

REVALORISER L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE PAR LA GESTION DES COMPETENCES

Un levier de création de valeur



« A l'heure où les entreprises se posent des questions sur les évolutions du sens du travail, de l'implication et de la fidélisation des jeunes, qui seront les véritables artisans de cette intégration de nouvelles populations dans les emplois de demain, sinon ces **managers de proximité** qui sont **en première ligne** ? »

Maurice Thévenet

*Fabiano MINCIOTTI, Virginie MICHEL, Jean-Marc SYLVESTRE, Hugues de VAULX
conseillés par Dominique THIERRY, Directeur AFORP*

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout spécialement Dominique THIERRY pour le temps qu'il nous a consacré et ses conseils dans le traitement de ce travail.

Merci aussi à l'ensemble des personnes que nous avons interviewées, qui partagent notre intérêt pour le management de proximité :

- Rachid ANNAB, *Responsable Produits frais CARREFOUR Aulnay sous Bois*
- Sophie BLEUET, *chef d'établissement centre de détention Oermingen*
- James CHATENOUD, *Directeur FRANCE TABAC*
- Franklin CLAUDE, *projets RH Technocentre RENAULT Guyancourt*
- Emmanuel CORDONNIER, *RRH cimenterie LAFARGE Le Havre*
- Olivier du ROY, *consultant en organisation*
- Jane GALLAGHER, *management des compétences FAURECIA*
- François LACOSTE, *Consultant GIM*
- Richard GUTH, Claude HUNSINGER, *psychosociologues*
- Guy JAYME, *ancien DRH ARCELOR*
- Manuel KELLER, *étudiant HEC*
- Gérard LIRAUT, *Chef d'UET Technocentre RENAULT Guyancourt*
- Marc MONNOT, *DRH à la CCI de Lyon*
- Jacques PARET, *Responsable RH ATOFINA Le Havre*
- Michel PARLIER, *Chargé de mission ANACT, Département Compétences*
- Claire de SAPORTAS, *Responsable RH OROS*
- Anne-Lise ULMAN, *responsable formation ADP*
- Laurent THEBAULT, *responsable projets RH AIR FRANCE CARGO*
- Mathieu THOMAS, *stagiaire RENAULT TRUCKS, psychologue*
- Alain VERSTRAET, *Responsable RH et com.ascierie INDUSTEEL*
- Vincent VILETTE et Julien MELMOUX, *FRAMATOME*

RESUME

A partir de constats sur la situation de malaise du management de proximité dans différentes organisations et de son rôle d'acteur important dans le management par les compétences, nous nous sommes intéressés à la fois au vécu de cet encadrement intermédiaire ainsi qu'à la vision qu'en avait la fonction ressources humaines.

A travers nos expériences, mais aussi les enseignements reçus à Dauphine, des rencontres et lectures, nous avons alors tenu à développer une expertise sur une problématique stratégique concernant la plupart des organisations engagées dans des démarches de gestion par les compétences : **comment l'encadrement intermédiaire peut-il véritablement devenir levier de création de valeur et non un obstacle dans la mise en œuvre de telles logiques ?**

Pour donner du corps à nos propos, nous avons voulu baser notre analyse sur la réalité de cas concrets. C'est ainsi que nous avons réalisé une **enquête de terrain** auprès d'une vingtaine de personnes, qui d'une part ont confirmé l'intérêt des thèmes abordés et d'autre part ont alimenté nos recommandations en fournissant des exemples de dispositifs d'accompagnement visant au développement de compétences utiles.

Cette enquête s'est adressée à deux publics :

- Des cadres de proximité plus ou moins impliqués dans des démarches de changement
- Des DRH/RH mettant en œuvre des démarches de gestion des compétences.

Notre échantillon était composé de 50 % de managers et 50% de DRH de l'industrie et des services représentant des grands groupes et des PME.

Le guide d'entretien que nous avons conçu figure en annexe I

Notre travail confirme que les entreprises qui veulent réussir à mettre en œuvre un management par les compétences doivent accorder une importance plus forte à leurs managers de proximité, les « managers du tout ou rien », situés en première ligne, en contact direct avec la majorité du personnel. C'est d'abord en les écoutant, en leur témoignant de la confiance, de la reconnaissance et en les soutenant que la mise en œuvre de démarches compétences créatrices de valeur deviendra réalité. De plus, acteur et non spectateur, le management intermédiaire peut aussi gagner beaucoup en prenant toutes ses responsabilités dans la gestion des compétences.

Par cette étude, nous espérons avoir contribué à développer un plus d'attention aux managers de proximité, leviers de création de valeur pour l'entreprise d'autant plus forts qu'ils sont directement impliqués dans la mise en œuvre des projets de management par les compétences.

Aussi, serons-nous pleinement satisfaits s'il intéresse en premier lieu ces managers intermédiaires qui jouent pleinement leur rôle de gestionnaire des compétences et dont nos entreprises ont tellement besoin.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
RESUME.....	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION.....	6
PARTIE 1 – PROBLEMATIQUE DE L’ENCADREMENT INTERMEDIAIRE	7
I - Périmètre actuel de cette population :	7
I.1) Définition :	7
I.2) Caractéristiques :	7
I.3) Profils :	9
I.4) Du malaise... au « divorce »	12
I.5) Les spécificités françaises	13
II –Le pouvoir des acteurs intermédiaires face aux changements.....	14
II.1) Des changements entraînant de nouvelles stratégies.....	14
II.2) ... Des changements nécessitant de nouvelles formes d’organisation et de coordination.....	15
II.3) Le pouvoir des acteurs intermédiaires en question :	16
PARTIE 2 - L’EVOLUTION DU ROLE DE L’ENCADREMENT INTERMEDIAIRE, NOUVEAU PILIER DE LA GESTION DES COMPETENCES	17
INTRODUCTION.....	17
I - Quels changements de rôles ? Point de repère sur l’évolution des pratiques et des théories	18
1.1 - Optimiser des ressources en vue de résultats	18
1.2 - Cinq grandes étapes	18
1.3 - Les cadres théoriques mobilisables pour l’analyse du travail des managers	20
II – Les nouvelles missions de l’encadrement intermédiaire	23
2.1 - Spécificité du travail du manager de proximité ou pas ?	25
2.2 - Un nouveau positionnement : du « petit chef » au manager de proximité.....	26
2.3 - Un îlot de stabilité et d’autorité	28
2.4 - Un relais de communication	29
2.5 - Un organisateur des coopérations	32
2.6 - Un développeur des compétences de ses équipes	33
2.7 - Un rôle clé dans l’implication des salariés	42
2.8 - Le manager de proximité et le client.....	46
2.9 - Le rôle décisif de l’encadrement intermédiaire vis-à-vis du changement	46
2.10 - De nouveaux rôles selon deux axes : les compétences et les marchés	50
Conclusion II.....	53
III – De nouvelles compétences pour un nouveau management intermédiaire.....	55
3.1 – De nouvelles compétences techniques ; « la technique au second degré »	55
3.2 - Des savoir-faire pour gérer et développer les compétences de ses équipes.....	57
3.3 - L’animation par la performance et la gestion du progrès continu et les savoir-faire attendus.....	58
3.4 - Les compétences pour faire face aux clients.....	59
3.5 - Prendre en charge et conduire un projet ou une mission	60
3.6 - Etre un manager attentif.....	61
3.7 - L’apprentissage d’une autre relation au temps	61
Conclusion III.....	62

Conclusion.....	63
III – RECOMMANDATIONS POUR REUSSIR LE PASSAGE A CETTE NOUVELLE RESPONSABILITE DE MANAGER DES COMPETENCES.....	65
3.1 – Conditions nécessaires pour mettre en place une logique compétence.....	65
3.11 – Au niveau stratégique : Une priorité qui concerne tous les acteurs	65
3.12 – Au niveau organisationnel : D’une logique de poste à une logique compétence, nécessité d’une organisation apprenante	67
3.13 – Au niveau du positionnement de la DRH : Pilotage du changement	69
3.14 – Une redistribution du « pouvoir managérial » : Donner aux managers les moyens de mener à bien leur mission.....	73
3.2 – Mise place d’une gestion des compétences pour l’encadrement intermédiaire	74
3.21) Quels sont les dispositifs d’accompagnement à mettre en place pour évaluer et valider les compétences.....	74
3.22) Outils à mettre en œuvre pour développer les compétences de l’encadrement intermédiaire.....	79
Conclusion III.....	82
CONCLUSION	83
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE	85
ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE.....	93

INTRODUCTION

Que ce soit au niveau du recrutement, de la formation, de la gestion des compétences, de la rémunération, du droit social, des relations sociales, la plupart des intervenants que nous avons eu tout au long de notre MBA à Dauphine nous ont vivement conseillé de nous intéresser à une « population méconnue, souvent prise en sandwich »¹ : le management de proximité.

Comment est organisé le travail ? Quelles marges d'autonomie réelles laisse-t-on aux agents de maîtrise ? Quel est le rôle attendu de l'encadrement de proximité ? Est-il partie prenante des projets de gestion par les compétences ? sont quelques-unes des questions qui nous ont interpellé et sur lesquelles nous avons trouvé intéressant de prendre le temps d'une réflexion approfondie avec des managers de proximité et des responsables ressources humaines d'entreprises représentant des secteurs de l'industrie et des services, grands groupes et PME.

Ayant par ailleurs participé à la création pour l'ANDCP, MICROSOFT, ACCENTURE et NOVAMETRIE du premier baromètre de la fonction Ressources Humaines, nous avons été intéressés par le fait que de plus en plus de DRH cherchent à situer leur politique dans une logique d'accompagnement du changement et de contribution à la performance globale de l'entreprise. C'est le cas notamment de Cyrille de MONTGOLFIER, DRH d'AXA France, qui constate que « l'encadrement intermédiaire constitue à la fois un frein important au changement et le principal levier de changement. Tout dépend en bonne partie du rôle qu'il joue dans le management par les compétences. »

Si la plupart des dirigeants interviewés dans le second Observatoire des Ressources Humaines² s'accordent pour considérer que la gestion des compétences représente l'enjeu prioritaire numéro 1 pour l'entreprise, il reconnaissent aussi qu'elle est compliquée à mettre en œuvre et qu'elle a ainsi du mal à entrer dans les pratiques des entreprises. Ces résultats sont donc mitigés, « à l'image d'une pratique parée de toutes les vertus mais peu compréhensible par les non-spécialistes des ressources humaines et pas encore véritablement intégrée dans la plupart des organisations. » Les DRH attendent que les opérationnels s'impliquent et soient plus réactifs. Les opérationnels, de leur côté, demandent que les DRH fournissent des outils de gestion efficaces et attendent des référentiels de compétences.

Ainsi, Pascal Junghans, journaliste à La Tribune, en conclusion d'un article, écrit que « la gestion des compétences, née dans une usine du groupe SACILOR, reste encore à inventer. »

Pourtant, des entreprises ont déjà de l'expérience en la matière. C'est notamment le cas d'Industeel, filiale d'ARCELOR. Son responsable ressources humaines nous a expliqué de manière claire et simple la logique compétences mise en œuvre : « Quand on a retravaillé sur les compétences, on a aussi réfléchi à l'organisation. On a parié sur l'intelligence des hommes, leur influence possible sur la marche de l'usine. On s'est interrogé sur les moyens à leur donner pour la mettre en œuvre. On a réussi ainsi à changer un état d'esprit. **Avec le soutien du management intermédiaire**, on a réussi à changer un état d'esprit. Les opérateurs sont plus acteurs de leurs parcours professionnel qu'avant. »

¹ « Un des problèmes principaux du management de proximité : on ne le connaît pas. » Anne-Lise Ulmann

² La gestion des compétences, un outil reconnu mais encore peu utilisé, Pascal Junghans, La Tribune, 2004

En fait, les démarches de gestion par les compétences, nouvelles approches du management des ressources humaines, renvoient bien à un problème fondamental de mise en œuvre, dont la réussite est en partie dépendante de l'implication forte de l'encadrement intermédiaire.

Quelle est alors la problématique de l'encadrement intermédiaire ? Comment définir cette population ? Quel est son pouvoir ? ...

Y a-t-il une évolution dans le rôle de l'encadrement intermédiaire ? Quelle est l'origine et la nature de cette transformation qui conduit à la nécessaire gestion par les compétences ?

Comment réussir le passage vers une nouvelle responsabilité de manager des compétences ?

Telle sont les questions que nous nous sommes posées et auxquelles nous avons tenté d'apporter une réponse.

PARTIE 1 – PROBLEMATIQUE DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE

I - Périmètre actuel de cette population :

I.1) Définition :

La notion d'encadrement intermédiaire ne fait pas l'objet d'un véritable consensus. Est-ce : *"la large bande intermédiaire située entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau* (Livian 1996); ou est-ce cet *"encadrement de premier niveau"* situé entre les dirigeants et ceux qui produisent, réalisent" ?

Quoiqu'il en soit, ces gestionnaires sont l'objet de beaucoup d'attention quand il s'agit de penser réorganisation d'entreprise. L'aplatissement des structures organisationnelles et la réduction des postes de gestion provoquent des changements dans les pratiques de cette catégorie.

Pour notre étude, nous entendons parler de l'encadrement qui a en charge une équipe, en contact direct avec les gens qui produisent, réalisent l'œuvre, le produit, le service. Il s'agit des responsables hiérarchiques intervenant dans les structures opérationnelles au sens équivalent aux expressions anglo-saxonnes de "Line management" ou "middle down management".

I.2) Caractéristiques :

Dans une vision historique, nous entendons souvent parler de l'agent de maîtrise occupant une fonction de chef d'équipe ou de contremaître. Le rôle, le titre même "d'encadrement intermédiaire" correspondent alors bien au modèle taylorien d'organisation, caractérisé entre autres par une division hiérarchique du travail où l'on demande à la maîtrise d'assurer avant

tout le contrôle et le commandement : Être le garant de l'exécution d'un travail simple par les ouvriers, selon les règles et les cadences prescrites par le bureau des méthodes dans le secteur industriel.

Cette catégorie, souvent négligée et affublée du qualificatif peu flatteur de "petit chef" a vécu une évolution imposée par l'extérieur pour parler, désormais, plus d'encadrement de proximité (décennie 90). Ce terme correspondant plus aux nouveaux objectifs : laisser plus d'autonomie, être plus à l'écoute des membres de l'équipe (qui peuvent ne pas être du personnel de leur entreprise) mais aussi être plus proche d'un acteur plus important : le Client.

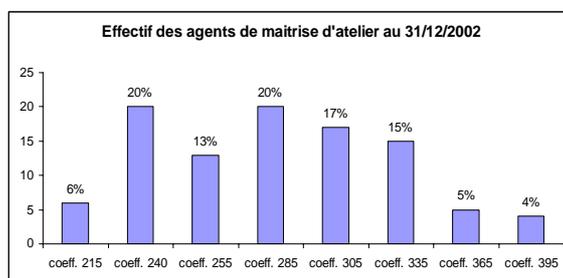
Quel statut pour cette population ?

Aujourd'hui, il est aisé de constater que la maîtrise ne constitue pas un groupe professionnel aussi défini que la classe ouvrière. Pour cette raison, il est difficile de cerner la fonction "d'encadrement de proximité" en tant que telle.

Ainsi, on peut trouver des statuts différents de techniciens, d'agents de maîtrise et d'ingénieurs et cadres sur un même emploi ou dans une fonction d'animation de proximité. Le statut reste un élément différenciateur, mais non exclusif. En conséquence, le statut d'agent de maîtrise est insuffisant pour caractériser les nouvelles fonctions de l'encadrement de proximité.

Dans une étude récente de l'UIMM Ile de France, François LACOSTE a cherché à répartir cette population en fonction de la classification de la métallurgie. Nous pouvons constater que dans l'industrie, la grande majorité des managers de proximité n'a pas le statut cadre.

Répartition par coefficients



7

C'est moins vrai dans la grande distribution où bon nombre de chefs de rayon sont cadres.

Cette fonction ne se réfère pas non plus à un métier ; celui-ci renvoie à des savoir-faire professionnels généraux, reconnus et validés pour une même catégorie professionnelle. Il est indispensable de dépasser la notion d'agent de maîtrise pour parler d'encadrement de proximité pour mesurer tous les enjeux qui se jouent en terme de management d'équipes de travail plus autonomes et de gestion des changements.

Nous avons pu constater que le statut du manager de proximité dépend vraiment du plan de carrière initié dans les entreprises en terme de gestion des carrières. Une difficulté pour la DRH, ainsi que pour l'encadrement de proximité, est d'échapper aux contraintes de la distinction traditionnelle cadre/non-cadre, spécificité française issue des conventions collectives. En effet, au sein de ces dernières, l'encadrement intermédiaire, l'encadrement de proximité fait bien souvent référence au statut ETAM (employés, techniciens, agent de maîtrise) ou TAM.

Les conventions collectives distinguent donc les cadres des non-cadres. Ces deux grandes familles sont gérées différemment. Or les modes de gestion sociale et leur management dans l'entreprise sont des variables déterminantes pour les comportements des personnes concernées.

On peut noter que généralement le cadre est géré à partir de son potentiel de compétences, *"en fonction de ce qu'il est ou sera"*.

Or la maîtrise (comme l'ouvrier) est encore massivement évaluée à *partir du poste qu'elle occupe*. Ainsi, le passage cadre est encore un exercice difficile et restrictif dans un grand nombre de conventions collectives.

Il existe, malgré tout, des entreprises qui cherchent à rendre perméable cette frontière. Elles cherchent à construire des filières internes de "cadre-maison" ou réfléchissent sur la création d'une grille de classification dans un processus continu entre les différentes catégories, intégrant une notion de passerelles dans la gestion des compétences.

De plus, quand la question est posée aux plus anciens sur un accès au statut cadre, la réponse n'est pas forcément positive :

- Certains sont gênés voire embarrassés. Pour eux le passage du statut d'ouvrier à une fonction d'agent de maîtrise a été vécu comme difficile. Ils perçoivent alors le passage au statut cadre comme un cap inaccessible.
- D'autres préfèrent rester agents de maîtrise, car ils ne veulent pas subir les contraintes du statut de cadre, notamment la mobilité inter sites.

Ainsi, concrètement, il existe des "encadrants non-cadres" qui le vivent très bien et d'autres qui espèrent...

I.3) Profils :

Dans la plupart des entreprises, la fonction d'encadrement intermédiaire est dévolue à des salariés qui ont fait la preuve de leur professionnalisme, souvent pensé en termes de technicité. C'est aussi, bien souvent, à l'ancienneté que les ouvriers sont devenus agents de maîtrise.

Parallèlement, les compétences requises aujourd'hui pour la même responsabilité est différent de ce qu'il semblait suffire auparavant. De plus, nous sommes passés d'une notion de fonction/exécution à une notion missions/sens.

Ce constat n'est pas réducteur pour ces encadrants. Ces managers ont su intégrer les changements d'ordre technologique et comportemental de la part des partenaires internes et externes de l'entreprise.

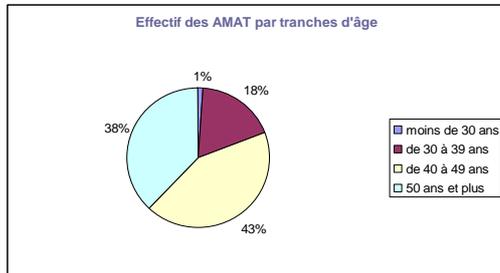
Une autre voie existe aussi, être embauché directement à la sortie d'école.

Le remplacement des anciens par des jeunes diplômés diminuerait les résistances au changement par une meilleure connaissance des nouvelles attentes de l'organisation et des nouvelles techniques managériales à mettre en place.

Dans son enquête, François LACOSTE a constaté que la majorité des managers de proximité étaient issus du rang. Par contre, il nous a signalé que de plus en plus, les entreprises avaient

tendance à remplacer des anciens agents de maîtrise par des jeunes à peine sortis d'école. L'intégration de ces jeunes est d'ailleurs souvent difficile.

Profil démographique

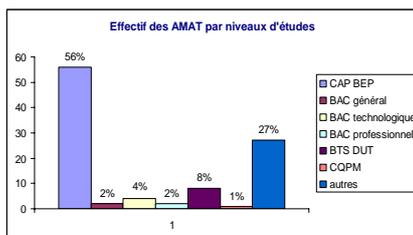


8

Cette population est dans l'ensemble plutôt âgée : dans l'enquête de l'UIMM d'Ile de France, 40% des managers de proximité ont 50 ans et plus.

