à des projets de rénovation urbaine ou à des opérations d'habitat à dimension bioclimatique et écologique.

Ce mouvement s'opère avec « l'amélioration de la qualité de service » rendu au locataire comme priorité stratégique (Plan stratégique) et une baisse de la masse salariale comme contrainte (préservation des emplois salariés en place mais non remplacement poste pour poste des départs à la retraite).

C'est dans ce contexte que prend sens une importante réforme organisationnelle. Il a tout d'abord été procédé à un redécoupage géographique, visant à attribuer aux différentes agences de terrain (8 au total) un niveau d'activité globalement équivalent (au regard du nombre et de la dispersion des logements). Chaque agence voit son parc ensuite subdivisé en secteurs (18 au total), également homogènes. Les agences sont donc devenues des entités comparables entre elles d'un point de vue organisationnel, composées d'une vingtaine de salariés, sous la responsabilité d'un responsable d'agence, relayé par des chargés de secteurs. La partie plus opérationnelle de l'activité est prise en charge par des personnels commerciaux et administratifs d'une part et techniques d'autre part.

Les RA ont sous leur responsabilité un parc de plusieurs centaines de logements et ils sont à la tête d'une équipe composée de 15 à 20 personnes environ. Dans la façon qu'ont les RA de se définir il ressort que la caractéristique principale serait une forme de responsabilité globale. Aucun n'a mis en avant une compétence plutôt qu'une autre, mais plutôt un objectif à atteindre, faire fonctionner efficacement l'entreprise sur sa zone de responsabilité. Les compétences particulières n'ont alors de sens que dans la mesure où elles contribuent à l'atteinte de cet objectif.

L'activité est donc définie par une mission plutôt que par des compétences précises, et les responsables d'agence interviennent sur un vaste champ d'action, nécessitant autonomie, responsabilité et polycompétence.

2.3 Les responsables d'unité de l'usine de moteurs (RU)

Le troisième site étudié est une importante usine de fabrication de moteurs. La production a été fortement réorganisée par la mise en place d'une structure en ligne de produit et le déploiement d'une organisation de type *lean* inspirée de Toyota. On compte 150 RU qui encadrent des équipes sur des opérations de montage et d'usinage.

Le RU est responsable d'une équipe, il doit assurer la production mais aussi la qualité, la sécurité et surtout le respect des « standards » dont la place a été renforcée par le *lean*. Il

travaille en 3x8 et son équipe comprend 8 à 10 ouvriers qualifiés en usinage ou environ 25 ouvriers peu qualifiés dans les ateliers de montage. Il est secondé par des moniteurs, ouvriers polyvalents assurant des tâches de management mais sans position hiérarchique.

L'activité de management est fortement standardisée et le RU dispose de nombreux outils : briefing pour les équipes une fois par semaine avec vidéo projecteur ; suivi de l'absentéisme ; gestion informatisée des propositions des ouvriers pour améliorer le processus de production – ses propositions sont enregistrées, validées à différents niveaux et sont prises en comptes lors des promotions ; gestion informatisée de la polyvalence par le biais d'habilitations ; suivi des contrats d'objectif individuels et au niveau de l'équipe ; mise en œuvre de procédure de « vérification du respect des standards ». L'autonomie semble se réduire au point que les RU interrogés soulignent le risque de s'éloigner du terrain.

Assez classiquement la population des RU regroupe des ouvriers promus et des techniciens ayant un BTS ou un DUT. Les perspectives sont très différentes pour les deux catégories. Pour les salariés issus de la filière ouvrière, cette fonction est un aboutissement et ils en sont conscients. La plupart ne souhaitent pas une promotion qui supposerait un éloignement du terrain et des sacrifices pas forcément souhaités (temps de travail, mobilité...). Au contraire, pour les RU ayant un bac + 2, l'objectif, à terme, est de devenir cadre.