Doit-on favoriser la promotion interne ou avoir recours à la population de jeunes diplômés? Nous avons pu constater qu'il n'était pas plus aisé de sortir du rang et "d'imposer" son autorité à ses anciens collègues (de cantine) que d'être un nouveau fraîchement promu. Est-ce qu'un bon technicien deviendra un bon "patron" ? Le "petit nouveau" arrivera-t-il à se faire respecter, surtout si le bon technicien n'a pas été promu et fait partie de l'équipe ? Tout dépend des situations. En fait, l'accès à ces postes, souvent perçus comme ingrats, n'est pas facile. Le niveau de formation est plutôt faible, mais les entreprises sont de plus en plus exigeantes sur les diplômés constate François Lacoste.

Formation initiale



9

Anne-Marie Létondal³ a modélisé une diversité de profils possibles. Deux grandes familles d'encadrement de proximité semblent apparaître :

- Les généralistes de proximité.
- Les spécialistes de proximité.

ainsi que différentes caractéristiques :

- L'encadrant fait ou non partie de l'équipe.
- L'encadrant est ou non posté avec l'équipe.
- L'encadrant anime une ou plusieurs équipes.

³ Anne-Marie Létondal, L'encadrement de proximité, ANACT, 1997

Les généralistes :

Dans cette famille, les encadrants sont au sein de la ligne hiérarchique. Ils ont l'autorité hiérarchique. Ce sont des opérationnels.

Leur rôle se caractérise par une fonction de généraliste, compétent sur plusieurs registres d'activité, avec une somme importante de tâches variées à effectuer qui peuvent être plus ou moins répétitives.

Leur horizon temporel d'activité est en moyenne le court terme même si nous avons des variantes qui les tirent ensuite vers le moyen terme, un horizon temporel mensuel ou trimestriel, ou vers le temps réel, c'est-à-dire dans l'instant de la production ou du service rendu.

Ils animent une ou plusieurs équipes dont les membres sont affectés à des postes de travail.

Les spécialistes :

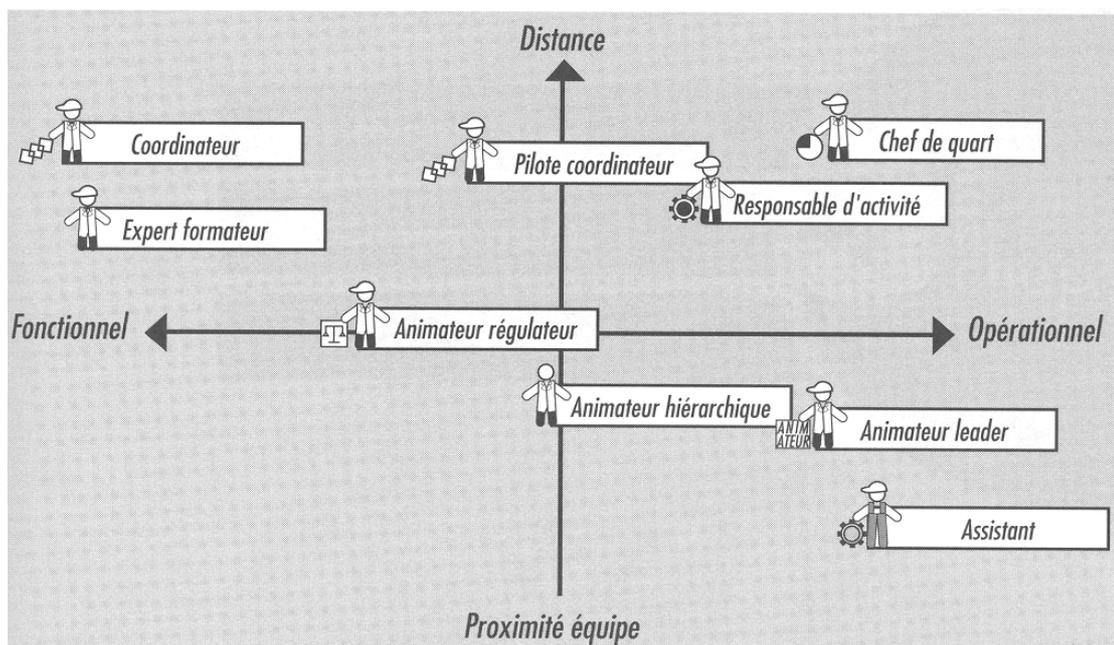
Dans cette famille les encadrants sont situés dans l'organisation en fonctionnel. Ils ne font pas partie de la ligne hiérarchique, par conséquent le mode de management se caractérise par de l'animation d'équipe plus que de l'encadrement d'équipe.

Ils s'intègrent dans les fonctions d'appui technique qui sont décentralisées dans une structure opérationnelle de production, ce qui a pour but de remettre en cause le modèle hiérarchico-fonctionnel. De ce fait, ils jouent un rôle de prestataire de service.

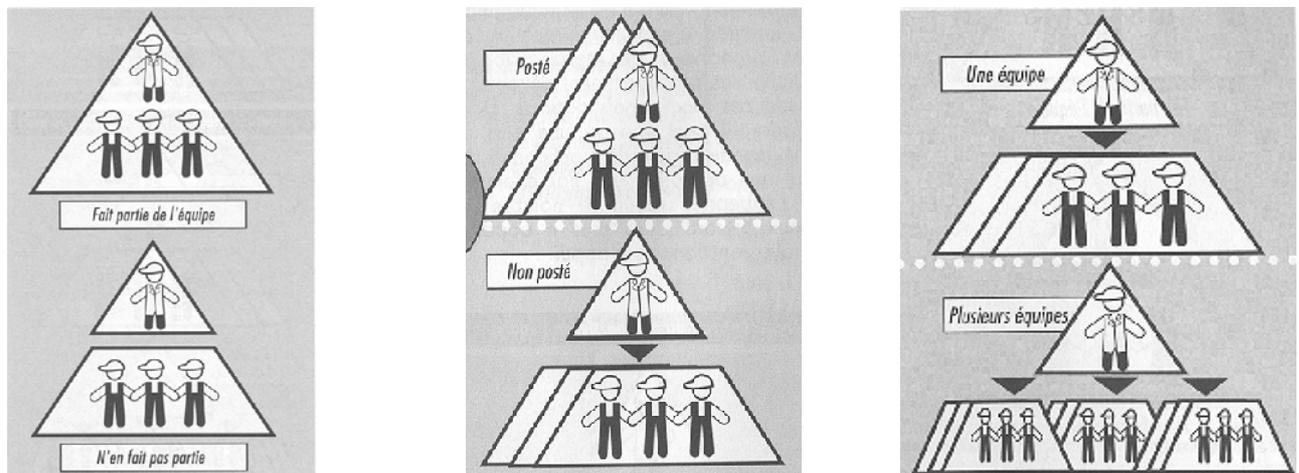
Géographiquement les personnes qui occupent ces fonctions ne sont pas dans l'équipe de base, mais à côté. Leurs responsabilités concernent un champ d'activité plus grand, situé parfois au niveau d'un secteur d'activité ou d'un département, c'est-à-dire qu'ils animent plusieurs équipes postées ou plusieurs ateliers.

Une cohérence d'ensemble existe. Elle se caractérise par la constitution d'un ou de plusieurs collectifs de travail d'encadrants spécialisés et par la mise en place d'une forte coordination transversale.

Anne-Marie Létondal a donc réalisé des rôles-types et les a identifiés en fonction de critères organisationnels tels que : la distance ou la proximité avec l'équipe d'opérateurs, le rythme de travail...Ce qui a permis de classer les encadrants selon deux axes :



Avec une intégration plus ou moins grande au sein de l'équipe :



L'objectif d'Anne-Marie Létondal est d'aider le pilotage de projet de changement, d'aider les décideurs à piloter un projet d'évolution des rôles de l'encadrement de proximité. Ainsi son tableau permet de comparer son organisation aux profils recherchés pour tenter de faire correspondre le rôle type le plus adapté.

I.4) Du malaise... au « divorce »

Constamment soumis à des tensions contradictoires, pris en sandwich entre leur direction et leur équipe, contraints à faire toujours plus avec toujours moins, avec de nouvelles contraintes comme les 35 heures, un stress de plus en plus fort gagne le management de proximité.

La solitude, le fait de cristalliser à son niveau une bonne partie des dysfonctionnements de l'organisation, le manque de clarté des objectifs et une communication faible, voire obscure, donnant dans bien des cas la primauté au canal syndical, conduisent l'encadrement de proximité à avancer prudemment, avec en épée de Damoclès, un risque latent d'être incompris à la fois par son supérieur hiérarchique et son équipe.

Sans en avoir forcément les moyens, les managers de proximité sont souvent contraints à effectuer des choix cornéliens et une seule erreur peut coûter cher.

Ainsi, dans bien des entreprises, la population des managers de proximité a-t-elle pris depuis quelques années ses distances avec sa direction. C'était par exemple le cas chez Renault Trucks, à l'usine de Blainville, où en 2000, les agents de maîtrise ont voté en majorité pour SUD aux élections professionnelles. Dans une telle situation, ces agents de maîtrise étaient alors considérés comme des obstacles au changement.

I.5) Les spécificités françaises

Au travers d'une étude comparative entre l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France, l'ISF de Munich, le Céreq et l'IER de l'Université de Warwick ont cherché à formaliser les nouvelles conditions d'accès au poste d'encadrement intermédiaire dans ces différents pays.

En partant du constat que, de plus en plus souvent, pour assurer les fonctions de *l'Agent de Maîtrise* en France, du *Meister* en Allemagne, du *Supervisor* au Royaume-Uni, les grandes entreprises ont recours aux diplômés du supérieur, la question qui se pose est : dans quelles circonstances, avec quel objectif et selon quelles modalités ces entreprises choisissent-elles de confier l'encadrement intermédiaire à ces derniers ? Est-ce la fin de la promotion interne et quel avenir pour les carrières ouvrières ?

Cette étude fait apparaître que les conditions de renouvellement de l'encadrement intermédiaire sont largement tributaires de l'implantation nationale des entreprises : Toutes les entreprises ne sont pas dans la même situation en matière de gestion des effectifs. La politique nationale en terme de prévention et de gestion des emplois intervient en grande partie dans les comportements des chefs d'entreprise.

A cet égard, les entreprises britanniques connaissent des fluctuations d'effectifs et un recours à l'emploi temporaire ou non salarié sans aucune mesure avec ce qui a pu être observé par ailleurs.

Dans les entreprises françaises et surtout allemandes, c'est le plus souvent à l'occasion de remaniements importants dans la structure des entreprises mais sous des formes variées : plan social, délocalisation ou création d'unités, implantation de nouvelles activités que sont mis en œuvre les renouvellements de l'encadrement. De manière générale, lorsqu'il y a réduction d'effectifs, l'ampleur et les modalités d'application de ces réductions y apparaissent nettement moins brutales que dans les entreprises britanniques.

Dans le même ordre d'idées, le niveau d'attributions confiées à l'encadrement semble relativement moins élevé en France, comparativement à ce qui est observé dans les deux autres pays : les responsabilités sont plus diffuses dans le cas français et moins étendues dans les domaines budgétaire et commercial qui relèvent de l'encadrement supérieur et des services.

Le mode de qualification de l'encadrement intermédiaire ne répond pas non plus à une construction identique. Si l'accès traditionnel repose partout sur la promotion de salariés appartenant au groupe ouvrier, il n'obéit pas pour autant aux mêmes mécanismes. Il convient de distinguer les entreprises allemandes où existe une catégorie de qualification spécifique correspondant à l'encadrement intermédiaire, construite hors des frontières de l'entreprise : *le Meister* breveté. Le brevet de Meister est acquis par la voie de la formation continue dans la continuité de l'apprentissage, le plus souvent à l'instigation de l'individu, sans garantie formelle d'occuper la position correspondante.

Dans les entreprises britanniques et françaises où l'encadrement est moins identifiable en termes de qualification, la rupture produite par le recours aux diplômés du supérieur est moins prononcée. La mixité de l'accès à l'encadrement intermédiaire y est d'ailleurs plus souvent envisagée (ancien ouvrier, diplômés du supérieur). Dans ces deux pays l'encadrement intermédiaire traditionnel ne se distingue pas de la catégorie ouvrière en termes de diplôme.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'ait pas acquis de qualification complémentaire. Les entreprises construisent, souvent avec l'appui de leurs organisations professionnelles, des programmes de formation continue parfois très élaborés – c'est le cas en France de l'Ecole du Management créée par le Groupe des Industries Métallurgiques de la région parisienne - mais aucun titre n'existe au niveau national qui puisse être comparé au brevet de Meister. Cette spécificité peut expliquer que les changements dans les modes de désignation de l'encadrement intermédiaire, lorsqu'ils sont pratiqués, deviennent dans le cas allemand un enjeu particulièrement important en termes de gestion des carrières.

D'après le CEREQ, dans les entreprises françaises, on privilégie le recrutement de techniciens supérieurs (BTS, DUT). La fonction d'encadrement ne leur est cependant confiée qu'après une expérience en entreprise qui peut s'étaler sur plusieurs années lorsqu'il s'agit de l'accès à la haute maîtrise (agent de maîtrise de jour, chef d'îlot). D'ailleurs, une étude du CEREQ⁴ souligne qu'en France, plus des trois quarts de la maîtrise industrielle avaient encore en 1997 un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat. C'est de moins en moins le cas.

II –Le pouvoir des acteurs intermédiaires face aux changements

II.1) Des changements entraînant de nouvelles stratégies...

À la sortie des années de forte croissance, la concurrence devenant de plus en plus importante et organisée, amena les entreprises à engager des efforts de modernisation.

Au cours de cette période, les actions de réorganisation, de restructuration, de revitalisation, exigèrent des réponses d'accompagnement social, de suivi des hommes, avec le cas échéant, une externalisation des conséquences douloureuses, laissées aux bons soins de la société civile.

Le changement apparaît donc souvent comme une nécessité face aux évolutions de l'environnement économique, technologique, international, socio-culturel et légal. En parallèle, le client est de plus en plus organisé, informé. Ayant de plus en plus accès aux informations techniques et concurrentielles, il devient de plus en plus exigeant. Face à ces évolutions, l'entreprise doit adapter sa stratégie : elle arbitre en général entre une stratégie de développement, de repositionnement, de retournement ou de profit.

Tout changement pose la question de l'évolution des compétences du personnel ou du changement des métiers. Pour mener à bien le changement, il est indispensable de prendre en compte le niveau de qualifications des personnels, leur degré de motivation, l'intérêt qu'ils ont au travail et pour les tâches à effectuer. HERZBERG fait la distinction entre les facteurs extrinsèques (la rémunération, les conditions de travail, la relation de travail...) et intrinsèques (la satisfaction ou l'insatisfaction qui vont jouer sur la motivation de la personne) qui entrent en jeu dans le travail.

Le changement va générer des résistances de la part des organisations et des personnels :

- celles liées à l'individu seront les peurs générées par le changement des habitudes, des capacités à évoluer, la perte de repère, la modification des relations professionnelles.

⁴ L'encadrement intermédiaire dans l'industrie, France, Allemagne, Royaume-Uni, CEREQ, 2000

- Celles liées au système social avec la modification de la répartition des pouvoirs, de la reconnaissance extérieure
- Celles liées au mode d'implantation du changement : quel sera le rythme du changement...

Nombreuses sont les entreprises qui, confrontées aux mutations de l'environnement, ont vu dans une politique volontariste de renouvellement de la population des managers de proximité une solution aux problèmes de la reconversion et une opportunité à saisir pour favoriser l'émergence de nouveaux modèles productifs. Elles ont estimé que l'arrivée de nouvelles générations d'encadrants pouvait être un catalyseur essentiel des transformations : ces nouvelles générations pouvant être davantage susceptibles que leurs aînés de s'approprier et mettre en pratique de nouvelles prescriptions managériales.

La fonction d'encadrement de proximité a ainsi vécu une crise d'identité, bousculée par les nouvelles organisations du travail apparues dans les années 1980.

II.2) ... Des changements nécessitant de nouvelles formes d'organisation et de coordination

Au cours de l'évolution des organisations, différents modèles sont apparus. La nécessité de s'adapter est devenue plus forte :

⊗ **Les équipes autonomes** ou les équipes à responsabilités élargies confrontent l'encadrement de proximité à la réduction de la ligne hiérarchique, des opérations plus autonomes, un management plus participatif. Des équipes plus compétentes, constituées en collectif, auto-organisées, dotées d'indicateurs de pilotage, assurent une part importante de régulations d'aléas, etc... C'est le cas des Unités Élémentaires de Travail dans l'automobile par exemple ;

⊗ **Les fonctions transversales** taskforce, les groupes projets, teamwork,... donnent des structures plus matricielles de responsabilités. Elles astreignent l'encadrement de proximité à des coopérations plus intensives et à des rôles plus complexes, là où il commandait sur des territoires exclusifs (son atelier, ses hommes).

⊗ **Les nouveaux systèmes d'information** induisent un autre partage de l'information et modifient son contenu alors que l'une des principales missions de l'encadrement de proximité est de relayer l'information ascendante et descendante.

⊗ **Les pratiques de groupes de travail** (groupe de progrès, cercles de qualité, réunions d'atelier,...) sollicitent en permanence une capacité d'animation, de démarche de progrès, de conduite de résolution de problèmes et créent des collectifs de travail en dehors de la ligne d'encadrement.

⊗ Les nouveaux systèmes de gestion de la main-d'œuvre (référentiels métiers, filières de progression ouvrière, gestion par les compétences ...) rajoutent aussi de nouvelles responsabilités d'évaluation des compétences, de formation, de gestion des progressions professionnelles.

⊗ Les pratiques d'animation et de gestion de la performance contraignent l'encadrement intermédiaire à maîtriser, à tenir et à faire vivre des tableaux de bord, des indicateurs chiffrés de performance voire même de nouveaux outils de gestion.

⊗ La gestion du temps des opérations de production impose d'être sur le court terme et le moyen terme induisant le paradoxe difficile à gérer dans le quotidien (être responsable sur une durée de temps de 8 heures sur le temps réel ou d'un mois sur le temps différé ne donne pas la même dimension à la fonction).

⊗ Les systèmes de gestion de la production en flux tirés (par les lignes intégrées, par process ou activités) poussent à des coopérations horizontales, là où ils étaient habitués à des coordinations à partir de services centraux de planification.

⊗ Le contact de plus en plus proche vers le client nécessite de nouvelles compétences relationnelles, comportementales face aux réclamations "en direct". La nécessité d'une réactivité terrain est de plus en plus fondamentale.

II.3) Le pouvoir des acteurs intermédiaires en question :

Tous ces changements dans l'organisation remettent en cause le positionnement de l'encadrement intermédiaire. Certains perdent une partie de leur pouvoir de décision, d'autres sont mutés dans un service au sein duquel les relations sont plus conflictuelles, d'autres encore se voient confier de nouvelles fonctions pour lesquelles ils n'ont pas l'expertise nécessaire. Résultat : l'équilibre identitaire est rompu.

Pour nombre d'entre eux, la réorganisation est alors vécue comme une "trahison" de la part de l'organisation. Ils ont le sentiment d'avoir été "trahis", laissés pour compte, alors qu'ils ont travaillé fort pour atteindre les objectifs fixés. C'est un sentiment de trahison qui, en contexte de réorganisation, est au cœur du "malaise" du management intermédiaire. C'est comme s'ils avaient à faire le "deuil" de ce qu'ils étaient et de tout ce qu'ils avaient réussi à construire avant la réorganisation.

De plus, viennent s'ajouter les nouveaux comportements des opérateurs qui entament progressivement l'autorité de l'encadrement de proximité. D'un côté, les opérateurs ayant un niveau de qualification plus haut, ont des attentes différentes et comptent de moins en moins sur la maîtrise pour les suppléer. D'un autre côté des techniciens supérieurs, nouvellement embauchés, ont des connaissances plus pointues que celles de l'encadrant. Et pour finir, une différence grandit entre les attentes de la Direction et les compétences du personnel en place.

Tout cela alimente d'ailleurs la base d'un courant de pensée visant à valider la non-nécessité de l'échelon intermédiaire. : « Comme le nouveau personnel est plus diplômé, plus jeune, plus réactif, plus apte à comprendre les nouveaux enjeux, il n'y aurait plus besoin de cet échelon, qui, en plus, développe des baronnies... »

Mais ces courants ont-ils sous-estimé les rôles sociaux, filtrant de la fonction de manager de proximité : régulation de la pression imposée par les cadences, les nouvelles orientations pas toujours comprises, etc.

En conclusion, les changements sont une occasion de réfléchir sur le sens et la cohérence du travail de l'encadrement de proximité, sur l'autonomie accordée, son degré de responsabilité, les moyens dont il dispose... Tout dépend de son rôle. C'est d'ailleurs ce que nous allons étudier dans la seconde partie.

PARTIE 2 - L'EVOLUTION DU ROLE DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE, NOUVEAU PILIER DE LA GESTION DES COMPETENCES

« La modification progressive du comportement des hommes au travail est une tâche longue mais exaltante qui met en cause l'ensemble du management humain tout au long de la hiérarchie. » Paul-Louis Halley

INTRODUCTION

Comme nous l'avons déjà évoqué, la population de l'encadrement intermédiaire a été longtemps délaissée par les analystes, alors même qu'elle semble jouer un rôle déterminant dans la transition entre des formes tayloriennes et de nouvelles formes d'organisations du travail. Affublés du qualificatif peu flatteur de « petits chefs » lors de la période taylorienne, les représentants de la hiérarchie intermédiaire deviennent au cours de la décennie 90 des « managers de proximité ». Ce changement d'appellation devrait suffire à indiquer l'ampleur de la rupture opérée en un siècle.

A la faveur de débats actuels sur l'émergence de nouvelles formes d'organisation, une réflexion sur la place et l'évolution de l'encadrement intermédiaire voit progressivement le jour. Autrefois garant de l'exécution d'un travail simple par les ouvriers, selon les règles et les cadences prescrites par le bureau des méthodes, quels sont aujourd'hui les rôles et les savoir-faire requis de l'encadrement opérationnel ? C'est ce que nous allons tâcher d'analyser dans cette deuxième partie.

Nous nous attacherons d'abord à repérer les évolutions de son rôle depuis l'ère taylorienne jusqu'aux temps contemporains de l'économie du savoir, même si ces époques peuvent en réalité continuer de coexister **(I)**. Nous proposerons ensuite une typologie susceptible de caractériser les missions assignées aux managers de proximité **(II)**. Nous terminerons par les nouvelles compétences nécessaires à la réalisation de ces missions **(III)**. Nous verrons ainsi que d'un rôle étroit de « petit chef », cette population peut (et doit) devenir un levier de déploiement de la stratégie de l'entreprise en devenant gestionnaire de compétences et relais de changement.

I - Quels changements de rôles ? Point de repère sur l'évolution des pratiques et des théories

Avant d'analyser la situation actuelle de l'encadrement intermédiaire en terme de missions et de compétences, il nous semble important de faire le point sur les grandes étapes historiques ainsi que sur les évolutions des théories sur le management.

1.1 - Optimiser des ressources en vue de résultats

Historiquement le rôle principal de l'encadrement opérationnel était d'optimiser la mise en œuvre de ressources qui lui sont confiées par l'entreprise, pour l'obtention de résultats. Ces ressources étaient matérielles, financières, informationnelles, humaines. On les retrouve dans les « 5M » du célèbre diagramme d'Ishikawa : Matières, Moyens, Méthode, Milieu, Main-d'œuvre. Le résultat se mesurait alors, selon les lieux d'exercice, en Chiffre d'Affaires, marge, tonnage, unités produites ou vendues, par les gains d'exploitation par rapport aux résultats de l'exercice précédent, etc.

Cette définition peut toujours s'appliquer pour l'essentiel mais ne suffit plus à caractériser le rôle de l'encadrement opérationnel. Le changement principal de la période récente est que les ressources à optimiser sont de plus en plus immatérielles : la compétence, l'implication de ses équipes, l'information, les connaissances et les idées, le partage d'une vision et de valeurs prennent une place croissante dans l'obtention du résultat ; en outre ces ressources peuvent être extérieures : chercheurs, consultants, sous-traitants, fournisseurs, etc. L'optimisation change alors de nature comme nous le verrons dans les développements suivants.

1.2 - Cinq grandes étapes

Il est risqué de résumer en quelques lignes l'histoire du management mais il peut être intéressant de se livrer à l'exercice pour mesurer l'ampleur des transformations actuelles.

1.21 - Le temps de l'Organisation Scientifique du Travail

Au début du 20^{ème} siècle, l'encadrement avait pour mission de veiller à ce que « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » joue bien le rôle qui lui est assigné dans une mécanique de l'organisation qui tend vers l'idéal du « one best way ».

Comme on sait, Taylor considérait que le travailleur était spontanément disposé à la « flânerie ». Pour contrebalancer cette disposition peu favorable à la productivité, il s'agissait d'organiser le travail à sa place (d'où la célèbre phrase de Taylor à destination des ouvriers : « vous n'êtes pas payés pour penser ») et à le mettre, par les contrôles appropriés d'un encadrement de proximité, en situation de produire avec le moins de temps perdu possible. La formation au poste de travail faisait également partie des rôles de base du « commandement ». Mais cet encadrement était un rouage de plus, spécialisé dans les tâches de supervision.

Il faut tout de même souligner la grande cohérence de ce système (taylorien puis fordien) à son époque, à son environnement : la population concernée n'avait pas grand-chose à voir avec celle d'aujourd'hui. Largement composée d'immigrants, souvent d'origine rurale, avec

un niveau de formation bas, le taylorisme lui donnait les moyens de sortir de la misère et d'accéder à la consommation.

1.22 - Le temps des Relations Humaines

Après la grande période du taylorisme et du fordisme et juste après la crise de 1929 qui a vu s'effondrer la solidarité entre l'entreprise et les petits porteurs ruinés, l'introduction des « relations humaines » au sein des entreprises cherche à compenser par la communication et le travail en groupe ce que le travail « en miettes » conserve d'aliénant. Le corps social s'organise pour construire des systèmes de protection collective.

Dans ce contexte, l'encadrement sert de tampon, partagé entre l'animation et le contrôle social.

1.23 - Le temps des managers

Les « trente glorieuses » voient l'avènement irrésistible de la caste des managers. Le management devient une discipline enseignée dans les écoles plus prestigieuses. L'encadrement intermédiaire conserve quant à lui son rôle d'équilibre entre l'animation et le contrôle social, avec l'appui des méthodes d'une DRH qui se débaptise de « relations humaines » à « ressources humaines ». De larges poches de taylorisme subsistent qui jettent une lumière crue sur les contradictions des discours et des faits et qui se manifeste souvent par une dénonciation virulente des « petits chefs ».

1.24 - Le temps de la Qualité totale et du centrage sur le client

D'une part, les consommateurs deviennent plus regardants sur la qualité des produits ou des services, d'autre part, après le choc pétrolier de 1974, l'Amérique et l'Europe découvrent une concurrence asiatique féroce.

Les grands groupes se recomposent alors par le « reengineering » et la maîtrise des processus Qualité (les normes ISO 9000 commencent à fleurir...), les démarches Qualité s'appuyant sur l'initiative et la créativité du personnel se développent. L'élargissement du concept de qualité à la Qualité Totale réinterroge le clivage entre conception et exécution et étend le champ de réflexion aux processus dits « transversaux ». Il rend possible l'extension de la responsabilité des opérateurs à des activités nouvelles (auto-contrôle, maintenance de premier niveau) et la généralisation de formes d'organisation jusque-là expérimentales (enrichissement ou élargissement des tâches, groupes autonomes). La place, voire la nécessité de l'encadrement intermédiaire est alors questionnée et cette population a souvent fait les frais des réorganisations.

Heureusement pour elle, une autre tendance a freiné sa disparition pure et simple ! Polyvalence et compétences, capacité à coopérer avec d'autres deviennent en effet des clés de la différenciation individuelle et plus l'appréciation individuelle de la compétence s'étend, plus l'encadrement de terrain, bien placé pour la juger « en situation », est appelé à prendre une place centrale dans la gestion des ressources humaines.

1.25 - Le temps de l'économie du savoir

Le concept « d'entreprise apprenante » apparue à la fin des années 80 met l'accent sur un management qui, en multipliant les occasions d'apprentissage et d'échanges, maintient les équipes dans un état de créativité, de vigilance sur les opportunités. La capacité à transformer rapidement l'innovation en produit rentable, l'agilité organisationnelle, l'aptitude à déployer la stratégie jusqu'à ceux qui la mettront en œuvre, le management du changement deviennent les facteurs clés de succès des entreprises.

Dans ce contexte, l'encadrement opérationnel doit manifester des capacités nouvelles. Devenu chef de bande plus que chef de service, l'encadrement est soumis à une insistance croissante sur son rôle de leadership et sa compétence d'influence pèse plus lourd que sa compétence technique.

Au cours de ces évolutions historiques, se sont développés des modèles de management qui vont nous servir à mieux formaliser cette mutation du rôle des managers.

1.3 - Les cadres théoriques mobilisables pour l'analyse du travail des managers

Afin de synthétiser ces différents cadres théoriques, et de plus facilement les comparer, nous les représenterons sous forme de tableau :

Titre : Modèles de management du début du 20^{ème} siècle à aujourd'hui

Cadres Théoriques	L'Ecole Classique	L'Ecole des Relations Humaines	L'Ecole du management	Les tendances contemporaines
Les grands auteurs	Taylor, Fayol, Ford...	Mayo, Maier, Lewin, Maslow, Herzberg...	Drucker, Chandler, Lawrence & Lorsch, Mintzberg, Crozier, Adams, Porter & Lawler...	Deming, Hamel et Prahalad, Porter, Ishikawa, Ulrich...
Les grands principes	-Organisation scientifique du travail (division et spécialisation du travail, séparation entre conception et réalisation, etc.) - Standardisation, ordre et discipline -« one best way »	-l'organisation reste taylorienne mais prend davantage en compte la communication - plus de décentralisation des pouvoirs -développement du travail de groupe - recherche de l'amélioration de l'ambiance et du climat social	- contingence : pas de « one best way » - approche systémique - enrichissement / élargissement des tâches, groupes autonomes - amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail	- centrage sur le client - amélioration continue (PDCA de Deming) -optimisation des interactions entre les fonctions -organisations matricielles, flexibles, réactives aux frontières floues, - maîtrise des processus d'acquisition, de capitalisation et de valorisation du savoir (organisation apprenante)
Les modèles de management	- centralisation de l'autorité, - unité de commandement, - codification des fonctions de chef : planifier, organiser,	- commandement centré sur les subordonnés, l'écoute, le développement de la motivation ; recherche de la participation de tous, importance du	- direction par objectifs - le manager est un stratège du changement et un négociateur	-rassemblement des équipes autour d'une vision, de valeurs, d'un projet - manager, apporteur et développeur de compétences

	commander, coordonner, contrôler	relationnel, valorisation du rôle d'animation du manager		-management du progrès, de l'innovation
--	-------------------------------------	--	--	--

Source : Alain Meignant, *Déployer la stratégie*, Paris, Editions Liaisons, 2000

Nous voyons ainsi émerger de nouveaux rôles au cours des décennies suivant l'évolution des organisations. Cependant la multiplicité des modèles, la nature même du rôle d'un manager rendent difficile la compréhension exacte de ces évolutions.

Les enseignements de la sociologie du travail permettent d'éclairer cette place particulière qu'occupent les managers au sein de l'organisation. Quelques modélisations ou cadres théoriques sont ainsi régulièrement cités en sociologie du travail dans la perspective d'une analyse du travail managérial⁵. Ces analyses mettent en exergue deux éléments distincts : d'une part les forces qui s'exercent sur l'encadrement en vue de déterminer son travail, d'autre part la liberté qui est la sienne d'avoir des objectifs propres et de tenter de s'écarter de cette tentative de prescription (cohabitation du contrôle et de l'autonomie).

La position spécifique des managers tels que définit (personnes encadrant une équipe) est l'élément clé qui nous incite à porter un intérêt particulier à la théorie dite « de la Régulation » de Reynaud⁶.

Ainsi, la régulation a deux sources : la première est la régulation de contrôle matérialisée par les règles définies par la direction qui cherche à prescrire et à contrôler le comportement des salariés. La seconde est la régulation autonome des salariés qui cherchent à affirmer leur autonomie, à jouer avec les règles pour atteindre leurs objectifs propres. La régulation de contrôle a pour objectif la performance de l'organisation, mais la régulation autonome ne va pas forcément dans un sens contraire, même si elle s'oppose à cette régulation de contrôle. C'est le cas par exemple des « tours de mains » des ouvriers qui s'éloignent du travail tel qu'il est prescrit mais améliorent la production. Au final, « le travail réel est le résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation », entre le travail prescrit et la manière dont les salariés voudraient faire leur travail.

Si nous utilisons cette théorie et incluons l'encadrement intermédiaire dans l'analyse, la régulation peut être appréhendée de deux manières différentes. La première correspond à celle qui vient d'être exposée, en considérant l'organisation dans son ensemble. L'encadrement intermédiaire est alors vu comme le dernier maillon de la régulation de contrôle. La seconde représentation prend en compte un point souvent omis dans la littérature qui est que le manager est lui-même managé. Par conséquent, l'encadrement qui doit faire appliquer les règles édictées par la direction, a lui-même des objectifs qui lui sont propres et adapte par conséquent ces règles. La régulation se scinde alors en deux niveaux : un premier processus de régulation qui lie la direction (régulation de contrôle) à l'encadrement (régulation autonome), un second qui lie l'encadrement (régulation de contrôle) aux opérationnels (régulation autonome).

La question que l'on est alors en droit de se poser est : qu'en est-il de cette condition de dernier maillon de la régulation de contrôle dans le contexte actuel où l'on semble s'éloigner d'un style de management directif au profit de la responsabilisation des opérationnels et de

⁵ Loris Guery, Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers, Cahier de recherche n° 2002-05, IAE Université Nancy 2

⁶ J.D. Reynaud, Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue Française de Sociologie*, page 5-18, 1988

développement de leur autonomie ? Cela pourrait se traduire par une situation où la direction, à l'origine de la régulation de contrôle, promouvrait dans une certaine mesure la régulation autonome des opérationnels. Nous verrons que cela a été le cas dans les nombreuses réorganisations de « downsizing » de la fin du 20^{ème} siècle.

Ce retour historique et théorique nous a permis de cerner les changements vécus par les managers de proximité. Ainsi cette population a opéré en un siècle une mutation sans précédent et nous allons maintenant détailler celle-ci en commençant par les nouvelles missions qui lui sont allouées.

II – Les nouvelles missions de l’encadrement intermédiaire

Comme nous l’avons souligné, dans une organisation taylorienne, le rôle de l’encadrement intermédiaire est de contrôler la production de ses équipes. Cette population d’encadrant est d’ailleurs restée très longtemps marquée par cette position. Aujourd’hui ses attributions ont largement changé et se sont déplacées vers des missions d’animation d’équipes, de formation du personnel ou encore de communication.

Cela ne se fait pas d’ailleurs sans difficultés : de part son positionnement proche des équipes, l’encadrant de proximité rencontre souvent des difficultés à prendre de la hauteur. Il est en effet particulièrement difficile pour les personnes issues de la promotion interne de s’extraire des missions qu’elles ont jusqu’alors remplies. Celles-ci ont une réelle tendance à se retrancher derrière des contrôles minutieux, allongeant ainsi les temps de production, par manque de sensibilisation et de formation et donc d’attrait envers le management. D’où des excès de certains, et une caricature de cette population avec des sobriquets tels que « chefaillon » ou « petit chef ». D’où également un manque de temps chronique que semble avoir cette population comme nous avons pu le constater lors des entretiens réalisés que ce soit chez AGF, Air France, Areva, Atofina, Altadis, Carrefour, le Centre de détention d’Oermingen, Faurecia, Lafarge, la RATP, Renault ou Renault Trucks : 90% des managers rencontrés estiment que le manque de temps est une contrainte forte, la principale après le manque de pouvoir, qui freine la mise en œuvre de leurs projets et objectifs de développement des compétences de leurs équipes.

Leurs réponses à la question sur comment ils répartissent leur temps est intéressante :

- 5% du temps est consacré à des activités de nature stratégique
- 15% du temps est dédié à des activités managériales
- 20% du temps est alloué à des activités administratives
- 60% du temps est focalisé sur des activités techniques.

Des consultants en mission de l’Institut Renault, Fabrice Ober, Gisèle Tappero, Patrick Mercier, nous ont confirmé que les résultats de notre étude étaient proches de ce qu’ils observaient dans la réalité : pour eux, « les managers de proximité ne consacrent en moyenne que 20% de leur temps pour des actions de management (définir les priorités, affecter les ressources et les compétences, évaluer et reconnaître les performances, accompagner et former, écouter et motiver les équipes et les individus, ...) Or, quand nous leur demandons quelle serait la cible à atteindre pour être un bon manager reconnu dans sa fonction, ils répondent au minimum 40% du temps ! »

Pour revenir à cette évolution, Henri Cuniberti⁷ précise la chose suivante : dans le modèle taylorien, encore pratiqué par la majorité des entreprises, la production d’un atelier ou la prestation d’un service est obtenue de façon stable, à partir d’une organisation hiérarchisée des postes de travail et de procédures préétablies. « Dans ce cas, la Gestion des Ressources Humaines vise à satisfaire les exigences des postes et elle s’appuie essentiellement sur la formation qui permet de garantir la qualification requise ».

⁷ Henri Cuniberti, « De la gestion taylorienne des Ressources Humaines à la gestion par les compétences »

A l'inverse, dans le système de gestion par les compétences (la compétence étant définie comme « la capacité d'obtenir, en situation de travail, le résultat obtenu ») « la gestion du personnel est conduite par l'encadrement qui a la mission de faire progresser dans son métier le personnel dont il a la charge ». Dans ce modèle, l'organisation de l'atelier ou du service doit être optimisée en permanence pour tirer le meilleur parti des compétences disponibles. En débouche le plus souvent des organisations par processus, par îlot et un décloisonnement des fonctions telles qu'elles étaient construites dans le modèle taylorien. La conclusion de la réflexion d'Henri Cuniberti est que « la gestion par les compétences permet ainsi de sortir d'une organisation rigide et stable et d'entrer dans un fonctionnement flexible qui tire parti des compétences disponibles ».

Il est temps maintenant de détailler de manière plus précise et exhaustive les rôles de l'encadrement intermédiaire.

Pour nous aider dans ce travail, nous nous appuyerons sur une enquête concernant les agents de maîtrise d'ateliers et leurs missions ; cette étude a été réalisée en septembre 2003 par le « Groupe des Industries Métallurgiques de la Région Parisienne ». Elle avait un double objectif : mettre en place une base de données sur cette catégorie de personnel et interroger les patrons sur les missions qu'ils attribuent aujourd'hui à la Maîtrise d'ateliers.

Il en est ressorti un classement des 5 principales missions de cette population selon les directeurs généraux de ces entreprises (par ordre décroissant selon leur ordre d'importance) :

- Garantir le respect des différentes procédures (72%)
- Organiser et planifier le temps de travail (66%)
- Accroître la productivité (65%)
- Animer et motiver une équipe (65%)
- S'assurer de la satisfaction du besoin du client (64%)

Analyse : les missions traditionnelles et « classiques » du management restent prépondérantes : planifier, organiser, garantir le respect des procédures, optimiser les ressources, etc. Sur ce dernier point, les directions attendent de la maîtrise d'atelier qu'elle travaille sur la productivité : c'est à cet échelon, au contact permanent avec le terrain, que se détectent en effet les gisements les plus importants.

Cependant, de nouvelles missions apparaissent, centrées sur la motivation des équipes et la satisfaction des clients.

Autre question intéressante de cette enquête : quelles sont les missions qui présentent le plus de difficultés dans les établissements (toujours selon les directeurs généraux)

- Animer et motiver une équipe
- Accroître la productivité
- Transmettre les informations de la direction et remonter les données du terrain

Analyse : la gestion des hommes est ainsi identifiée comme étant un rôle des plus complexes. Autre rôle qui apparaît problématique mais qui pourtant n'était pas cité dans les plus importants, le rôle de relais de l'encadrement intermédiaire.

En ce qui concerne les agents de maîtrise que nous avons interviewés, ils ont le sentiment « de passer leur vie à jouer sur les plannings afin d'avoir les ressources suffisantes pour assurer la production. » Pour eux, telle est la difficulté principale exprimée.