3. ÉCHANGE SOCIAL ET MANAGEMENT DE PROXIMITE

« Quelle force y a-t-il dans la chose qu'on donne qui fait que le donateur la rend ? ». La question que pose Mauss à propos des prestations et contre-prestations entre les tribus de Mélanésie, de Polynésie et du nord-ouest de l'Amérique peut-elle valoir pour les « communautés » modernes du travail ? L'analyse du travail des managers de proximité qui se situe au cœur de ce système d'échange social montre que l'efficacité des organisations ne peut tenir sans cette capacité des individus à coopérer au-delà de l'échange marchand. Elle s'articule sur les 5 dimensions définies plus haut que l'on peut décliner pour les AM de la caisse, les RA de l'office et les RU de l'usine (cf. tableau ci-dessous).

Les dimensions de l'échange social chez les managers opérationnels

	Les AM de la caisse primaire	Les RA de l'office public d'habitat	Les RU de l'usine automobile
Délai de réciprocité Différée dans le temps	- recrutement dans « le vivier interne » des techniciens qui ont fait leur preuve ; - catégorie AM comme espace de transition vers le statut de cadre mais pas d'automaticité.	- reconnaissance par les RA d'une « dette » liée au parcours dans l'organisation ; - attente d'une reconnaissance par le statut différée par rapport à la prise de poste.	- jugement portant sur l'ensemble de la carrière pour les plus anciens et attente d'évolution pour les plus jeunes ; - promotions fortement dépendantes de la disponibilité d'un poste correspondant, de la fermeture ou de l'ouverture d'un atelier.
Valeur Mal connue : symbolique « totale »	- salaires faibles au vu de certaines responsabilités ; - engagement de la caisse dans la formation continue du management opérationnel ; - spécificité du travail managérial pour répondre au mieux à une mission de service public.	- salaires reconnus par tous comme étant de bas niveau ; - compensation par des avantages périphériques (jours de congés principalement, accès à la formation...) ; - fort sentiment d'appartenance liée à la conscience d'exercer une activité « socialement utile » et de ne pas être dans un management interne concurrentiel.	- pas de définition précise du niveau d'engagement requis ; - aucun plan de carrière précis défini ; - fierté et intérêt du métier ; - importance d'éléments non financiers (bureau, participations aux réunions, reconnaissance par les pairs et par les responsables de groupes).
Nature de l'échange Du lien → ininterrompu	- équilibre entre une attitude de loyauté vis-à-vis de la direction et un rapport de proximité vis-à-vis de l'équipe ; - « juridictions professionnelles » acquises par une mise en situation, une pratique du métier ; - légitimité à manager également acquises sur des qualités d'empathie.	- importance du lien ; - adhésion à des valeurs communes, mais surtout au sentiment d'avoir participé à une « histoire », marquée par des réformes successives (lien aujourd'hui particulièrement utile dans la coordination informelle de la structure réseau).	- culture professionnelle partagée avec les ouvriers (rapport à la technique, au produit) ; - familiarité avec les membres de l'unité ; - importance du travail d'équipe.
Partenaires « Réciprocité élargie »	- usager (assuré) au cœur des légitimations de l'action managériale ; - capacité de l'AM à créer de la solidarité, à générer du don pour le bon fonctionnement du service ; - importance de la médiation entre les différentes strates du management.	- rapport et proximité au locataire comme vecteur potentiel de coopération de salariés pour l'amélioration du service rendu ; - organisation avec des unités polyfonctionnelles.	- recrutement exclusivement en interne de techniciens ou d'ouvriers ; - investissement demandé dépendant de l'organisation des ateliers et de la place des RU – n'est pas négocié individuellement.
Équilibre Endettement mutuel	- double prestation : AM donateur et donataire à la fois vis-à-vis des agents et de la hiérarchie ; - acceptabilité de l'endettement lorsque le sens du travail n'est pas altéré.	- échanges de « dons » réalisés au cours de multiples mobilités qui constituent un entrelacs de « services » donnés, rendus ou à rendre.	- pas de correspondance mécanique entre le poste tenu et le coefficient : acquisition de la légitimité professionnelle par le terrain ; - engagement du RU pas uniquement motivé par l'obtention du statut de cadre (certains RU ne souhaitent pas passer responsables de groupes, mais n'en restent pas moins engagés).