Cette étude nous ayant donné un premier éclairage, nous allons pouvoir entrer dans « le vif du sujet » en analysant les grandes missions d'un manager de proximité. Mais au fait, y a-t-il une spécificité du travail de l'encadrement intermédiaire par rapport aux autres managers ?

2.1 - Spécificité du travail du manager de proximité ou pas ?

Certains auteurs notent de nombreuses similarités entre les différents postes managériaux ; ainsi Mintzberg⁸ souligne l'existence de similitudes remarquables entre les activités de toutes les catégories de cadres en ce qui concerne leurs caractéristiques ; il y aurait donc des invariants dans le travail aux différents niveaux hiérarchiques d'encadrement.

Ainsi, par le biais de l'observation de 5 PDG au travail et de la manière dont ils répartissent leur temps, Mintzberg attribue dix rôles aux cadres qu'il répartit en trois catégories : rôles interpersonnels, informationnels, décisionnels. En même temps que la détermination des rôles managériaux, il insiste sur certaines caractéristiques du travail des cadres : celui-ci est fragmenté, réalisé au contact d'une grande variété de personnes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ; la plupart des communications se réalise de manière verbale (par le biais du téléphone ou de réunions et rencontres non prévues), etc.

Selon Mintzberg, ces caractéristiques de brièveté, de variété, de fragmentation du travail managérial ainsi que l'importance des relations interpersonnelles se retrouve à tous les niveaux de management.

Par ailleurs la liste des cinq activités essentielles de l'encadrement de proximité dressée par Sayles⁹ (gérer les flux de travail, motiver les subordonnés, négocier les relations latérales, travailler avec la hiérarchie et introduire le changement) peut aisément être rapprochée de la liste des activités centrales des managers de Hales¹⁰. Allant dans le même sens, une étude de Kraut¹¹ conclue que les mêmes tâches à réaliser sont citées à tous les échelons hiérarchiques, les différences s'exprimant en termes de degré ou d'importance de ces tâches.

A l'inverse, Stewart¹² montre dans sa comparaison germano-britannique que ce que font les managers intermédiaires est dans de nombreux cas différent des cadres supérieurs ; les différences ne s'expriment pas seulement en terme de degré mais également en terme de nature des activités....bref comme nous pouvons le constater, répondre à cette question est loin d'être simple et les avis sont très partagés.

Par contre, une grande majorité d'auteurs s'accorde pour dire que le management de proximité a connu une évolution en profondeur de son positionnement et de ses fonctions, comme nous allons le voir plus en détail.

⁸ H. Mintzberg, *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1984

⁹ L. Sayles, *Leadership ; managing in the real organizations*, New-york, McGraw-Hill, 1989

¹⁰ C. Hales, "Why do managers do what they do ?", *British Journal of Management*, vol.10, n°4, 1999

¹¹ A.I. Kraut, "The role of the Manager : what's really important in different management jobs", *Academy of Management Executive*, vol.3, n°4, 1989

¹² R. Stewart, *Managing in Britain and Germany*, New-York, St Martin's press, 1994

2.2 - Un nouveau positionnement : du « petit chef » au manager de proximité

Avec la logique Compétence émergente, avec les nouvelles technologies de production, avec des systèmes de gestion de plus en plus en temps réel et des métiers recomposés, les managers intermédiaires ont une opportunité nouvelle de faire vraiment du management. Fini le temps où il suffisait de montrer les galons pour se faire obéir. Le manager doit désormais justifier de son professionnalisme s'il entend se faire respecter. Des évolutions dans le style de management sont déjà visibles (ils deviennent plus des animateurs, des formateurs, des conseillers, etc.) mais avec l'amorce de changements en profondeur des organisations du travail (cf. les évolutions historiques décrites précédemment), avec des opérateurs et des agents qui deviennent progressivement des gestionnaires de leur travail, « le rôle de l'encadrement ne reposera plus seulement sur des changements de style ou de comportement mais sur des situations différentes »¹³. L'encadrement de proximité aura de moins en moins en face de lui des exécutants, mais des équipes responsables capables de s'auto-organiser, capables d'un suivi de gestion et d'engagement sur des objectifs. Il en résultera « un repositionnement de cette fonction d'encadrement ».

En effet, l'élévation du niveau de qualification des exécutants a amené ceux-ci à revendiquer un plus grand degré d'autonomie et de responsabilité, remettant ainsi en cause la légitimité du rôle de leur encadrement. Le niveau d'exigence vis-à-vis du management intermédiaire s'est en quelque sorte accru. Celui-ci doit maintenant apprendre à déléguer et à permettre que se traduisent sur le terrain les orientations données par la Direction.

Le témoignage de Jean-Paul KOVALESVSKY¹⁴, directeur industriel est en ce sens instructif : « Au fil des années, le niveau minimum d'embauche est monté du CAP au Bac Pro. et aujourd'hui il y a de nombreux services où c'est plutôt le BTS qui est le niveau minimum requis pour pouvoir être embauché. Pour le cadre de premier niveau, la relation avec ses subordonnés est alors complètement différente. La relation d'autorité par la connaissance, qu'on pouvait avoir, il y a une vingtaine d'année, a complètement disparu. Le cadre est en permanence mis en situation de risque par rapport à ses propres connaissances. Un technicien qui a sept ou huit ans d'expérience sur son sujet a toutes les chances d'en savoir plus sur son domaine que le cadre qui le dirige ».

Les exemples de responsabilisation ou « d'empowerment » des salariés permettent d'illustrer parfaitement cette modification du pouvoir et de positionnement.

Le groupe Xerox nous servira d'illustration ; ce groupe a en effet mené très loin cette logique avec une réflexion sur la nouvelle place de l'encadrement opérationnel.¹⁵ « L'empowerment » a représenté chez Xerox un véritable changement culturel notamment pour les managers. Il faut avoir conscience du bouleversement mental que cela représente dans le modèle hiérarchique traditionnel : le rôle du manager n'est plus d'exercer sur le personnel le pouvoir et le contrôle qui va avec, mais de mettre ce personnel en situation de prendre lui-même les

¹³ Guy Jayne, ancien DRH du groupe Usinor

¹⁴ Table ronde organisée les 15 et 16 mai 2003 par la CFDT Cadres, le thème étant : « Responsabilité, déontologie et éthique des cadres »

¹⁵ Alain Meignant, *Déployer la stratégie*, Page 295, Paris, Editions Liaisons, 2000

décisions concernant son travail, dans le cadre d'une stratégie fixée à laquelle il est supposé adhérer. Le manager est au service du personnel, en lui apportant les informations, le soutien, les compétences dont il a besoin. C'est facile à dire mais pas à vivre lorsque l'on a été élevé dans le respect de la sacro-sainte hiérarchie. Pour les managers, c'est angoissant. Pour les salariés, cela l'est aussi, car il serait naïf de considérer que tout salarié est prêt à assumer des responsabilités si on l'y invite. Il faut redéfinir la représentation que chacun se fait de son rôle.

Allant dans le même sens, Jacques Chaize, PDG de Sollac indique que « les opérateurs n'accepteraient plus de recevoir des ordres d'un supérieur hiérarchique dont l'unique fonction serait l'exercice de l'autorité ; ils sont en quête d'une relation plus riche et complète ».

Nous voyons ainsi que l'idée de coopération remplace de fait celle de hiérarchie et provoque un éclatement de l'exercice du pouvoir dont les nouveaux facteurs de succès s'articulent autour de deux notions centrales : valeurs et sens. Cette mutation radicale du rôle des managers de proximité constitue un enjeu comportemental important tant il est plus difficile d'affirmer son « leadership » par sa capacité démontrée à se renouveler en permanence, à incarner le sens et à illustrer et confirmer au quotidien les valeurs sur lesquelles il s'appuie.

Comme l'indique Alain Meignant¹⁶, « l'efficacité [des nouvelles organisations] dépendra largement de la capacité des hommes qui y travaillent à percevoir du sens à leur action. La capacité de l'encadrement à expliquer concrètement à chaque salarié le rôle qu'il a à jouer personnellement dans le déploiement de la stratégie est un point essentiel ». Ce que les gens apprennent, c'est ce qu'ils observent tous les jours dans leur environnement et particulièrement la manière dont l'encadrement direct se comporte. C'est lui qui peut donner du sens, en premier lieu en donnant l'exemple.

Nouveau positionnement par rapport à ses équipes, nouveau positionnement par rapport à sa propre hiérarchie : l'encadrement intermédiaire est de plus en plus partenaire de la direction de son unité. Sa fonction ne s'arrêtera pas (plus) à l'encadrement de la base. Elle le conduira de plus en plus à participer aussi à la gestion à moyen et long terme des évolutions techniques, humaines, économiques, de sécurité et environnementale de son secteur. Il devra donc être lui-même membre d'une équipe de management dont il partagera les objectifs et les responsabilités. Cela signifie que l'encadrement de premier niveau assume de plus en plus à la fois le management ou le pilotage d'une ou plusieurs équipes et une fonction transversale particulière (qualité, gestion, relations avec l'entretien, relais de la RH, planning, communication, etc.).

Guy Jayne, ancien Directeur des Ressources Humaines du groupe Usinor et initiateur du programme « CAP 2000 », parle ainsi d'un nouveau positionnement entre d'une part « une maîtrise plus solidaire, plus gestionnaire, plus organisatrice et animatrice et des équipes elles-mêmes plus compétentes et capables de gestion ».

Ces évolutions organisationnelles conduisent Olivier du Roy à s'interroger sur la pertinence, aujourd'hui, de la vieille distinction entre « staff » et « line », entre « fonctionnels » et « hiérarchiques ».¹⁷

¹⁶ Op. cit. Page 453

¹⁷ Olivier du Roy, *L'encadrement de proximité*, Edition ANACT, 1997

La question se pose particulièrement pour l'encadrement de proximité et ce pour trois raisons :

- on a vu que des modes de management plus « matriciels » menaient à intégrer dans les unités opérationnelles la prise en charge de fonctions jusque là spécialisées et distinctes. Cela conduit souvent à des fonctions d'encadrement mixte,
- les fonctions d'appui ou de staff sont elles-mêmes en mutation : on leur demande de plus en plus de ne pas s'enfermer dans leurs territoires de compétence, mais de former, d'animer, de viser la prise en charge de tout ou partie de leurs compétences par les opérationnels,
- des parcours professionnels croisés entre techniciens et managers contribuent à atténuer cette frontière.

Cette évolution conduit d'ailleurs certaines entreprises à définir un référentiel métier commun à la maîtrise et aux techniciens, affirmant par là qu'il ne s'agit que d'un même et unique métier mais privilégiant dans le cours de l'évolution des personnes et selon les besoins de l'organisation des configurations diverses.

Selon nous, cela ne signifie nullement que l'encadrant de proximité soit devenu un « fonctionnel ». Il continue d'être un encadrant opérationnel, mais en plus de son rôle de management d'équipe, il assume une fonction spécialisée, ce qui lui donne un nouveau positionnement et un élargissement de ses responsabilités.

2.3 - Un îlot de stabilité et d'autorité

Les nouvelles organisations des entreprises et une plus grande mobilité des cadres redonnent de l'importance aux hiérarchies intermédiaires.¹⁸ Celles-ci représentent en effet une autorité ainsi qu'un repère dans un monde qui en manque.

2.31 – Une figure d'autorité dans un monde complexe

Maurice Thévenet¹⁹ rappelle que l'on a beaucoup réduit le nombre d'échelons hiérarchiques, que l'on a créé des formes d'organisation dans lesquelles on s'attendait à ce que la personne soit guidée uniquement par le seul souci de réaliser ses objectifs sans avoir à interagir avec une autorité quelconque. L'idée d'une organisation dans laquelle chacun saurait exactement ce qu'il doit faire et comment le faire, une organisation où les personnes feraient effectivement ce qu'elles doivent et même mieux, est assez banale. Il ne suffit pas de le vouloir pour que cela se réalise. Certes, on peut travailler à normaliser et standardiser la prestation fournie de façon à garantir le contrôle de l'action de chacun par les processus et les systèmes, mais on ne peut se passer de management ! C'est en effet une fonction nécessaire si l'on observe les caractères universels de l'organisation des activités humaines : définir le travail, l'organiser, contrôler sa réalisation en sont les aspects les plus visibles. L'information,

¹⁸ V. Lion, « Le grand retour des agents de maîtrise », Page 36, *Les Enjeux Management*, février 2004

¹⁹ M. Thévenet, *Management, une affaire de proximité* ; Chapitre : management de proximité : les fausses économies, Editions d'Organisation, Paris, 2003

la réponse aux attentes des personnes en est un autre. La présence d'une figure d'autorité dans un monde souvent complexe en est probablement une dernière mais pas la moindre.

Il convient de reconnaître qu'après des transformations profondes des modes d'organisation, le management intermédiaire a acquis une position très originale dans les organisations et « continue de posséder une **parcelle d'autorité**²⁰ dont la légitimité a certes été fortement ébranlée mais qui demeure » : cette figure d'autorité constitue un élément de base du fonctionnement des organisations. Même si l'autorité n'a plus ou ne devrait plus avoir les mêmes fondements, ils sont encore le signe réel d'une part de structure, pas encore totalement éliminée dans des organisations plates et amaigries.

Cependant, qui dit « autorité » de l'encadrement de proximité, pense souvent à « petit chef ». L'adjectif « petit » a souvent dans notre langue une connotation très péjorative (par exemple « petit boulot »). Le « petit chef » ne déroge pas à cette tradition. Comme le dit avec humour Maurice Thévenet, l'adjectif intervient ici « pour rendre encore plus péjoratif le terme de chef qui ne trouve plus guère de crédit que dans la grande cuisine ! »²¹

Pourtant malgré cette caricature et certains abus de « chefaillons », il convient de prendre en considération cette notion d'autorité souvent sous-estimée.

2.32 – Un point de stabilité dans un monde mouvant

Les encadrants opérationnels sont souvent originaux par leur ancienneté et leur durée. Dans la sphère du management d'aujourd'hui, c'est une caractéristique rare tant les grands managers sont mobiles, passant de plus en plus rapidement d'une fonction, d'une affectation à une autre. Ils n'ont que le temps d'auditer la situation de départ et de lancer un nouveau plan qui complètera leur portefeuille d'expériences personnelles.

Même discours de la part de Nathalie Esnault²² qui parle du « grand retour des agents de maîtrise ». Ainsi, dans un contexte de structures hiérarchiques éclatées, d'équipes dirigeantes éphémères, de cadres hypermobiles, l'encadrement intermédiaire représente aujourd'hui l'un des rares points de stabilité de l'entreprise.

Nous verrons dans le chapitre sur la gestion du changement que cette stabilité ne doit pas être confondue avec de l'immobilisme.

2.4 - Un relais de communication

L'autre grand rôle de la hiérarchie intermédiaire d'aujourd'hui est celui de relais de communication entre les exécutants et la Direction. Nous allons détailler cette mission.

2.41 - Une situation de pivot... un rôle d'articulation vers le haut et vers le bas

²⁰ M. Thévenet, *Management, une affaire de proximité* ; Chapitre : quand les petits chefs deviendront grands ! Editions d'Organisation, Paris, 2003

²¹ Op. Cit.

²² Consultante à la Cegos

En référence à la place de pivot qu'occupent les managers de proximité au sein des organisations, leurs actions ont des influences aussi bien vers le haut que vers le bas : vers le haut par la remontée d'informations et donc l'influence qu'ils ont sur la vision qu'ont les dirigeants du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement, ainsi que des choix stratégiques qui peuvent être envisagés ; vers le bas, de manière plus traditionnelle, en opérant des arrangements organisationnels adéquats avec le contexte stratégique de l'entreprise ; l'encadrement intermédiaire est ainsi « le plus à même de savoir si les enjeux stratégiques sont considérés dans le contexte adéquat »²³.

Dans un fonctionnement optimum, la maîtrise d'une part s'approprie les messages et souhaits de la Direction et les retransmet de manière adaptée à ses équipes, d'autre part, elle transmet à cette même direction les informations pertinentes provenant du terrain. Il est primordial d'avoir de bons capteurs dans les usines / services et les managers de proximité, en contact direct avec les opérateurs, peuvent et doivent être des capteurs privilégiés. Nous touchons ainsi du doigt le rôle primordial mais très souvent oublié ou du moins sous-estimé de l'encadrement opérationnel comme observateur du climat social et force de stabilisation du corps social.

L'intervention de l'encadrement intermédiaire est d'ailleurs d'autant plus nécessaire que l'entreprise a une taille importante. Dans une entreprise moyenne, la communication peut se contenter d'être informelle alors qu'au sein de grands groupes organisés en cellules autonomes qui sont de véritables entreprises, la Direction a besoin que ses orientations soient relayées par les responsables du terrain qui leur donnent un sens localement. L'encadrement de proximité ne remplace pas pour autant les services de communication mais s'en fait l'écho. De fait, une décision est bien mieux assimilée lorsqu'elle est expliquée par l'encadrement direct.

En supprimant ce niveau, beaucoup de dirigeants ont pris conscience qu'au-delà de son rôle de contrôle, il prenait aussi en charge différentes actions de régulation et de coordination moins visibles mais néanmoins indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour certains spécialistes, il serait ainsi le discret acteur d'un « management clandestin » qui permettrait notamment d'aménager en douceur les décisions prises en haut lieu afin de les rendre opérationnelles dans les ateliers de production. L'encadrement intermédiaire fait la liaison entre le court et le long terme, entre les objectifs politiques de la direction et le travail au quotidien. Daniel Atlan, DRH de Sollac indique ainsi que cette population « n'est pas une courroie de transmission mais une **articulation** qui permet d'irriguer l'entreprise aussi bien du haut vers le bas que de la base vers la direction ».

La branche Transport - Logistique nous en donne un bon exemple²⁴. C'est un secteur fortement concurrentiel, en phase de consolidation constante, et qui compte un grand nombre de cadres intermédiaires. Depuis quelques années, les entreprises de cette branche s'efforcent de « soigner » cette population dont le rôle leur apparaît déterminant.

Nous assistons donc au grand retour de cette population grâce à leur rôle pivot : « Ils font bien souvent figure d'éléments de stabilité estime Jean-Pierre Testa, responsable de la formation interentreprises à la Cegos et se sont de « formidable relais de transmission de la hiérarchie et d'indispensables capteurs pour humer le climat social ».

²³ J.L. Bower, *Managing the resource allocation process*, Boston, Harvard Business School, 1970

²⁴ E. Delon, « La logistique muscle son management intermédiaire », *Les Echos*, mardi 30 mars 2004

Le groupe Giraud International, l'un des leaders hexagonaux du transport routier a très vite saisi la nécessité d'accorder une attention toute particulière à son management intermédiaire : « nous nous efforçons de faire descendre le pouvoir le plus bas possible afin que notre premier niveau d'encadrement soit à la fois un relais stratégique de la hiérarchie et l'instance par où remontent toutes les doléances de nos agents » explique Jean-Michel Pohnu, le DRH du groupe.

Les entretiens que nous avons pu avoir par exemple avec deux managers opérationnels (des responsables d'intervention), Julien Melmoux et Vincent Villette de Framatome ANP (maintenant Areva) ont également confirmé cette idée. Ils confirment ainsi très clairement leur fonction essentielle « de maillon entre le siège et ce qui se passe sur le site ». Ils se doivent « de faire passer les informations dans les deux sens ».

2.42 - Une situation de pivot... un rôle de traducteur

Les organisations peuvent être considérées comme un ensemble de réseaux constitués de groupes sociaux qui ont des intérêts divergents : ceux de la direction, de la hiérarchie intermédiaire et ceux de la base ne sont pas identiques. De cet ensemble d'acteurs, l'un d'eux se dégage comme celui qui est le plus à même de parvenir à une conciliation de ces objectifs divergents, il s'agit du « traducteur ». Par sa place de pivot déjà maintes fois soulignée, l'encadrement intermédiaire semble être l'acteur pouvant le mieux analyser le contexte.

L'encadrement opérationnel doit ainsi traduire une stratégie en performances opérationnelles et est en charge d'aligner le fonctionnement de son unité sur la stratégie. Floyd et Wooldridge²⁵ parlent ainsi des « interventions managériales qui alignent l'action organisationnelle sur les intentions stratégiques ».

Cette catégorie de salariés constitue ainsi pour les directions un relais à part entière d'autant que la capacité à s'adapter rapidement à des changements de plus en plus nombreux est devenu un gage de compétitivité. La bataille économique se gagne sur l'implication des salariés de base et sur leur capacité à épouser rapidement les changements or l'entreprise est devenue de plus en plus complexe ce qui démobilise et rend bon nombre d'opérateurs perplexes. Face à de tels enjeux le management de proximité revient en grâce avec un rôle différent de celui d'hier. « Transmettre un discours stratégique aux salariés de base en l'adaptant afin de le rendre plus simple et concret fait aujourd'hui partie de ses nouvelles prérogatives » reconnaissent les responsables ressources humaines rencontrés.

Ce qui est intéressant de noter est la chose suivante : plus on descend dans les niveaux hiérarchiques, moins les individus ont conscience de la stratégie de l'organisation à laquelle ils appartiennent, d'où un rôle particulièrement fort du dernier échelon hiérarchique (dans le sens descendant) malgré le caractère parfois impalpable de ses résultats, et le fait que « sa contribution au processus stratégique se limite concrètement à ses efforts en vue de déployer les ressources existantes de manière efficace et efficiente »²⁶.

²⁵ S.W. Floyd, B. Wooldridge, "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : a research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992

²⁶ S.W. Floyd, B. Wooldridge, "Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, vol. 8, n°4, 1994

D'ailleurs lors de certains de nos entretiens, nous avons pu constater les limites de la contribution de cette population à la stratégie de l'entreprise : ainsi à la question « le management intermédiaire a-t-il la faculté de contribuer aux décisions stratégiques », la réponse est négative pour 50% des responsables ressources humaines rencontrés. Ainsi, la réponse de Laurence CURE, RRH de Framatome ANP a été négative. Elle positionne en effet cette population comme « plutôt un exécutant » ; la tendance semble tout de même s'inverser lentement dans la mesure où, « il n'est pas rare de constater que les décideurs se sont appuyés sur des remarques de la base pour les décisions stratégiques à prendre ».

Ce constat est partagé par nos deux interlocuteurs travaillant chez Altadis au Havre : M. Quedeville, responsable de production, avoue « n'avoir aucune action sur la stratégie de l'entreprise ». Il peut cependant suggérer des améliorations. Quant au Directeur du site, Monsieur Paret, il indique que le management intermédiaire ne contribue pas aux décisions stratégiques : « les décisions stratégiques sont prises au siège ».

A cette vision « traditionnelle » où le management intermédiaire n'intervient que pour fournir de l'information et diriger l'implémentation de la stratégie, s'oppose l'idée qu'il influence la stratégie et crée des impulsions pour de nouvelles initiatives : Rotemberg et Saloner²⁷ rappellent que les stratégies des firmes contiennent parfois des éléments émergents provenant de niveaux intermédiaires de la hiérarchie et non voulus à l'origine par la direction !

Ainsi lors d'un entretien réalisé au sein de la Société Altadis toujours sur leur site du Havre, Monsieur Bailleul, responsable logistique, nous indique qu'il « pense participer activement à la stratégie de l'entreprise puisqu'il est écouté par son directeur ».

Bien évidemment, cette situation de pivot et ce rôle de traducteur entraînent certaines difficultés (cf. enquête sur les rôles de la maîtrise d'atelier présentée précédemment). Il est de nombreux cas où le relais devient filtre. Le responsable hiérarchique peut en effet ne pas souhaiter transmettre certaines informations à la Direction afin de ne pas mettre à jour des faiblesses dans les résultats de son équipe qui lui seraient imputables. Inversement, il peut montrer certaines réticences à informer ses équipes par peur de perdre le pouvoir que lui confère la détention de celles-ci. D'autre part, il y a les difficultés de traduction auprès des opérationnels des messages provenant de la direction du fait d'une faible visibilité de l'avenir de l'entreprise inhérente à la rapidité accrue des réorientations stratégiques.

Le nouveau rôle du manager est ainsi de gérer chaque jour les tensions qui résultent de la prise en compte des logiques contradictoires du court et long terme, des difficultés à satisfaire dans un esprit gagnant / gagnant toutes les parties prenantes (clients, actionnaires, personnel). Il doit faire de ces tensions une synthèse aussi apaisée que possible et porter auprès du personnel les messages qui donnent du sens et les moyens de travailler efficacement

2.5 - Un organisateur des coopérations

L'encadrant de proximité a toujours été un homme d'interfaçage, assurant les jointures et les suppléances dans des organisations souvent trop cloisonnées. Dans des organisations qui

²⁷ J.J. Rotemberg, G. Saloner, « Visionaries, managers and strategic direction », *Rand Journal of Economics*, vol.31, n°4, 2000

veulent « horizontaliser » officiellement les coopérations et les faire descendre plus bas jusqu'au niveau des processus opérationnels, ce rôle de mise en coopération devient central.

Mais paradoxalement, il n'est plus leur seul apanage : des opérateurs sont eux-mêmes en relation directe, de service à service. Un ouvrier de production appelle son homologue de maintenance, téléphone lui-même au magasin ou aux achats, etc.

Ce qui est désormais attendu de l'encadrement, ce n'est pas d'assurer lui-même toute les jonctions transversales mais bien de les organiser, de les encourager, de les réguler et de les recadrer lorsqu'elles sortent des règles ou atteignent au conflit de compétences. Son rôle est donc d'organiser les coopérations plus que de veiller aux frontières. Cela suppose qu'il soit lui-même homme de coopération plus que de règlement.

Pour qu'il puisse jouer ce rôle, il faut que l'organisation ait été restructurée, recomposée pour diminuer les interfaces que multiplie une trop forte division du travail entre services. L'intégration dans une unité opérationnelle de l'ensemble ou de la plupart des compétences nécessaires pour garantir le bon déroulement du processus permet une responsabilisation plus complète et diminue d'autant ces interfaces. Un bon exemple de ce type d'intégration est la mise en commun, dans une unité, des ressources de production et de maintenance de premier niveau. Tel est le sens de l'évolution de l'organisation industrielle chez Renault Trucks où les services maintenance, logistique, qualité, ressources humaines, gestion, sont depuis peu intégrés aux unités de production et partenaires des managers de proximité.

2.6 - Un développeur des compétences de ses équipes

Nous abordons en quelque sorte le cœur de notre sujet dans la mesure où le nouveau rôle que doit jouer l'encadrement opérationnel dans la gestion des compétences, de la formation et de la progression professionnelle de ses équipes est crucial.

L'encadrement intermédiaire, qui tirait son autorité de son savoir, la tire désormais de ses capacités d'apprentissage qui commencent à apparaître dans ses critères d'évaluation. L'encadrement doit ainsi inciter les individus à se développer, soutenir leurs activités, rapprocher les savoirs, les compétences et les bonnes pratiques dispersées dans les unités.

Nous allons ainsi montrer que cette population devient, avec la DRH qui impulse la démarche, le gestionnaire des compétences (développement, organisation, approfondissement, évaluation...) des équipes et personnes qui lui sont rattachées.

2.61 – Transfert de responsabilités de gestion des ressources humaines sur l'encadrement intermédiaire, jusqu'où aller ?

Il est indéniable que les managers de proximité vivent une évolution qui consiste en un éloignement de leur fonction hiérarchique traditionnelle au profit de dimensions plus relationnelles ayant trait à l'animation de leurs équipes. Prenons par exemple les résultats de différentes études : celle menée par Bartlette et Ghoshal²⁸ montre que le middle-management et les cadres opérationnels ont progressivement délaissé le contrôle des activités et la simple

²⁸ C.A. Bartlett, S. Ghoshal, « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », *L'Expansion Management Review*, 1998

mise en œuvre des directives pour mettre l'accent sur les relations humaines et en particulier les aspects tournant autour des fonctions classiques d'une direction des ressources humaines.

« Une maîtrise nouvelle aux fonctions élargies, centrée sur la facilitation de la prise de responsabilité des ouvriers et non plus sur le contrôle de leur travail » est aussi notée par Philippe Trouvé²⁹. L'agent est centré sur l'animation de l'équipe de travail et sur des activités liées à la gestion des Ressources Humaines. « Il devient un responsable local des Ressources Humaines ».

On demande ainsi à la hiérarchie bien plus qu'un suivi quotidien de son personnel. Il s'agit de partager des responsabilités qui appartenaient jusqu'alors au seul DRH et à son service : responsabilité de recruter, d'évaluer, de former des personnes. Cette responsabilité est devenue un moyen indispensable d'assurer l'efficacité de l'organisation étant donné la complexification de celle-ci.

Ce rôle de plus en plus actif dans la gestion des compétences de ses équipes, nous le retrouvons dans tous les secteurs ; prenons par exemple le cas des banques : dans cet environnement en constante mutation, les établissements bancaires se doivent d'optimiser leur capacité d'adaptation. Sylvie Lépicier, Président-directeur du groupe LGB Finance indique alors que « la reconnaissance des hommes au quotidien sur le terrain est une nécessité pour une parfaite connaissance des potentialités des salariés »³⁰. Toujours d'après Sylvie Lépicier, « la définition qualitative des besoins de formation doit être la conséquence d'une observation précise de l'adéquation homme/poste ». Cette précision ne pouvant être seulement la conséquence d'un moment conjoncturel de la vie de l'entreprise (plan formation), elle doit donc être « induite d'une parfaite connaissance au quotidien des hommes dans leurs activités professionnelles, leurs comportements, leurs difficultés ». Seul l'encadrement de contact, par sa proximité est à même de pouvoir mener à bien cette analyse. La définition des besoins individuels de formation ne peut donc échapper à sa responsabilité. L'entretien d'évaluation constitue alors un espace privilégié de négociation des besoins identifiés avec le salarié et le manager devient ainsi de plus en plus un gestionnaire du développement professionnel des membres de son équipe.

Elle conclut en indiquant que « mesurer et réduire les écarts entre capacité de l'homme et exigences de sa fonction dans l'organisation sont les enjeux principaux du management de proximité ».

Certaines entreprises que nous avons rencontrées ont suivi cette même logique. Nous prendrons comme illustration, l'exemple de Lafarge Ciment au Havre. Pour Emmanuel Cordonnier, le RRH, les missions les plus importantes de l'encadrement intermédiaire sont « l'animation et la motivation d'une part et l'accompagnement au changement d'autre part ». Il attend ainsi du management de proximité de faire les entretiens annuels, d'anticiper les besoins des équipes en matière de gestion des compétences, de déceler les personnes ayant un potentiel d'évolution. Lafarge a d'ailleurs en cours des projets en matière de développement des compétences et implique le management intermédiaire.

Même démarche chez Atofina au Havre : Mme Rouchon, responsable de la GPEC précise que ce qu'elle attend des managers intermédiaires, « c'est d'avoir des évaluations représentatives,

²⁹ P. Trouvé, *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan, 1997

³⁰ Article dans *Banque magazine*, n°620, décembre 2002

de remonter les difficultés qu'ils ont avec leurs équipes, de réfléchir aux évolutions des personnes, aux potentiels ». Le site a un projet en cours en matière de développement des compétences et le management de proximité est impliqué (suivi des entretiens individuels, mise en place de plans de remplacement, réflexion sur les potentiels, identification des pertes de compétences).

La réalité peut être cependant tout autre : Laurence Cure, la RRH du site de Framatome nous a précisé que des projets en matière de développement des compétences étaient en cours mais que le management intermédiaire n'était pas impliqué ! Pour elle, « il n'a pas le pouvoir et la légitimité pour véritablement développer les compétences de ses collaborateurs » !

Un point de vue partiellement différent à celui énoncé par Sylvie Lépicié nous est donné par Olivier du Roy³¹, consultant en organisation. Selon lui, les organisations qualifiantes offrent à l'encadrement de proximité de nouvelles conditions de valorisation de leur métier en particulier vis-à-vis de la gestion des compétences de leurs équipes mais pour bien les situer, il faut sortir de trois visions trop simples :

- la première consiste à dire : l'encadrant connaît bien son personnel, il en est proche donc il connaît les besoins de formation de chacun. Le savoir-faire qui en résulterait serait celui de la « détection des besoins de formation »,
- la seconde, c'est de le voir comme formateur et donc de promouvoir ses savoir-faire pédagogiques,
- la troisième consiste à lui confier un entretien d'évaluation annuel en face à face de tous ses subordonnés.

Les choses sont probablement un peu plus complexes et plus difficiles !

- L'encadrement de proximité n'est pas toujours bien placé, malgré sa proximité, du fait de sa position hiérarchique pour identifier les besoins de formation. En effet les opérateurs peuvent masquer leurs lacunes sous le couvert de suppléances empiriques. Détecter les besoins et potentiels relève d'autres rôles et d'autres méthodes (Bilans Professionnels) ; le problème est plutôt de savoir coopérer avec d'autres fonctions (formateurs internes, externes...),
- Les savoir-faire proprement pédagogiques : transmettre le savoir-faire, construire les situations d'apprentissage peuvent constituer une voie de perfectionnement mais il faut prendre conscience des exigences fortes de ce qui est un vrai métier !
- L'évaluation individuelle est difficile à réaliser lorsqu'on vit dans une trop grande proximité physique et culturelle. L'encadrant de proximité n'a pas toujours la distance nécessaire pour se permettre une posture d'évaluation en tête à tête. Il faut donc articuler fortement cette démarche avec celle des évaluations professionnelles sur base de « référentiels métiers » qui créent une base objective et médiatisent la relation. Là aussi l'encadrant a tout intérêt à ne pas agir seul, mais en liaison avec des experts ou des formateurs.

³¹ Olivier du Roy, *L'encadrement de proximité*, Edition ANACT, 1997

Devant ces deux approches sensiblement différentes comment peut-on alors définir le rôle du manager de proximité dans la formation et le développement des compétences de ses équipes?

2.62 - Redéfinir le rôle de formateur et développeur du manager

Ce rôle est généralement assez reconnu mais dépend bien évidemment de l'entreprise. Certaines entreprises demandent au manager de jouer un rôle d'orienteur et/ou de prescripteur d'inscription à des formations internes ou externes, d'autres de jouer lui-même un rôle de formateur. La pratique dominante élargit la notion de formation bien au-delà du « stage » de formation classique en organisant de manière plus ou moins formelle des allers-retours entre les contenus et les pratiques professionnelles. L'exemple de Siemens au Danemark est ainsi frappant : la société considère que la principale responsabilité du management opérationnel est de donner aux employés la possibilité d'apprendre à tout instant quelque chose de nouveau.

Si la formation en tant que tel est clairement l'un des moyens du développement des compétences, il n'est pas le seul. De nombreux exemples d'entreprises montrent qu'il ne prend sa pleine efficacité que dans un processus d'ensemble. Ce processus comporte un « avant-formation » (la précision de la définition des objectifs, notamment des objectifs opérationnels), des formes d'apprentissage variées et un « après-formation » qui va créer les conditions de la véritable compétence en mettant les acquis en situation dans un environnement de travail. La compétence s'observant en situation de travail, c'est essentiellement là qu'elle doit être repérée, la responsabilité du manager étant de créer les conditions pour que le salarié l'exerce. L'entretien viendra formaliser ces observations sur la base de faits constatés sur le terrain professionnel.

Maurice Thévenet, justement a trouvé une métaphore sportive intéressante sur le nouveau rôle d'accompagnement et de développement des managers et qui nous semble particulièrement bien s'adapter aux encadrants de proximité : il intitule cela « la théorie du balai »³². Au Curling, il y a un lanceur et des balayeurs qui frottent énergiquement la glace devant le curling afin de faciliter sa glisse. Et bien selon lui, « le manager est plus proche du balayeur que du lanceur ». Le management au quotidien, c'est manier le balai au fur et à mesure de l'avancée de la pierre (curling) ; « le balayeur ne peut pas intervenir sur la pierre lancée, il lui prépare le terrain, facilite la glisse, imprime de légères inflexions à la boucle de la trajectoire ».

Le manieur de balai ne peut que faciliter la progression de la pierre comme le manager qui ne peut que créer les conditions nécessaires à l'implication (et aux progrès) des personnes. Il peut également faire glisser la pierre où elle n'envisageait même pas de pouvoir se rendre comme un manager peut permettre le développement de ses collaborateurs.

Le rôle du manager comporte ainsi naturellement un volet « formateur » : la transmission de connaissances et de savoir-faire, formellement (tutorat, formation) ou informellement (sur le tas), mais son rôle est aussi de mettre en situation le personnel pour que celui-ci puisse progresser dans son professionnalisme.

³² M. Thévenet, *Management, une affaire de proximité* ; Chapitre : La théorie du balai, Editions d'Organisation, Paris, 2003

2.63 - Définition, reconnaissance & validation des compétences clés

a) Intégrer l'encadrement intermédiaire dès la définition des compétences

Ce rôle de formateur / développeur est assez largement dépendant du mode de répartition des rôles qui existe concrètement (et pas seulement dans les intentions) entre les managers de proximité et d'autres fonctions de l'entreprise, en particulier la DRH. Les cas les plus intéressants sont ceux dans lesquels l'entreprise intègre le rôle du manager en ce domaine ; les managers sont alors impliqués en amont dès la définition des besoins en compétences.

En France l'exemple de Aldes (Systèmes aérauliques)³³ est instructif : cette société a mis en œuvre une démarche d'anticipation qui lui permet, par un processus simple, d'identifier les futurs besoins de compétences et d'organisation pour les trois années à venir. C'est un plan stratégique sur trois ans, glissant, réactualisé chaque année, qui se décompose en cinq phases : phase d'analyse marketing projetée sur trois ans ; phase de traduction en éléments de gestion (financiers, industriels, organisationnels...) ; phase de projection sur la structure cible en terme d'organisations et de compétences à mettre en œuvre ; phase d'évaluation de l'existants (entretiens individuels) ; phase d'actions d'adaptation.

Pour la mise en place et le fonctionnement de la démarche compétences, le choix de la société a été celui d'une appropriation de la démarche par les hiérarchiques (en particuliers les encadrants opérationnels), les RH étant gestionnaires des outils, garants de la démarche et accompagnateurs de ceux qui la mettent en œuvre

Le choix d'une implication totale de cette hiérarchie repose sur l'objectif que celle-ci fasse évoluer en même temps l'organisation, les compétences et le mode de management.

Pour élaborer le référentiel de l'entreprise, les compétences ont été regroupées par axes métiers. A ces axes métiers (tôlerie, montage, achats, etc.) ont été ajoutés un axe management et un axe support.

Les compétences exercées dans les différents métiers de l'entreprise ont été établies avec des groupes d'opérateurs experts dans leur métier et reconnus par les autres. L'encadrement intermédiaire anime ces sessions de « brainstorming ».

Ces compétences sont ensuite validées par l'encadrement intermédiaire et complétées par des compétences stratégiques considérées comme primordiales pour répondre à la stratégie d'évolution de l'entreprise. Par la suite, lorsque la mission d'une personne est définie, il est procédé à l'élaboration d'un profil de compétences qui est une combinaison de compétences issues du référentiel.

Comme le montre cet exemple, le manager de proximité peut ainsi être en première ligne dans la mise en œuvre de la gestion des compétences et ce dès les phases amont.

Un autre exemple instructif nous vient du groupe Danone et en particulier de sa branche biscuiterie³⁴. LU avait construit une nouvelle usine ultra moderne (la plus moderne d'Europe),

³³ Alain Meignant, *Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement*, pages 45/46, cahier réalisé pour le Medef, novembre 2002

³⁴ R. Le Saout, J.P. Saulnier, *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, L'Harmattan, Paris, 2002

bardée d'automatismes et d'écrans de contrôle répartis tout au long des lignes mais au bout de quelques mois une grande désillusion va apparaître par rapport aux résultats très médiocres de cette usine (en terme financier mais également en terme de qualité des biscuits). En fait, la perte des repères professionnels va être fortement amplifiée par l'impossibilité des ouvriers de s'approprier leur nouvel outil de travail : avec le départ des plus anciens en préretraite, c'est presque l'ensemble de l'encadrement intermédiaire qui a été décapité ; cet encadrement va faire cruellement défaut pour recréer un lien entre de nouveaux outils et la connaissance du produit. Au bout de trois ans, l'usine n'a toujours pas atteint le niveau de performance qui lui avait été fixée, le climat social s'est considérablement dégradé et le turnover des ouvriers a explosé (les meilleurs éléments étant souvent les premiers partis).