3.1 Un échange qui n'est pas immédiat

Héritant d'une logique de promotion interne fortement ancrée dans l'institution Sécurité sociale, les managers de la caisse primaire viennent pour la majorité du « vivier interne » sur proposition des cadres de service. La justification ne tient pas à une seule raison, le plus souvent, il y a un faisceau de causes pour les responsables de service qui identifient des compétences nécessaires aux fonctions managériales et vont faire en sorte qu'elles soient valorisées en demandant le passage de niveau technicien à celui d'agent de maîtrise, puis éventuellement de cadre. La mobilité est plus rapidement ascendante que dans les années 1970 où les techniciens entraient dans la caisse avec un niveau de certification beaucoup moins élevé, de surcroît dans les secteurs porteurs comme les plateformes de services où les Bac+2 représentent plus de 60% du recrutement externe. Les deux personnes de la plateforme interviewées intègrent la maîtrise en 3-4 années alors que les technicien(ne)s qui ont commencé dans la décennie 70 ont mis en moyenne plus de 20 ans pour accéder à la maîtrise. L'ascension rapide de ces deux agents s'explique par le besoin d'encadrement de la plateforme de services, mais aussi par la formation scolaire et la certification obtenue, et également, par les premiers temps de la socialisation professionnelle pendant lesquels différents savoirs et savoir-faire ont été acquis, qu'ils soient techniques ou relationnels. Les trajectoires des AM ne sont pas similaires : tous n'ont pas tiré si rapidement parti de leur investissement.

Aucun des RA interrogés au cours de notre étude n'a une formation initiale correspondant à cette fonction, ni en niveau, ni en spécialité. Ils ont pour la plupart une quinzaine d'années d'ancienneté, et ont pu développer des compétences et accéder à leur statut actuel par la mobilité, hiérarchique et fonctionnelle, et par la formation. A ce titre, ils évoquent au cours des entretiens une forme de dette à l'égard de l'organisation, qui leur a permis cette évolution. En sens inverse, la fonction de RA a comme particularité de correspondre, dans la classification, à la fois au statut agent de maîtrise et au statut cadre. Les RA restent agents de maîtrise lorsqu'ils accèdent à la fonction, puis deviennent cadres au cours de leur progression. L'intensité, l'ampleur de l'activité et le niveau de responsabilité correspondraient assez logiquement au statut cadre, mais les modalités d'accession à ce statut ne sont pas mécaniques... Il y a donc clairement une attente, assez mal vécue par les RA qui restent agents de maîtrise, et donc une réciprocité qui s'exerce dans une durée non formalisée.

Le jugement des RU sur la relation de travail porte d'emblée sur l'ensemble de la carrière. Leurs efforts faits à un moment ne supposent pas un retour immédiat sur investissement. Ceux issus de la filière ouvrière jugent leur investissement dans le travail à l'aune de leur progression dans l'entreprise et ceux, plus jeunes, issus de poste de techniciens font état de leurs attentes envers l'entreprise. L'échange s'inscrit d'autant plus naturellement dans la durée que les promotions sont, à court terme, fortement dépendantes de la disponibilité d'un poste correspondant, de la fermeture ou de l'ouverture d'un atelier.

Au final, les échanges sont inscrits dans le temps long de l'organisation et s'avèrent difficiles à modifier. On retrouve ici un des résultats de Pihel qui concluait que « l'approche par le don se présente comme un modèle global et dynamique de compréhension de l'engagement des acteurs inscrits dans une relation d'échange durable. » (2008: 521)