Une nouvelle organisation va alors être décidée avec la création d'une véritable hiérarchie opérationnelle ayant comme objectif d'améliorer la polyvalence des opérationnels. **Les managers opérationnels vont ainsi travailler sur la définition des compétences clés** et vont devoir accompagner le développement de ces compétences après des actions individualisées de formation : rédaction de modules de formation, formation qui va être ensuite assurée pour l'essentiel en interne, en salle et sur le terrain, avec à la clé la création par l'encadrement d'un réseau de formateurs internes. Enfin l'encadrement validera sur le terrain les qualifications reconnues aux opérateurs d'où la mise en place dans la nouvelle organisation d'entretiens d'évaluation individuelle. En quelques mois cette nouvelle organisation a recueilli ses premiers fruits par une diminution drastique du turnover des ouvriers, un climat social en nette amélioration et une non-qualité diminuée de manière très significative.

Dans ce type de démarches compétences, le rôle de l'encadrement intermédiaire est particulièrement important pour aider à la traduction de la stratégie en termes qui donnent un sens au développement souhaité et/ou nécessaire demandé à chaque membre de son équipe. Le référentiel de compétences devient ainsi une sorte de langage permettant un échange constructif, notamment lors de l'entretien individuel.

b) L'entretien individuel d'évaluation, outil le plus important de l'encadrement intermédiaire dans la gestion des compétences de ses équipes

Comme nous le soulignait François Lacoste³⁵, « même si l'entretien annuel d'appréciation est l'outil le plus important de l'encadrement opérationnel, on rencontre dans toutes les entreprises une résistance très forte du premier niveau d'encadrement à mener les entretiens ».

Ainsi, réaliser cet entretien ne va pas forcément de soi pour une population qui peut se sentir mal à l'aise à l'idée d'évaluer des anciens collègues. Nous avons pu constater cela lors de notre entretien chez Lafarge Ciment dans leur usine du Havre : Lafarge Ciments (2000 personnes) a pris conscience en 1999 de la nécessité de faire évoluer le rôle de ses agents de maîtrise. Il s'agissait de transformer des techniciens en meneurs d'hommes, relais d'information et de communication auprès de leurs équipes. Les difficultés sont apparues pour les agents de 40 à 60 ans pas à l'aise avec les entretiens annuels, le suivi de la performance, le suivi des indicateurs. Ainsi le résultat est plus que mitigé au niveau des entretiens annuels d'évaluation : 50 sur 160 salariés ont un entretien annuel !

³⁵ Responsable de l'Ecole du Management GIM (Groupement des Industries Métallurgiques) de la région parisienne

Autre exemple illustrant les difficultés rencontrées : le site d'Altadis (groupe SEITA) du Havre comprend 100 personnes et a une culture ancienne de management basée sur la technicité plus que sur le management d'équipe (population âgée avec une moyenne de 51 ans !). L'avenir du site étant incertain, le management intermédiaire a du mal à motiver les collaborateurs sur le développement de leurs compétences (nombreux sont en attente d'une procédure de mise en préretraite).

Il y a un véritable refus de l'évaluation sur des tâches habituelles or ces contrôles permettraient l'acquisition de « points » et donc d'une qualification et d'une rémunération supplémentaire. Malgré cela les ouvriers souhaiteraient que ces points soient accordés automatiquement par l'ancienneté, sans contrôle formel. D'ailleurs lors d'un conflit dur, des points avaient été accordés de manière automatique ce qui a complètement discrédité le processus d'évaluation et de contrôle de connaissances. Le management intermédiaire se trouve devant une tâche réellement difficile.

Malgré ces difficultés, la réalisation de l'entretien individuel par le manager de proximité est devenu quasiment la règle généralement sur une fréquence annuelle (parfois semestrielle).

D'ailleurs, toujours selon François Lacoste, on peut venir à bout de ces difficultés avec des résultats à condition que « l'outil soit malin et que l'entreprise fonctionne avec un management par objectifs où les managers peuvent réellement jouer un rôle d'animateur ». Les managers sont ainsi prêts à jouer le jeu s'ils disposent d'indicateurs clairs leur permettant une appréciation objective des performances.

D'ailleurs comme le souligne fort justement un DRH dans un article³⁶, « c'est la manière d'établir et de gérer des rapports contractuels en s'appuyant sur des **règles claires et explicites** qui confère à un manager son autorité d'évaluateur. C'est la qualité et la précision des règles établies qui permet d'éviter les dérives inhérentes à ce type d'exercice ».

La fonction d'évaluateur de l'encadrement intermédiaire est généralement reconnue mais il semble que le rôle de gestionnaire des compétences s'arrête souvent là ! Ainsi lors des entretiens réalisés avec deux managers opérationnels (responsables d'intervention), Julien Melmoux et Vincent Villette, chez Framatome ANP, il est apparu la chose suivante : ils ont un rôle incontestable d'évaluateur : ils évaluent les compétences déployées durant les chantiers et ils doivent remplir à la fin de chaque chantier des fiches d'évaluation qu'ils transmettent au RRH. Mais en terme de gestion des compétences cela s'arrête là : la gestion de carrière des salariés est par exemple au niveau supérieur (n+1 du manager opérationnel). Ils n'ont pas la responsabilité formelle de la formation, de l'évolution des équipes (équipes formées à un niveau au-dessus). Tout au plus il leur est possible d'insister sur les qualités d'une personne pour signifier à la hiérarchie de « miser » sur celle-ci et donc de développer ses compétences via formations et attributions de responsabilités supplémentaires.

En guise de conclusion sur la reconnaissance des compétences, nous reprendrons le point de vue donné par Florence Osty, chercheur au LSCI (laboratoire de sociologie du changement dans les Institutions) et enseignant-chercheur à l'Ecole des Mines (Meta groupe). Elle fait partir son analyse d'un paradoxe : « alors que l'entreprise développe de nouveaux outils de gestion afin de mieux intégrer les capacités individuelles de ses salariés, on voit se répandre une plainte lancinante de ceux-ci liée au sentiment de ne pas être reconnu ».

³⁶ « Evaluer les performances : la logique du contrat », *RH info*, Août 2002

En fait selon elle la reconnaissance des compétences se joue sur trois scènes différentes : celle du travail proprement dit et de l'efficacité du geste professionnel ; celle de ses pairs qui ont un jugement « esthétique » (« Il fait du beau travail ») signant le style déployé dans l'activité du travail et enfin celle de l'entreprise, qui détermine les qualités devant être rétribuées au détriment d'autres jugées secondaires voire contre-productives. Et c'est bien à ce niveau institutionnel que le malaise de reconnaissance se développe.

Nous l'avons senti de manière assez nette dans notre visite du centre de détention d'Oermingen. La chef d'établissement, Sophie Bleuët, y a accompli un travail fantastique en quelques années, « preuve que même dans l'administration, les choses bougent. » Elle a réussi, petit à petit, à initier tout un management par objectifs, en impliquant fortement son encadrement de proximité. Un projet d'établissement a été élaboré de manière très participative. Des fiches d'objectifs clairs et datés ont été formalisées avec l'encadrement de proximité. Son regret principal concerne la politique de rémunération, « encore à la tête du client » et difficile à faire évoluer dans son organisation. Elle nous a avoué souffrir du peu d'intérêt porté par son administration à ce que l'on faisait dans les établissements pénitentiaires. C'est regrettable car il nous a semblé qu' Oermingen sur bien des points était en avance sur bon nombre d'organisations. Nous y reviendrons dans notre conclusion.

L'encadrement de proximité a bien un rôle central de mise en cohérence entre les différentes sphères de la reconnaissance des compétences. « C'est un acteur de médiation entre le sommet et la base, l'encadrement se situant au point d'articulation possible entre la visée d'efficacité productive et le respect des normes sociales édictées par l'entreprise ». En somme, il doit assurer « une fonction de soutien aux dynamiques locales de compétences, porteuses d'efficacité productive, tout en investissant en parallèle le champ de la reconstruction des règles de gestion des compétences ». Reste encore à lui en donner les moyens ! C'est à cette condition que l'on pourra répondre au malaise de reconnaissance et prétendre à une réelle gestion des compétences.

2.64 - Le « manager-coach » ou comment attirer, développer et retenir les talents !

En synthèse, nous pouvons dire que nous assistons à un repositionnement des acteurs de la gestion de carrière dans un triangle : la personne, le manager, le RH qui se répartissent entre eux les rôles suivants :

- ✓ L'individu est moteur de son développement,
- ✓ Le manager est un développeur de personnes ; il doit accompagner le développement de ses équipes, avec une délégation plus nette sur des procédures comme l'évaluation individuelle, le repérage de potentiels, les augmentations individuelles, l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs d'emplois et de compétences et sur son rôle formateur (tutorat, formation au poste),
- ✓ Le RH apporte des outils et intervient en support et conseiller auprès du manager ; les besoins en compétences sont anticipés et en phase avec l'évolution de l'entreprise.

Attirer, développer et retenir les talents devient alors l'axe prioritaire du management ; de nombreuses entreprises ont bien compris cela et mobilisent leurs managers autour de ces axes stratégiques, comme par exemple les AGF qui ont développé en 2001 des ateliers-conférences

au titre évocateur : « Le manager, premier DRH ». Le groupe Michelin a également réfléchi et formalisé une politique similaire en organisant en 2002 un congrès RH sur le thème : « Du manager au manager coach : quel dispositif et quels impacts sur la performance ? » Le but étant d'analyser comment faire des managers, des managers-coachs dans un cadre international.

Ainsi, l'encadrement intermédiaire devient, avec la RH qui impulse la démarche, les gestionnaires des compétences (développement, organisation, approfondissement, évaluation) des équipes et personnes qui lui sont rattachées.

Un exemple donné par Rémy Le Saout et Jean-Pierre Saulnier³⁷ peut illustrer parfaitement cette idée :

Dans un marché de l'Assurance de plus en plus concurrentiel, le service au Client est devenu une priorité d'action pour tous les services. Ceux-ci ne peuvent plus être managés selon le modèle des back-offices traditionnels d'où une volonté de la part de la Direction Générale de d'AGF de rationaliser les pratiques productives et de valoriser la dimension managériale.

Cette compagnie a donc posé les bases d'un nouveau modèle organisationnel et managérial dont l'encadrement intermédiaire a été un acteur privilégié puisque ses fonctions ont été redéfinies : pour Bernd Lehmann, responsable du développement des compétences d'AGF en 2003, « la valeur ajoutée de l'encadrement n'est plus de distribuer les dossiers, mais de voir avec les gestionnaires comment ils peuvent s'améliorer, quelle difficultés ils rencontrent, leur expliquer l'intérêt de telles ou telles choses » (DRH de cette société). Ce sont des qualités à la fois de normalisation et en même temps des qualités relationnelles (d'animation et de proximité) qui seront demandées à ces nouveaux managers opérationnels. Ce changement de perspective est d'ailleurs clairement signifié par les titres et contenus donnés aux fonctions de management de proximité (« responsables animateur », « coordinateur », « manager »)

Placés au cœur d'une organisation productive rénovée, les encadrants opérationnels ont ainsi pour responsabilité de développer en permanence les connaissances et savoir-faire des gestionnaires placés sous leurs ordres. Comme le souligne Bernd Lehmann, « l'important a été d'évoluer de l'expert technique, le sachant absolu, au manager de proximité, allant à la rencontre des gens ».

Mais cette évolution ne va pas forcément de soi pour cette population. Ainsi, un sur-investissement sur la partie technique a pu être confirmé lors de notre entretien chez Lafarge dans leur usine du Havre (Lafarge Ciment) : l'encadrement intermédiaire est essentiellement constitué de gens issus du terrain (anciens ouvriers) ; ces personnes connaissent très bien les aspects techniques des métiers de cimentier mais ont des difficultés vis-à-vis de leur rôle de manager d'équipe. Il est demandé à ces personnes de passer d'un management directif à un management plus participatif (type coaching), or il est difficile pour eux de prendre du recul, de réfléchir à l'organisation de leur équipe, etc. Ils ont alors tendance à refuser ce rôle de manager-coach et à faire à la place des personnes sous leur responsabilité. Pour compenser leur déficit managérial, ils ont tendance à vouloir démontrer leurs compétences techniques et entrent ainsi dans un cercle vicieux qui a des conséquences fâcheuses sur leur gestion du temps comme nous le verrons dans un développement ultérieur.

³⁷ R. Le Saout, J.P. Saulnier, *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Page 57, L'Harmattan, Paris, 2002

Mme Rouchon, responsable de la GPEC du site Atofina du Havre, rattachée au DRH site, nous a aussi souligné les « difficultés des managers de proximité à développer les compétences de leurs équipes ; ils font ce qu'ils peuvent mais connaissent des problèmes : Le Manager Intermédiaire a souvent du mal à « oser dire » car la vie en équipe sur un atelier crée des liens amicaux et les personnes n'osent plus vraiment se dire les points à améliorer. »

Afin de conclure sur le point-clé de la gestion des compétences, nous aimerions souligner dès à présent un point qui sera développé dans la partie III : il est important qu'il y ait une cohérence entre les compétences demandées et les politiques de reconnaissance et de promotion pratiquées par l'entreprise. L'encadrant de proximité pourra d'autant mieux organiser et gérer le développement des compétences de ses collaborateurs qu'il aura un rôle actif à jouer dans le système de reconnaissance. Pour cela, il doit être informé de la négociation salariale annuelle et être une force de proposition pour les augmentations individuelles et les changements de classification des équipiers. Pour être crédible sur ce nouvel espace professionnel, il doit ainsi avoir les moyens de motiver et de mobiliser son équipe.

2.7 - Un rôle clé dans l'implication des salariés

Il ne suffit pas d'avoir des personnes compétentes dans ses équipes, il faut qu'elles soient également impliquées ! En réduisant le nombre d'échelons hiérarchiques, on a créé des formes d'organisation dans lesquelles « on s'attendait à ce que la personne soit guidée uniquement par le seul souci de réaliser ses objectifs sans avoir à interagir avec une autorité quelconque »³⁸. Mais il ne suffit pas de le vouloir pour que cela se réalise. L'une des raisons qui nous semble expliquer l'échec des suppressions des managers de proximité pendant la grande mode du « downsizing » est justement le fort besoin d'implication de la part des personnes. Or celle-ci ne se décrète pas mais se construit : il ne suffit pas de donner de l'autonomie pour que l'implication suive nécessairement. Cette construction de l'implication est un rôle essentiel de l'encadrement opérationnel.

2.71 – Susciter l'implication des salariés

Cette implication des salariés est primordiale pour les entreprises (sinon pas de travail de qualité, pas de réactivité, pas de sens du service, etc.) or le manager de proximité a un grand rôle à jouer. En effet, l'expérience vécue par le salarié avec son encadrement direct est sans doute le premier et le plus fort facteur de sa motivation ; c'est une banalité que de le rappeler mais la pratique réelle est parfois tellement éloignée de la théorie ou du simple bon sens qu'il nous paraît essentiel de le souligner³⁹.

Franck Bournois va tout à fait dans le même sens lorsqu'il indique « qu'aujourd'hui une grande partie de la qualité de l'implication du salarié repose sur le manager direct »⁴⁰. Les managers doivent alors conclure avec chacun des membres de leur équipe un véritable « pacte de management ». En effet, la dimension relationnelle devient de plus en plus forte ; les demandes des salariés sont individualisées et le plus souvent implicites : travailler de

³⁸ M. Thévenet, *Management, une affaire de proximité* ; Chapitre : management de proximité : les fausses économies, Editions d'Organisation, Paris, 2003

³⁹ Alain Meignant, *Déployer la stratégie*, Page 93, Paris, Editions Liaisons, 2000

⁴⁰ Professeur de management général à l'Université Paris II et coauteur avec Eric Albert, Jérôme Duval-Hamel, Renaud Sainsaulieu de *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, Septembre 2003

préférence sur certains dossiers, avoir des disponibilités à certains moments de la journée ou de l'année, etc. Si l'entreprise prend en compte ces attentes tacites, on peut éviter que le salarié ne bascule dans la démotivation. Le manager doit expliciter l'implicite, c'est-à-dire formuler clairement les attentes avec chacun de ses collaborateurs, bien au-delà du contrat juridique, figé pour une longue période ; il ne s'agit pas forcément de les satisfaire toutes mais au moins d'en saisir l'importance ; cela nécessite une forte implication du manager de proximité et cette approche demande à être réactualisée régulièrement.

Pour nous aider à mieux saisir l'importance de ce rôle, replongeons-nous dans certains modèles qui nous semblent éclairants :

Tout d'abord celui de Porter et Nadler sur la motivation. D'après ce modèle, la motivation d'un salarié est fortement influencée par la perception que le salarié a du soutien qui va lui être apporté par l'organisation (et donc par son manager direct) dans la réalisation de la performance qui lui est demandée.

Nonaka nous livre également une analyse intéressante à ce sujet : il indique que la Direction Générale crée la vision tandis que les cadres intermédiaires créent « les concepts concrets que les employés peuvent comprendre et mettre en œuvre ». Il parle de modèle « milieu-haut-bas ». Il oppose ce modèle au modèle « haut-milieu-bas » où l'encadrement n'est qu'une courroie de transmission de la direction et au modèle « bas-milieu-haut » où l'encadrement n'est qu'une sorte de porte-parole du personnel. Pour que le modèle « milieu-haut-bas » fonctionne, il faut que cet encadrement soit lui-même motivé !

Autre modèle, celui de Raynor et Weiner : avoir le souci de valoriser les efforts et les succès ne coûte pas cher et est autrement plus motivant que de n'exprimer que des critiques.

Ces diverses études confirment bien des faits d'expérience courante que chacun a observés ou vécus. Lorsque l'on interroge des salariés, on s'aperçoit que leur vision de l'organisation est fortement influencée par le comportement de leur manager direct. Celui-ci détient la première clé de la motivation.

Tout cela passe par plus d'écoute et de confiance de la part des managers de proximité...or on ne compte plus les chefs qui se surinvestissent dans la partie technique de leur poste, trouvant là un alibi commode pour esquiver la dimension humaine : « certains préfèrent même envoyer des instructions par e-mail plutôt que de rencontrer leur équipe » regrette Maurice Thévenet.

Frédéric ROGERAT, chef de détention à Oermingen, confirme avec ses mots : « pour être un bon manager, il faut donner confiance, être exemplaire, être une personne qui écoute, avec qui on puisse parler. » Ainsi, il apprécie particulièrement le management de sa responsable Sophie BLEUET : « elle sait faire remonter le bon côté des choses, fait tout pour qu'on est confiance ou nous redonner confiance si nécessaire. Elle est prête à prendre du temps pour discuter de sujets sur lesquels on n'est pas d'accord. »

En même temps, pour Frédéric ROGERAT, il ne faut pas être naïf : « Pour être un bon manager, il est important de savoir réellement qui est avec nous et contre nous. Il faut savoir repérer ceux qui disent oui par principe mais n'en ont rien à faire ; ce sont souvent les pires. Une personne qui dit non, au moins on sait où elle va et on arrivera bien à l'impliquer. Par contre, avec les hypocrites, c'est beaucoup plus dur. »

Le rôle de l'encadrement a ainsi glissé progressivement de celui d'encadrant vers celle de manager puis de leader. « **Alors qu'on attendait du cadre qu'il sache expliquer les besoins de l'entreprise, du manager qu'il sache faire adhérer aux objectifs de l'entreprise, on attend du leader qu'il s'implique personnellement pleinement et qu'il obtienne l'implication totale des salariés** ». ⁴¹

L'exemple d'une étude réalisée dans un hypermarché est particulièrement instructif ⁴². Elle propose un modèle explicatif de la performance managériale à partir d'une recherche qualitative menée dans un hypermarché. Remy Le Saout étudie ainsi 3 chefs de rayons, 2 avec des bons résultats et un avec des mauvais. Il en tire la conclusion que c'est bien la compétence managériale qui fait la différence de résultat entre ces responsables d'équipe.

Le chef de rayon qui a les meilleurs résultats est ainsi étudié sous toutes les coutures : c'est un « leader qui a une stature qui repose sur la confiance, qu'il s'agisse de la confiance qu'il a en lui ou de celle qu'il inspire ». Au lieu d'instaurer une barrière hiérarchique pour se protéger de ses collaborateurs, « il cherche à se rapprocher d'eux, à les connaître, à les comprendre pour mieux répondre à leurs attentes ». Cette proximité de terrain (il apporte par exemple son aide en cas de surcharge d'activité) permet d'anticiper les problèmes et de réagir de manière adéquate. De la même façon, « le leader ne craint pas d'être concurrencé par les membres de son équipe, de voir son poste ou sa légitimité remis en cause par des collaborateurs qui auraient capitalisé un savoir-faire ». Il estime au contraire que la progression doit se faire en chaîne, que ses collaborateurs bien formés sont une condition de sa propre progression. Le leader est « capable de parler le langage de ses collaborateurs de façon à instaurer des échanges fréquents et fructueux aussi bien dans des situations informelles que formelles » (tous les matins il fait le tour de ses collaborateurs pour les saluer). Ce chef de rayon arrive ainsi à avoir « des collaborateurs en permanence mobilisés ».

Une enquête réalisée auprès de 566 chefs de rayons montre d'ailleurs que le critère « management /encadrement des équipes » est la composante du métier dont l'importance croissante est la plus forte ⁴³.

Un dernier exemple pour « enfoncer le clou » ! Lors d'un entretien réalisé chez Atofina au Havre, Mme Rouchon, responsable de la GPEC, nous indiquait de manière catégorique que la « première mission du management intermédiaire est de motiver ses équipes ».

2.72 - Un management qui crée l'implication par l'évaluation des résultats

Avoir de l'empathie, de l'écoute, bien comprendre les besoins est nécessaire pour susciter l'implication de ses équipes mais pas suffisant. Il est alors possible de susciter leur engagement par l'évaluation des résultats comme l'a expliqué Olivier du Roy, lors d'un séminaire Ressources Humaines du groupe Usinor en octobre 2000. Ce séminaire s'intitulait « Le triangle : compétences, organisation, performances ou comment une organisation du travail peut produire de la performance ».

⁴¹ Comité national CFDT cadres

⁴² R. Le Saout, J.P. Saulnier, *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Page 57, L'Harmattan, Paris, 2002

⁴³ Revue *Linéaires*, page 119, décembre 2000

Ainsi, selon Olivier du Roy, tout l'art du management (et en particulier du management de proximité) est de créer l'engagement des équipes par « le défi de la performance attendue ». C'est ce qu'il appelle « manager par les résultats ». Mais pour cela « il faut laisser l'équipe construire sa réponse autonome en terme de plan d'action ». C'est la nature même d'un management contractuel que de susciter un engagement puis de faire à intervalles réguliers le bilan avec l'équipe et construire ensemble les actions correctrices. Cela suppose donc des réunions, animées de façon dynamique et donnant lieu à un véritable travail de l'équipe. Olivier du Roy propose pour cela un schéma de mise en responsabilité qui laisse à l'équipe un espace d'appropriation et de réélaboration qui crée la possibilité de l'engagement des membres de l'équipe. Ce schéma se décompose en quatre temps :

1) Le hiérarchique (n+1 de l'encadrant opérationnel) expose les « objectifs à titre de défis » issus de ses propres objectifs et de la connaissance des enjeux de performances (exigences des clients, marché, environnement concurrentiel).

2) L'encadrant doit ensuite pouvoir s'approprier ces défis. Il lui faut donc un espace pour réfléchir et construire son engagement.

Pour cela il doit partir des objectifs du service ou de l'atelier pour les rendre problématiques pour son équipe : pourquoi ne les atteignons-nous pas ? Quels problèmes posent ces objectifs-défis ? Quels leviers d'action ou pistes possibles d'amélioration ? Quel plan d'action permettrait d'atteindre tout ou partie de l'objectif défi ?...C'est la mise sous tension par « l'objectif défi ».

Cela suppose de légitimer le défi (par rapport à la concurrence, à la comparaison avec des performances antérieures, ou avec celles des autres, par rapport à la nécessité de rester compétitifs...) Le management par les résultats en reste souvent à ce stade. Dans ce cas, l'objectif n'est que culpabilisant ; il n'est pas moteur parce qu'il n'est pas approprié par l'équipe.

3) L'étape suivante est alors essentielle : il s'agit de repérer, avec l'équipe, où sont les principales sources d'écarts, donc les problèmes à traiter et les leviers d'action, donc d'entrer dans une démarche d'analyse et de résolution de problèmes qui va déboucher sur 2 ou 3 plans ou leviers d'actions. Ceci demande à l'encadrant d'animer des sessions de résolution de problèmes : lister les causes possibles, trier, faire construire les voies de solutions qui sont dans le champ de l'équipe (gérer lui-même les interfaces pour celles qui sortent de ce champ), mettre en forme des plans d'action (qui fera quoi, dans quelle séquence et dans quel délai ?), etc.

On obtient ainsi une reformulation d'objectifs (avec indicateurs de suivi de résultats) sur lesquels le cadre et son équipe sont prêts à s'engager.

4) C'est cela que l'encadrant présente alors à son N+1, avec discussion sur les moyens et sur l'appui sollicité de son hiérarchique. D'où la formalisation d'un contrat d'objectifs qui engage les deux parties.

Cette orientation tournée vers son équipe ne doit pas faire oublier au manager de proximité qu'il a un rôle primordial à jouer vis-à-vis du client. Nous allons en parler dans le développement suivant.

2.8 - Le manager de proximité et le client

Dans beaucoup d'entreprises, un enjeu majeur est de centrer tous les acteurs sur la relation de service avec les clients internes ou externes, or on a trop peu exploré à ce jour ce qu'il y avait à gagner pour l'encadrement de proximité dans l'orientation-client des nouvelles organisations. Pourtant certaines expériences semblent très concluantes. Guy Jayne, ex-DRH d'Usinor, relate ainsi l'expérience d'une entreprise qui a restructuré ses ateliers de finition par lignes de produit et donné à l'agent de maîtrise de chaque ligne la responsabilité du technico-commercial (devis, aide à résoudre les problèmes techniques des clients, suivi et administration des ventes, etc.). Ce contact direct avec les clients fait de lui un véritable petit patron de PME. Il conduit son atelier avec la légitimité des attentes du client (qualité, coûts, délais). Ces nouvelles relations ont ainsi formidablement amélioré le service au client et les ventes.

Les entretiens que nous avons pu mener nous ont éclairés sur ce nouveau rôle de l'encadrement de proximité. Ainsi, selon le Directeur du site de la Société Altadis au Havre, Monsieur Paret, le rôle du manager de proximité est de « satisfaire les besoins des clients », (externes et internes). Le management intermédiaire doit ainsi animer, motiver ses équipes, mettre en place les procédures et contrôler les tâches « dans l'objectif permanent de satisfaire les clients ».

Nous avons retrouvé le même son de cloche chez Atofina au Havre avec le manager opérationnel interviewé : M. Crochemore, responsable production, indique que sa mission principale est de « s'assurer de la satisfaction du besoin du client ».

Toutes ces activités de l'encadrement intermédiaire qu'on pourrait appeler « extraverties », c'est-à-dire tournées vers les clients et le marché sont de nature à transformer son rôle : de distributeur et ordonnateur de travail et gardien des règles internes de l'organisation, on en fait un véritable pilote de son équipe ou de son activité en fonction des contraintes de délais et de qualité du client.

Les démarches de progrès de la qualité sont donc de ce point de vue des occasions à ne pas manquer pour repositionner la maîtrise sur le vecteur Client. Plutôt que de les confier à des fonctionnels, comme on le fait souvent, n'y aurait-il pas intérêt à l'intégrer dans les fonctions de base de l'encadrement de proximité ? C'est l'occasion unique, rêvée de changer le fondement et le style de son autorité basée non plus sur la règle mais sur l'autorité du client.

2.9 - Le rôle décisif de l'encadrement intermédiaire vis-à-vis du changement

L'encadrement opérationnel a un rôle décisif dans le changement. C'est lui qui peut traduire, en termes compréhensibles par l'agent de base, la vision stratégique de la Direction Générale et les différents virages et orientations qu'elle souhaite prendre. Cette population peut ainsi passer de frein à une véritable force d'entraînement !

La hiérarchie intermédiaire joue d'ailleurs souvent un rôle de relais dans la mise en œuvre de la plupart des restructurations et des processus de changement. Une réorganisation d'un

processus de production, la mise en œuvre concrète d'une opération commerciale ne peuvent se faire que si cette hiérarchie intermédiaire fait le lien nécessaire entre le plan et les opérateurs sur le terrain : il s'agit d'expliquer, d'organiser, de rassurer, de contrôler et quelle que soit la qualité du plan venu du siège, ce sont ces relais bien réels qui permettent aux événements de se produire. Pour Rachid ANNAB, responsable du département produits frais au Carrefour d'Aulnay-sous-Bois, « ceci est évident en magasin, quand il faut chaque semaine organiser des animations commerciales différentes. Si on ne donne pas du sens à tout cela, impossible de réussir. » Il en est de même quand il faut revoir un processus de production dans l'industrie ; comme le dit M. Thevenet, « les petits chefs sont des relais indispensables.»⁴⁴

Comment pouvons-nous expliquer cela ? Comme nous l'avons déjà indiqué, les encadrants opérationnels ont généralement plus d'ancienneté (en terme d'expérience et de durée dans leur poste). Ils ont pu ainsi s'imprégner de la connaissance profonde du terrain, et développer « l'intelligence du contexte ». On pourrait imaginer que ces caractéristiques viennent appuyer la thèse selon laquelle c'est une population qui peut difficilement évoluer et qui est « anti-changements ». Les Directions Générales et Directions des Ressources Humaines ont ainsi souvent tendance à réduire les attitudes parfois sceptiques ou réservées des managers à la « résistance au changement ».

Il nous semble que c'est une vision simpliste et même erronée des choses. Une étude intéressante de Quy Nguyen Huy⁴⁵ tente d'ailleurs de « redorer le blason » de l'encadrement opérationnel ; nous allons en résumer les principales conclusions. Menée sur une période de six années, elle a conduit le chercheur à de nombreuses observations sur le terrain et études de cas ainsi qu'à plus de 200 interviews en profondeur auprès de managers intermédiaires. Le thème principal de la recherche concernait le rôle de ces managers dans les situations de profonde restructuration et de changements organisationnels importants. Il apparaît alors que ces « petits chefs » semblent contribuer plus que cela ne leur est généralement reconnu aux processus de changement en cours dans les entreprises. Ils joueraient même quatre rôles déterminants dans le succès de ces opérations :

(1) Tout d'abord ce serait des « entrepreneurs ». En effet, ils ont généralement de bonnes idées pour la raison simple qu'ils sont proches du terrain qu'ils y vivent tous les jours, avec intelligence, des situations dans la durée. Mieux encore, ces personnes ont des origines plus diverses (formation, parcours, origine ethnique, etc.) que parmi l'encadrement supérieur et cette diversité crée richesse, créativité, ouverture ainsi qu'un anticonformisme qui peut s'avérer très utile dans des situations de changements.

Leur ancienneté plus forte que celle d'un encadrement supérieur mobile peut leur créer une image de « dinosaure » qui ne pousse pas à les écouter. Le chercheur note même parfois l'attitude des consultants externes, mieux écoutés par l'encadrement supérieur et qui ne font guère d'efforts pour mettre en valeur l'encadrement intermédiaire... Or cette population comprendrait très bien la situation et ferait de son côté bien peu d'efforts pour s'exprimer puisqu'elle sait ne pas être écoutée. Ainsi ce sont des « entrepreneurs » peu reconnus pour leurs idées et leurs apports.

⁴⁴ M. Thévenet, *Management, une affaire de proximité* ; Chapitre : quand les petits chefs deviendront grands ! Editions d'Organisation, Paris, 2003

⁴⁵ Quy Nguyen Huy, « In praise of middle managers », in *Harvard Business Review*, Septembre 2001, pages 72-81

(2) Ensuite ces cadres seraient des « communicateurs ». Dans tout processus de changement, le plus difficile est la mise en œuvre et ces cadres s'avèrent plus compétents que quiconque pour faire passer le message, pour transformer les concepts et la méthodologie générale d'un changement en un message audible et utilisable sur le terrain. Mieux encore, ce sont eux qui connaissent les réseaux et canaux pertinents de communication dans une organisation (leurs supérieurs ne sont pas assez anciens et sensibles pour avoir pu les découvrir) ; ce sont eux également qui savent transposer les grandes lignes d'un changement, repérer et anticiper les difficultés, les points d'achoppement. Il ne faudrait évidemment pas en conclure qu'ils sont les seuls à disposer de réseaux mais ceux-ci sont pertinents pour la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation.

(3) Le cadre intermédiaire est également un « thérapeute ». En effet tous ces changements provoquent du stress, de la tension, de la douleur. On doit faire en sorte que ces processus se déroulent le mieux possible mais le traumatisme est souvent inévitable. Pour le surmonter, il est nécessaire à chacun de pouvoir parler, exprimer ses doutes, ses peurs : ceci n'est pas suffisant mais c'est nécessaire. Evidemment ces cadres ont un rôle capital à jouer pour créer cet environnement de sécurité : ils sont présents, ils représentent l'autorité, ils connaissent les personnes et leurs situations et leur action peut être d'un réel secours même si elle n'est pas spectaculaire ni même visible.

Nous illustrerons cette dimension par un exemple : le projet « Atlantis » de La Poste lancé en 1998 par la direction Ile-de-France des services financiers de La Poste. En associant les chefs d'équipe à la relocalisation d'une partie de l'activité qui se traduisait par le « déplacement » de 1500 agents de Paris vers la province, La Poste est non seulement parvenue à faire passer ce projet délicat sans trop de grincements, elle a aussi pu sensiblement l'enrichir : « comme les chefs d'équipes sont issus du rang, ils savent parfaitement quels discours transmettre à leurs équipes et connaissent presque intuitivement les craintes des agents, indique Michel Vargoz directeur Ile-de-France des services financiers de la Poste qui a suivi de bout en bout ce projet. Ils ont pu les rassurer, les accompagner et formuler des propositions pleines de bon sens permettant d'atténuer les côtés négatifs de ce changement organisationnel.

(4) Enfin Quy Nguyen Huy nous décrit l'encadrant opérationnel comme un « funambule » qui marche avec précaution sur l'étroite ligne de crête entre le chaos de trop de changement et la fossilisation d'une résistance trop forte. Les changements réussis paraissent toujours évidents et sont attribués au génie de leurs concepteurs ; l'incurable résistance au changement des autres expliquerait les changements ratés : la réalité n'est pas si simple et l'observation des processus de transformation, quand ils sont en cours, révèlent des déroulements chaotiques et incertains où l'on pourrait brutalement glisser du côté bouleversement incohérent ou de la crispation et de l'immobilisme. Tenir ferme le balancier pour éviter la chute d'un côté ou de l'autre, c'est souvent le fait d'un « problem-solver » qui sait remonter ses manches pour éviter le pire.

Olivier du Roy va dans le même sens en militant pour associer l'encadrement de proximité dans la gestion du changement.⁴⁶ Selon lui, la participation de l'encadrement de proximité doit être sollicitée pour concevoir et mettre en œuvre les changements d'organisation d'autant plus que ces changements le concernent souvent au premier chef (réduction des niveaux hiérarchiques, responsabilisation et enrichissement du travail des équipes, transformation de ses missions) et peuvent parfois conduire à des repositionnements douloureux ou à

⁴⁶ Olivier du Roy, *L'encadrement de proximité*, Edition ANACT, 1997

d'importantes évolutions dans les styles d'autorité. De plus, cette population se trouve exposée en première ligne aux réactions de la main d'œuvre ouvrière (ou du moins des opérationnels) et des organisations syndicales. Il est donc tout à fait nécessaire de la faire participer aux transformations des organisations sinon, pour toutes les raisons évoquées ci-dessus, elle sera la première à s'y opposer !

L'exemple du groupe JC Decaux va nous donner l'illustration d'un projet de changement organisationnel qui touchait directement l'encadrement opérationnel et qui a impliqué très fortement cette population.

« Dans une société comme la nôtre, le management de proximité joue un rôle primordial », indique le DRH Patrice Guy. « Comme notre personnel de terrain (en charge de l'entretien des équipements urbains, de l'affichage, du montage et de la maintenance) est itinérant, l'encadrement opérationnel (appelé en interne « contrôleur ») est son seul et unique lien avec l'entreprise ». Or, jusque 1997, les 100 contrôleurs de la société cantonnaient leur fonction à la prescription du travail et à son contrôle. Conséquences : l'information et les projets lancés par la direction ne descendaient jamais jusqu'au terrain. « En outre le climat social s'était tendu : les salariés étaient lassés que leurs relations avec la hiérarchie et donc avec l'entreprise se limitent à des rapports de contrôle et à des critiques sur la qualité du travail. Les contrôleurs devaient devenir des managers à part entière et de véritable relais pour la direction.

Plutôt que de leur faire suivre des formations au management, la DRH a préféré en faire des acteurs de leur propre évolution. Un groupe de travail composé de 8 contrôleurs a été constitué. De ces échanges est née une charte en 8 points qui définit de manière concrète et précise le rôle de la maîtrise :

- gestion de la formation des équipes,
- conduite des entretiens annuels et d'embauche,
- fonction de relais auprès de la direction, etc.

Ils ont également renommé leur fonction de « contrôleur » à « chef de secteur ».

De l'avis de Patrice Guy, ces actions ont porté leurs fruits. Pour leur faire endosser ce nouveau rôle, la direction des RH a aussi complètement modifié leur grille d'évaluation, autrefois basée sur leurs seules capacités à tenir en parfait état de propreté et d'utilisation le matériel urbain dont ils avaient la charge.

Ils sont dorénavant évalués chaque semestre sur la base de critères élargis : aptitudes techniques mais aussi capacité à manager leurs équipes et aptitudes personnelles (faire remonter les informations, s'investir dans des projets, etc.) A la clef, des primes qui autrefois étaient réservées aux seuls cadres.

Cet exemple nous montre bien l'importance de faire participer activement l'encadrement opérationnel à la construction des nouveaux principes de fonctionnement et des nouvelles structures. C'est ce qui lui permettra de jouer son rôle dans la diffusion et la mise en oeuvre du projet puisqu'il devra aussi animer et démultiplier cette même réflexion à son niveau, dans des groupes de travail d'opérateurs ou des groupes mixtes d'encadrants et d'ouvriers et ensuite mettre en place ces nouvelles organisations, en évaluant les résultats et en corrigeant les dérives.

Sophie BLEUET l'a bien compris en formalisant avec son encadrement une « Charte du professionnalisme des personnels du centre de détention d'Oermingen » - A travers cette charte et par sa signature, chaque membre du personnel s'est engagé à :

- s'impliquer de A à Z dans sa zone de compétence ;
- participer à la restauration de l'exemplarité ;
- remettre en question des compétences de son métier pour le faire évoluer ;
- tirer les leçons des situations vécues ;
- être chacun acteur de l'amélioration du professionnalisme de l'autre (oser interpellier son collègue – être co-responsable) ;
- choisir parmi un ensemble de solutions ou d'alternatives ;
- partager des idées d'amélioration en continu ;
- rendre les actes les plus banals signifiants, éducatifs, pédagogiques ;
- être le plus disponible possible.

Ce fût pour elle un préalable indispensable au nouveau projet d'établissement, élaboré de manière participative et innovante avec l'aide de deux psychosociologues, Richard GUTH et Claude HUNSINGER, de la société Envers & contre Tout.

L'entretien mené avec Laurence CURE, RRH de Framatome ANP (maintenant Areva) confirme cette orientation participative. Selon elle, « le rôle principal de l'encadrement intermédiaire est d'accompagner le changement », notamment avec « l'ouverture des marchés, l'intégration de Siemens, d'Areva, l'ouverture à l'international, etc. ». Pour cela « il faut que les managers intermédiaires soient très proches de leurs équipes ».

Malheureusement ce rôle ne se joue pas sans difficultés comme nous avons pu le constater au cours de nos entretiens. L'encadrement intermédiaire se heurte souvent à des résistances aux changements liés à des enjeux (historiques, culturels, organisationnels, économiques) qui les dépassent.

Ainsi, pour M. Bailleul, responsable logistique : « ils [les opérateurs] n'ont pas conscience de la nécessité de changer et de développer leurs compétences ». Ils ont vécu les départs de leurs collègues en PRC à 53-54 ans et certains touchent 110% de leur salaire, ceci est un grand facteur de démotivation ». Même refrain pour Vincent Villette chez Framatome : « la principale contrainte qui freine les objectifs de développement des compétences est la difficulté de changer la culture et le niveau fort de résistance au changement. »

Même s'ils peuvent se sentir désarmés face à ces situations, il est clair que les managers intermédiaires ont un rôle déterminant dans la gestion du changement...Encore faut-il qu'ils ne soient pas mis en position défensive et que l'on sache leur faire découvrir de nouveaux jeux gagnants pour eux, de nouvelles perspectives de développements professionnels liés entre autres à leur capacité de gérer le changement.