3.2 Des termes de l'échange flous mais qui dépassent la rémunération

La politique de rémunération de la caisse est hybride puisque les améliorations individuelles de rémunération accordées sur la reconnaissance de compétences ne peuvent se faire que dans

le respect des normes posées tant par la convention collective que par la pratique interne et sur la base de compromis marqués par une gestion administrative des personnels. Plusieurs managers trouvent incongru la hiérarchie des salaires qui ne reflète pas le niveau de responsabilité et la position hiérarchique qu'ils assument. La politique de promotion outillée du dispositif de l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement qui permet de faire le lien entre l'emploi occupé et les compétences réellement mises en œuvre peut corriger les effets de la gestion administrée des rémunérations du point de vue des AM, mais l'insatisfaction salariale est surtout compensée par la reconnaissance qu'ils tirent de leur activité professionnelle exercée au service des autres : du soutien qu'ils apportent aux membres de leur équipe, du service qu'ils contribuent à rendre pour l'utilisateur, de l'efficacité qu'ils arrivent à produire pour atteindre les objectifs fixés par la direction.

Comme pour la caisse, le niveau de rémunération est de façon assez partagée reconnu comme n'étant pas particulièrement attractif à l'office. L'idée générale étant que l'on n'y vient pas « pour le salaire ». Par contre, il y a un double processus de compensation, qui élargit les termes de l'échange à des dimensions non monétaires. Il y a en premier lieu ce qui est lié aux conditions d'emploi : niveau important du nombre de jours de congés, accès important à la formation, possibilités de carrières et autres formes d'avantages sont explicitement mentionnés par les RA comme des facteurs d'acceptation du niveau de salaire. En second lieu intervient une dimension plus symbolique, liée au sens du travail. La conscience d'exercer une activité socialement utile est perçue comme étant une véritable source de valorisation de cette activité professionnelle. Leur emploi a de la valeur à leurs yeux parce qu'il a beaucoup plus de sens que bien d'autres situations professionnelles. Il ne s'agit donc pas seulement d'une activité alimentaire, mais d'une activité qui permet une certaine fierté, une certaine estime de soi.

Les termes de l'échange restent assez mal définis pour les RU. D'un côté, un engagement dans le travail plus important que celui attendu des ouvriers mais moindre que celui des cadres. D'un autre côté, aucun engagement précis en termes de carrière. La rémunération n'est d'ailleurs pas le critère principal de satisfaction des RU. Au contraire, un certain nombre d'entre eux s'estiment satisfaits malgré une rémunération qui ne leur semble pas à la hauteur. L'intérêt du métier revient systématiquement comme la contrepartie principale à l'engagement qu'il suppose et aux contraintes qu'il impose. De plus, un certain nombre d'autres éléments liés au « prestige » de la fonction de manager entrent en compte : bureau isolé du reste de l'atelier, ordinateur personnel, participations aux réunions, reconnaissance par les pairs et par le responsable de groupes....

3.3 Un échange qui porte avant tout sur du lien

La nature de l'échange pour les managers opérationnels est fonction de leur positionnement dans l'organigramme et de leur situation objective entre d'un côté le centre opérationnel et, de l'autre, le management stratégique, et qui les oblige à être tout à la fois dans la médiation et le contrôle mais avec des arrangements singuliers. La position en distance qui est conférée par la position intermédiaire d'encadrants et par les fonctions obligatoires de commandement et de gestion alterne avec les relations de proximité auprès des techniciens. Les AM, la plupart issus du rang, bien que passant du côté de la hiérarchie, maintiennent la plupart une posture de proximité vis-à-vis de leur équipe : ils sont « à l'interface », « dans la médiation », « intermédiaires »... sans subordonner le rôle de manager et la responsabilité qui leur incombe dans le fonctionnement du service. Les positions ne sont pas identiques d'un manager à l'autre mais ce que les encadrants font prévaloir pour représenter le métier, ce sont les qualités empathiques qui sont nécessaires.

Un double lien est observable : celui des RA vis-à-vis de l'organisation et de leur hiérarchie, et celui des RA avec leurs subordonnés. Ce lien résulte des multiples échanges qui sont au cœur de l'activité, échanges qui amènent chacun à donner « plus » que la prescription. Ce dépassement de la prescription se fait ici au nom de valeurs communes liées au logement social, valeurs qui donnent corps à une idée de « mission ». Cette mission partagée joue à l'évidence un rôle de ciment social au sein de l'organisation. Néanmoins, il est loin d'être désintéressé et ce sentiment de mission et d'appartenance est instrumentalisé comme facteur de motivation et d'adhésion aux réformes managériales. Il est intéressant de remarquer que la direction semble souhaiter de son côté atténuer cette dimension, en mettant en exergue une logique de compétences professionnelles, techniques, gestionnaires, plus que civiques ou sociales. Il s'agit de faire de l'office une « entreprise » comme une autre. Il y a donc ici une menace qui porte sur l'équilibre de l'échange social tel qu'il se réalisait jusqu'à maintenant.

La nature de l'échange dans l'usine renvoie à la cohésion de l'équipe et à la nécessité d'un travail collectif. Les RU, de ce point de vue, peuvent être considérés comme des intermédiaires dans l'échange. Ils assurent la cohésion en s'appuyant notamment sur une culture professionnelle partagée avec les ouvriers (rapport à la technique, au produit) et sur une certaine familiarité avec les membres de l'unité. C'est bien un lien indirect qui est échangé entre l'unité de production et la direction.

3.4 Un échange élargi qui dépasse le cadre interindividuel

L'AM est au cœur d'un système d'échange collectif. Il partage le travail de management avec le responsable d'unité, et dans le même temps comme lui, il qualifie sa position « d'intermédiaire » entre le responsable de service qui relaie la politique de direction et l'unité de travail. Mais alors que le cadre est surtout sur des activités de pilotage et de supervision, l'AM exerce réellement l'activité d'encadrement centré qu'il est sur l'animation de l'équipe. Les animateurs, investis de moins en moins sur la dimension technique qui était jusqu'alors essentielle dans leur emploi, se recentrent sur le management, et libèrent ainsi les responsables d'unité qui conçoivent plus le management qu'ils ne l'exercent, via la fixation d'objectifs et l'allocation, l'utilisation et/ou la construction de moyens nécessaires pour les atteindre. Aux uns la conception, aux autres l'exécution. La partition et le lien hiérarchique établis entre le cadre et l'agent de maîtrise ne peuvent être ramenés à une seule et même formule, mais il est clairement établi que l'AM a pour objectif de seconder le cadre-manager en place. C'est sous son contrôle, qu'il « fait tampon », qu'il « a une fonction de relais », qu'il « navigue entre deux eaux » essayant de concilier le mieux possible le bien-être des agents et les objectifs opérationnels conçus pour répondre aux mieux aux assurés. L'AM est soumis aux contraintes de service qu'il impose aux techniciens, tout comme le responsable d'unité qui lui impose sous la férule du responsable de service.

La structure mise en place à l'office est d'inspiration divisionnelle. Entreprise réseau, elle est composée d'agences réparties sur le département, chacune ayant à gérer des territoires plus ou moins homogènes. Ainsi, chaque agence peut-elle être considérée comme une petite « division », regroupant en son sein les différentes fonctions nécessaires à l'activité (de la gestion locative à l'entretien en passant par la remise en état). Cette structure implique un engagement multilatéral des différentes parties prenantes. Par exemple, un chargé de secteur, en contact direct avec le locataire, est impliqué de fait par la qualité du travail réalisé par ses collègues chargés de l'entretien des parties communes, ou de celle de ses collègues chargés de l'affectation des logements. L'échange n'est donc en aucun cas bilatéral. Le RA exerce une fonction de coordination et d'intégration de ces différents acteurs, et il sert ainsi ce réseau d'échanges autant qu'il s'en sert pour atteindre ses objectifs.

L'investissement demandé au RU n'est pas négocié individuellement, il dépend de l'organisation globale des ateliers. Le travail des RU est fortement normé et, en dehors de charges ou décharges ponctuelles, son évolution est la conséquence des choix organisationnels faits par les directions. Ainsi quant au cours des entretiens, les RU esquissent un bilan, ils mettent en regard de leur engagement et de leur satisfaction personnelle, l'évolution du poste de RU dans l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un changement des attentes vis-à-vis des individus mais vis-à-vis de l'ensemble de la catégorie. Dans le même ordre d'idée, le recrutement en interne des RU renforce le caractère collectif de l'engagement. L'entreprise ne propose pas de plan de carrière individuel préétabli mais le recrutement interne indique bien que les meilleurs ouvriers deviendront moniteurs et que les meilleurs moniteurs pourront devenir RU.

3.5 Un échange qui crée un endettement mutuel

Les AM doivent assumer plusieurs fonctions, avec un degré d'engagement variable selon les situations. Ils doivent arbitrer entre technicité et management, mais l'équilibre trouvé est pour la plupart d'entre eux source de tensions. Ces dernières ne nuisent pas à leur engagement tant qu'ils estiment que leur investissement a du sens. L'endettement est plus difficilement acceptable lorsque la « nouvelle gouvernance » de la Sécurité sociale et les mutations organisationnelles et managériales qui l'accompagnent ne leur permettent plus de donner aux autres – l'usager, les techniciens – et par là-même de recevoir d'eux. Certains font le choix de renoncer au statut de cadre pour éviter d'être le relais direct et le porteur de réformes qu'ils ne veulent pas cautionner et/ou échapper à la pression du responsable d'unité dont la mission réside dans l'articulation difficile entre un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le terrain dans un contexte de changement profond.

L'équilibre des échanges est à la fois stable et fragile à l'office. Stable parce qu'on a pu en mesurer la densité des liens, liés à l'histoire, à la structure, et aux valeurs communes. Fragile parce que les réformes en cours introduisent des logiques de normalisation (multiplication des procédures, au nom de la sécurité et de la judiciarisation), de mesure (renforcement de l'évaluation, enquêtes de satisfaction auprès des locataires) et d'intensification du travail. Il ne s'agit pas ici d'opposer des formes d'échanges passées supposées « équilibrées » à des formes actuelles « chaotiques ». Il s'agit plutôt de dire que des situations traditionnelles, imparfaites, voient certains de leurs équilibres percutés par de nouvelles logiques, et que de nouvelles dynamiques d'échange et de régulation doivent pouvoir émerger.

L'obtention du statut de RU ne met pas fin à l'échange. En règle générale, un salarié est promu sur un poste sans changement immédiat de coefficient. Il doit montrer qu'il est capable de tenir le poste et le coefficient suivra. La promotion, même si le RU ne souhaite pas passer responsable de groupes, ne marque pas la fin de l'engagement. Inversement, l'acceptation par un jeune bac+2 d'un poste de RU, peu valorisé dans le monde des techniciens, suppose implicitement une progression plus rapide vers le statut de cadre.

CONCLUSION : UN ECHANGE SOCIAL EN PERIL

Ces différentes dimensions trop rapidement esquissées pour 3 figures du management intermédiaire montrent que le travail engage toujours un système d'échanges qui ne saurait se lire comme une simple traduction de la rationalité économique et gestionnaire des organisations. Le management lui-même, bien que porteur de cette rationalité, l'excède. Mais la modernisation/rationalisation des entreprises n'altère-t-elle pas ce registre de l'échange social ? Jusqu'à quel point le manager peut-il donner si les entreprises ne savent que prendre ?

Plusieurs tendances interrogent la durabilité de l'investissement en ce qu'elles mettent en question l'échange social.

Dans les trois entreprises, la normalisation du travail des managers de proximité est importante et croissante. Elle passe par la mise en œuvre des outils du *lean* pour les RU de l'usine, par l'omniprésence d'indicateurs quantitatifs de gestion pour les AM de la caisse ou par l'importance croissante du travail « administratif » pour les RA de l'office. Alors que les trois profils sont relativement différents, nous avons pu observer une même tendance à multiplier les outils de *reporting*. Le rôle du management de proximité est de moins en moins dans le management direct des équipes et de plus en plus dans le contrôle du respect des normes encadrant l'activité de travail. L'utilisation de logiciels spécialisés permettant la production de statistiques et de tableaux de bord est symptomatique de cette évolution. La capacité à limiter le temps passé devant leurs écrans par les managers de « proximité » apparaît dans les trois cas comme une compétence de plus en plus fondamentale. Si l'utilité intrinsèque des outils n'est que marginalement remise en cause, c'est la difficulté à faire de l'animation des équipes et de la proximité des salariés une priorité qui pose problème. Sous couvert d'objectivité, c'est notamment le caractère implicite de l'échange social qui est remis en cause.

Les procédures d'évaluation que l'on voit se diffuser dans les trois cas étudiés viennent également perturber une logique d'échange social, dans le sens où elles introduisent des logiques de comptabilité précise, de mesure de la contribution individuelle et de valorisation quantifiée des efforts accomplis et reconnus. Or l'évaluation se révèle nécessairement biaisée, incomplète. Si l'on parle de compétence par exemple, seules sont identifiables des compétences retenues dans la fiche de poste. Sont donc niées des compétences difficilement lisibles, mais mobilisées quotidiennement. Si l'on parle de performance, on tombe dans les difficultés classiques de mesure des contributions individuelles à la performance collective. Si tout effort doit être mesuré et évalué, alors le système d'évaluation doit être exhaustif, objectif, opérationnel et légitime, quatre qualités difficilement réunies (voire impossibles à réunir). Le hiatus est saisissant entre les fonctions attribuées aux instruments et dispositifs de gestion mis à la disposition des managers de proximité et les utilisations qu'ils sont contraints d'en faire. Aussi le mandat est-il de plus en plus confus et l'exercice complexe au vu des injonctions paradoxales auxquelles doivent répondre les managers de proximité. L'une d'elles touche au cœur même du contenu de leur activité et à la représentation qu'ils s'en font : tout en ayant en charge d'animer leur équipe, de garantir leur cohésion, ils doivent également mettre en place des innovations managériales pour moderniser « la gestion des ressources humaines » qui conduisent le plus souvent à la déstabilisation, voire au délitement des collectifs de travail, qui nuisent au « sentiment de participer à un être collectif » (Alter, 2009).

BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (2006) 'Taylor et l'organisation scientifique du travail', 7-23, in Alter N. (ed), *Sociologie du monde du travail* PUF.

Alter N. (2009) *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, p.

Autissier D. & Vandangeon-Derumez I. (2007) 'Les managers de première ligne et le changement ', *Revue française de gestion*, 5: 174, 115-130.

Balkin D.B. & Richebé N. (2007) 'A gift exchange perspective on organizational training', *Human Resource Management Review*, 17: 1, 52-62.

- Balogun J. & Johnson G. (2004) 'Organizational restructuring and Middle manager sensemaking', *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549.
- Chiapello E. & Gilbert P. (2013) *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, p.
- Colin T. & Grasser B. (2013) 'Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique Le cas d'une entreprise de gestion du logement', *Revue française de gestion*, 4: 233, 55-71.
- Desmarais C. & Abord de Chatillon E. (2008) 'Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ?', *Revue Française d'Administration Publique*, 4 128, 767-783.
- Desmarais C. & Abord de Chatillon E. (2010) 'Le rôle de traduction du manager » Entre allégeance et résistance', *Revue française de gestion*, 6 205, 71-88.
- Dietrich A. (2009) 'Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène ', *Management & Avenir*, 1: 21, 196-206.
- Fontaine M. (2007) *La Sécurité sociale et ses personnels : dialogue social et GRH*, Comité d'histoire de la Sécurité sociale, p.
- Mauss M. (1968) *Sociologie et anthropologie*, Les Presses universitaires de France, p.
- Miles M. & Huberman M. (1991) *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, 480 p.
- Pichault F. & Schoenaers F. (2012) 'Le middle management sous pression La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général', *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII: 45 121-150.
- Pihel L. (2008) 'L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme.', *Relations Industrielles - Industrial Relations*, 63: 3, 502-528.
- Rouleau L. (2005) 'Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day', *Journal of Management Studies* 42: 7, 1413-1441.
- Vignal J. (2013) ' N+1 et N+2, même combat ? Vers une analyse différenciée et combinée des rôles des managers en contexte de changement', *Management & Avenir*, 8: 66, 13-30.