2.10 - De nouveaux rôles selon deux axes : les compétences et les marchés

Jusqu'à présent, nous avons présenté les nouveaux rôles du manager de proximité quelque soit le contexte, l'environnement dans lequel il se situe. Cela nous a permis de **faire ressortir les grands invariants de ses nouvelles missions.**

Nous souhaitons maintenant aller plus loin dans l'analyse en partant du principe que le manager de proximité se voit confier des tâches spécifiques, variables selon les entreprises et les environnements dans lesquels il vit.

Comme nous avons déjà pu le souligner au cours de ce mémoire, l'évolution des rôles de l'encadrement de proximité est en effet indissociable de l'évolution du contexte organisationnel et environnement. Aussi il nous semble primordial pour bien appréhender cette mutation de l'analyser selon deux axes qui vont nous donner quatre types de configuration dans lesquelles peuvent se situer une entreprise (et son management intermédiaire). Nous nous aiderons de la théorie « des modèles de management associés aux couples compétences / marchés » de G. Hamel et C.K. Prahalad⁴⁷. Nous avons ainsi quatre types de configuration suivant les compétences (existantes et nouvelles) et les marchés (existants ou nouveaux) ; en miroir nous avons quatre grands types d'attentes de rôle de la part de l'encadrement que nous pouvons appliquer aux encadrants de proximité.

Titre : Les quatre types de configuration suivant les compétences et les marchés

		Les Marchés	
		Existants	Nouveaux
Les compétences	Nouvelles	ANTICIPER	INNOVER
	Existantes	CONSOLIDER	DEVELOPPER

1 - CONSOLIDER : on trouve ici les entreprises (ou les parties d'entreprises) agissant sur un marché où ce qui prime est la fiabilité des processus permettant d'assurer au client une régularité de livraison de produits et de services conformes aux standards fixés. Dans ces entreprises, le management doit essentiellement assurer la maîtrise des processus, consolider la capacité de l'organisation à apporter à ses clients ce qu'elle a promis et s'assurer qu'à aucun moment la qualité du service et la performance ne puissent être menacées par une incompétence, une absence ou un conflit social. Les UET de Renault ou les UEP de Renault Trucks sont les prototypes de ce type d'évolution ; on trouvera également cela dans des services comme la restauration rapide ou l'hôtellerie de moyenne gamme.

L'essentiel est ici ce qui est prescrit dans les normes ISO ou équivalents : identifier les compétences associées aux emplois ayant un effet sur la maîtrise des processus et la qualité perçue par le client et faire en sorte que les personnes occupant ces emplois acquièrent et conservent cette compétence ; la GPEC consiste pour l'essentiel à mettre à disposition de

⁴⁷ G. Hamel et C. K. Prahalad, *La conquête du futur*, InterEditions, 1995

l'encadrement des fiches emplois / compétences leur permettant de positionner les individus par rapport à ce qui est attendu et à provoquer des actions de formation ou autres, appropriées.

En résumé, le management vise à la maîtrise des processus. L'objectif dominant est la performance. Les équipes sont relativement stables dans des systèmes contraints (ISO...). Le manager doit alors s'assurer que les personnes ont le niveau requis de compétences « métier » et relationnelles.

2 - ANTICIPER : le second type de situation voit l'introduction de changements plus ou moins brutaux (fluctuation de la conjoncture ou du cours du dollars, nouveaux concurrents, etc.). La gestion par les compétences ne consistera pas seulement ici à assurer une stabilité mais à être capable de s'adapter rapidement à des changements ; importance des compétences de gestion de processus, de réactivité, etc. On voit ainsi apparaître des référentiels définissant des « socles » d'attitudes et de comportements à avoir.

Cette réactivité peut être subie mais elle peut également être anticipée. Malheureusement l'encadrement opérationnel subit souvent plus qu'il n'anticipe et son problème sera de pouvoir adapter dans de délai voulu les compétences de son équipe aux nouvelles exigences.

Ainsi beaucoup d'encadrants se plaignent du « travail dans l'urgence » voire de l'improvisation auxquels les contraignent ces nécessités d'adaptation permanente.

Ce fût le cas de bien des managers de CARREFOUR et de PROMODES après la fusion entre les deux groupes et le changement d'organisation décidé au niveau des hypermarchés. Les chefs de rayons ont dû devenir en quelques semaines des managers. Ceux qui n'ont pas réussi ce passage ont été priés de « faire leur bagage ».

Les compétences « métier » ne sont plus suffisantes. La capacité d'adaptation organisationnelle, le savoir-faire relationnel permettant de trouver le meilleur service possible au client sont essentiels pour faire la différence. Les modèles de polyvalences (cf. « CAP 2000 » du groupe Arcelor) permettent mieux que la logique de poste de lisser les fluctuations de l'activité en transférant plus vite des hommes là où l'on a besoin d'eux.

Le rôle de l'encadrement est alors d'optimiser l'exploitation des bases de données capitalisée (quand elles existent), de faire en sorte que les personnes s'intègrent rapidement dans un fonctionnement collectif et de les aider à gérer leurs évolutions.

3 - DEVELOPPER : si dans les deux cas de figure précédents on conserve ses clients, on n'en gagne pas de nouveaux. Il s'agit ici d'une gestion par les compétences existantes parmi les salariés mais en plus de ce qui est requis par l'activité normale : telle entreprise de propreté élargit ses prestations classiques de nettoyage de bureaux à l'entretien des jardins des immeubles car il s'avère que certains salariés ont des compétences en la matière. La compétence ici ne se laisse pas enfermer dans le cadre des emplois existants, puisque précisément l'innovation va consister à en faire un assemblage jusque-là inédit (par exemple, une PME du Nord de la France a confié avec succès la négociation d'une importante affaire aux Etats-Unis à un comptable bilingue qui avait exprimé le souhait d'avoir une activité commerciale).

L'encadrement intermédiaire n'est pas forcément bien placé pour gérer cela (tendance à être le nez dans le guidon) ; tout au plus peut-il créer les conditions favorables à l'expression de suggestions, d'idées, à l'échange de « bonnes pratiques », à l'identification des individus les plus porteurs de potentiel de développement.

4 – INNOVER : dans cette configuration, la gestion par les compétences des individus va fortement se différencier : d'un côté, ceux qui sont à la source de la création de valeur potentielle (les chercheurs, créatifs, experts) auxquels on accordera une importance fortement individualisée, de l'autre ceux qui produisent. A la limite, on confiera la gestion de l'opérationnel « banalisé » à des structures externes qui se retrouveront dans la case « consolider » décrite plus haut. On obtient ainsi des « entreprises sans usines », recentrées sur des activités à très forte densité de compétences et d'innovation. Le rôle traditionnel de l'encadrant, relais et tampon entre la Direction Générale et le salarié disparaît. Celui-ci devient une personne autonome dans la réalisation de ses objectifs, responsabilisé, gérant en permanence son portefeuille de compétences en négociant son prix sur le marché interne et externe...

Même si la réalité est loin de ce modèle théorique, celui-ci donne une représentation de l'organisation innovante. L'accent, dans ce contexte, est alors mis sur les capacités de mouvement et d'auto-apprentissage, et la créativité de la part des salariés. Le rôle de l'encadrement intermédiaire est alors de créer les conditions permettant ces capacités : comme l'indique Alain Meignant⁴⁸, « on ne cherche plus à motiver, on s'attache à écarter les obstacles qui empêcheraient les salariés de se motiver eux-mêmes et en faisant partager la vision d'un futur collectif désirable ».

Conclusion II

Sensibles aux modes managériales les entreprises n'hésitent pas à donner de grands coups de volant pour faire évoluer leur organisation, quitte à redresser la barre quelques années plus tard lorsqu'elles se rendent compte qu'elles ont été trop loin. C'est ce qui s'est passé avec l'encadrement intermédiaire. Privilégiant l'autonomie, l'initiative et la responsabilité et voulant faire table rase du taylorisme et des « petits chefs », elles ont allégé ou purement et simplement supprimé ce niveau. Puis elles se sont rendues compte que les managers de proximité n'étaient pas seulement des contrôleurs techniques mais aussi des relais de communication des objectifs stratégiques et des animateurs d'équipes. C'est pourquoi ils retrouvent aujourd'hui leur place dans l'organigramme avec des missions davantage axées sur le management que sur le contrôle. Sur le plan technique, ils s'impliquent également dans de nouveaux projets déléguant le quotidien aux opérateurs.

L'encadrement intermédiaire voit ainsi aujourd'hui s'élargir très nettement le champ de ses préoccupations à de nouveaux domaines : l'économie (calcul et contrôle des budgets), la formation et l'implication du personnel, la fiabilisation des moyens de production, l'environnement, la sécurité. C'est en fait surtout le niveau d'exigence des résultats dans chacun de ces domaines qui est nouveau. L'ensemble de ces préoccupations se résume ainsi à un vaste mouvement d'amélioration permanente des critères qui fondent la performance globale de l'unité dont il est responsable. Dans ce mouvement, le développement des

⁴⁸ Alain Meignant, *Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement*, pages 45/46, cahier réalisé pour le Medef, novembre 2002

compétences des équipes ouvrières et leur mobilisation autour des nouveaux objectifs apparaissent déterminants. Le manager de proximité voit ainsi ses rôles de formateur et d'animateur renforcés.

Comme le rappelle Rémy Le Saout⁴⁹, la nouvelle organisation dans les ateliers repose sur 5 grands principes :

- L'intégration des fonctions périphériques
- Le travail en groupe
- Le développement des pratiques de résolution de problème et de suggestion d'amélioration
- La normalisation de l'activité sous forme de procédures types
- le développement de l'autocontrôle.

Or, la mise en œuvre de ces principes repose en très grande partie sur la hiérarchie intermédiaire. Dans le cadre de l'évolution actuelle, cette population loin de s'effacer, se voit donc attribuer une mission essentielle. Elle est chargée sur le terrain du nouvel objectif d'amélioration (de la productivité, de la qualité, de la fiabilité des installations, du respect de la sécurité, etc). Pour cela elle doit prendre un double rôle : **mobilisateur des équipes autour des projets d'amélioration d'un côté, garant de leur application selon les règles de l'autre.**

D'où très certainement une diversité des missions citées lors de nos entretiens, par des managers opérationnels et ce, même dans des contextes semblables. Ainsi les réponses données par deux managers opérationnels (responsables d'intervention) Julien Melmoux et Vincent Villette de Framatome ANP (maintenant Areva) sont instructives : pour Julien Melmoux, son activité la plus importante concerne « l'animation, la motivation de son équipe ». Ensuite vient « s'assurer de la satisfaction du besoin du client ». Pour Vincent Villette, il s'agit plutôt de « définir le travail, l'organiser, le planifier » !

Ces nouvelles missions et l'exigence forte qui en découle en terme de résultats nécessite d'avoir des managers de proximité avec des compétences particulières. C'est ce que nous allons détailler dans la partie suivante.

⁴⁹ R. Le Saout, J.P. Saulnier, *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Page 57, L'Harmattan, Paris, 2002

III – De nouvelles compétences pour un nouveau management intermédiaire

Tout le monde peut décrire ce que fait un médecin ou un pilote de ligne. Un enfant de cinq ans est capable – et c'est bien pour cela qu'il désire être médecin ou pilote de ligne ! Les enfants ne désirent pas être manager : il ne savent pas ce que c'est. Pourtant nous croulons sous les livres et les articles qui nous énumèrent des qualités du « bon » manager ou du « manager de demain » : il sera leader, coach, entraîneur, intégrateur... La liste des modèles idéaux s'allonge chaque année. Sans vouloir rallonger cette liste nous allons décrire un certain nombre de compétences émergentes de la maîtrise au sein des organisations nouvelles.

3.1 – De nouvelles compétences techniques ; « la technique au second degré »

On parle souvent d'encadrants de proximité qui deviennent des accompagnateurs, des animateurs, comme s'ils devaient oublier la technique et la laisser à leurs équipes pour se concentrer sur un rôle de conseil. Il nous semble que cela serait faire fausse route :

L'assise technique des fonctions d'encadrement de proximité est loin d'être révolue ou périmée. A trop vite écarter cet encadrement d'un rôle technique (valorisant sa compétence et son expérience technique), on risque de le priver d'une part importante de son autorité et de sa légitimité. On en viendrait à créer par ailleurs deux catégories d'encadrants, les uns experts techniques sans capacités d'encadrer, les autres purement animateurs ou accompagnateurs sans compétences sur les actes professionnels.

Maurice Thévenet exprime la même idée de manière imagée : « On accompagne les gens en moyenne montagne, quand il s'agit de se promener en forêt ou sur les prairies de nos bovidés préférés. Dès que cela devient sérieux, on parle de « guides » de haute montagne. On ne parle guère d'accompagnement en chirurgie, en mécanique auto ou en préparation des concours. A vouloir généraliser la notion d'accompagnement, y compris dans le cadre de la gestion des personnes, on est alors moins sûr que ce soit le moyen de lui faire vraiment honneur. Cette notion de mission d'accompagnement flatte les managers dans leur souci d'échapper aux missions peu valorisées et parfois douloureuses d'une mission qu'ils n'apprécient pas toujours : le management de proximité. Est-ce parce que cette fonction est si difficile à exercer que l'on baisse le niveau d'attente vis-à-vis des managers ? Désarmés devant la direction de l'action collective, leurs objectifs se voient relégués au niveau d'un accompagnement et on ne doute pas que les référentiels du bon accompagnateur viendront institutionnaliser leur nouveau rôle, on imagine même les nouveaux diplômés d'accompagnateurs « validables » par l'expérience. »

Là où il faut s'interroger, c'est sur le **niveau** de compétence technique et sur le **rôle** dans lequel l'encadrant de proximité la met en œuvre.

Dans le passé, l'encadrant de proximité, le chef de service ou d'une unité de production était souvent le meilleur salarié / ouvrier. Il était monté par le rang et était donc le meilleur expert dans le métier ou l'atelier qu'il encadrait. Son autorité technique était liée au fait qu'il pouvait faire mieux et au besoin à la place de l'opérateur. Confiner l'agent dans cette position de « super opérateur », détenteur des savoir-faire fins, entraîne les opérateurs de son équipe à

reporter sur lui la prise en charge des situations techniques dégradées (ou tout simplement complexes) restreignant ainsi leur propre autonomie et compromettant l'atteinte d'une organisation véritablement qualifiante. Cela augmente également le temps de travail des managers qui se retrouvent croulant sous le travail avec des choix à faire entre régler leurs problèmes techniques et leurs autres missions. Cette situation semble d'ailleurs se présenter de manière très régulière comme nous avons pu le constater dans nos différents entretiens. Ainsi François Lacoste, responsable du management du Groupement des Industries de la Métallurgie, nous a clairement confirmé que la problématique n°1 des managers opérationnels est « d'arriver, en jouant sur les plannings, à avoir les ressources suffisantes pour assurer leurs objectifs de production quotidienne ». Le reste, notamment le management par les compétences est perçu par eux comme un luxe qu'ils ne peuvent se payer par manque de temps.

A l'inverse, réduire les missions de l'encadrement intermédiaire à un management de l'équipe en lui retirant tout ou partie de sa compétence technique revient à l'isoler dans un rôle de « super-pointeau » comme le nomme Olivier du Roy, et entraîne les opérateurs de son équipe à rechercher les réponses à des interrogations techniques auprès d'experts en général en dehors de l'équipe.

Ce qu'on lui demande maintenant au niveau technique est différent. D'une part il encadre des opérateurs souvent plus qualifiés ; il arrive que leur maniement quotidien des systèmes (quand il s'agit de conduite de processus) les rende plus experts que lui sur cette conduite. D'autre part, les systèmes techniques et les organisations se sont complexifiées : elles nécessitent d'encadrer des équipes pluri-métiers. Il n'est pas toujours expert sur tout. Enfin les problèmes les plus cruciaux sont souvent des questions de fiabilisation des outils ou de progrès techniques des procédés.

Face à ces situations, il est souvent demandé à l'encadrement de proximité de faire de la « **gestion technique au second degré dans une approche systémique des procédés** »

Par exemple :

- Assurer une production optimale face à une situation donnée (changement imprévu de programme, etc.),
- Réaliser un programme expérimental,
- Mettre en place une démarche de progrès avec les opérateurs et en liaison avec des services fonctionnels (analyse des non-qualités),
- Etablir une coopération technique entre deux ateliers voisins.

Dans ces exemples, il y a à la fois de la compétence technique sur le procédé, de la compétence méthodologique et du savoir-faire d'animation qui entrent en jeu.

Dans cette « compétence technique au second degré », l'encadrant exerce et valorise son expertise sur le travail mais sa valeur ajoutée est celle de la méthode, de l'animation et de la mise en coopération. Il est au second degré parce qu'il est gestionnaire de la technique mais aussi parce qu'il appréhende la technique comme un système ou un processus et qu'il prend une distance par rapport aux installations vues comme outils de production ou machines

juxtaposées. « Ceci nous paraît être une première piste d'évolution de l'encadrement de proximité »⁵⁰.

Guy Jayne complète parfaitement cette analyse en indiquant que la Technique est bien un pré-requis mais qui change de niveau : l'encadrement de proximité restera technique mais sa technique ne sera plus de même niveau. Elle ne sera plus celle du premier ouvrier qui sait mieux faire que les autres. « Elle sera plus globale et composera avec les compétences techniques supérieures, au sein de son équipe ou à l'extérieur ». L'autorité de l'encadrant de proximité reposera sur sa capacité à maîtriser les problèmes techniques dans « une optique de management de type conduite de projet avec définition des priorités et mise en place de plans d'action ». Il aura à gérer un ensemble de ressources techniques avec méthode. Sa position d'appui technique le situera plus souvent « en conseil pour formaliser les savoir-faire, pour les transmettre, pour former, déléguer et contrôler ».

Sur ce dernier point, il précise d'ailleurs que l'encadrant de proximité doit pouvoir réaliser des contrôles d'un type nouveau : il ne doit plus se contenter de vérifier que les opérateurs font bien leur travail, « il doit aussi vérifier la méthode de travail et le savoir-faire : les opérateurs ont-ils bien intégrés la méthode et le processus ? ».

Anne-Marie Létondal⁵¹ va dans le même sens : « absorbé par ses missions fonctionnelles, l'encadrement intermédiaire ne s'est pas pour autant détourné de la technique même si son rôle sur ce terrain a évolué : il travaille sur des projets d'optimisation de la production, met au point de nouvelles normes de réglage, établit des coopérations techniques avec un autre atelier ...quant aux équipes, elles se débrouillent au quotidien ».

D'ailleurs certains se demandent si les entreprises n'ont pas poussé cette logique trop loin : « à force de confier de nouvelles missions transversales à notre encadrement intermédiaire, il a perdu le contact avec les agents de terrain qui se sentent de plus en plus isolés »⁵².

3.2 - Des savoir-faire pour gérer et développer les compétences de ses équipes

Nous avons souligné le rôle prépondérant de l'encadrant de proximité sur cet aspect. Quels seraient alors les savoir-faire nouveaux dans le domaine de la formation et de la gestion par les compétences ? Quelles sont les voies d'un vrai professionnalisme en ce domaine sans le confondre avec celui d'un formateur ou d'un RH, donc en relation complémentaire avec eux ?

Olivier du Roy nous livre ses réflexions à ce sujet⁵³ :

En amont :

- savoir décrire les exigences professionnelles d'un travail ou d'un métier dans toutes ses dimensions
- savoir animer (ou participer à) un groupe métier

⁵⁰ Olivier du Roy, *L'encadrement de proximité*, Edition ANACT, 1997

⁵¹ AM Letondal, « Encadrement de proximité, vers une définition des rôles » ? *Mensuel de l'ANACT*, 1994

⁵² *Les Echos* du 1^{er} septembre 2002

⁵³ Olivier du Roy, *L'encadrement de proximité*, Edition ANACT, 1997

- savoir s'informer auprès des formateurs sur les apports de connaissances et de méthodes dispensés à ses opérateurs
- savoir repérer dans les situations de travail, les opérations ou les situations à problèmes qui peuvent constituer de bons supports pour l'apprentissage ou la formation.

Pendant l'apprentissage :

- savoir jouer le rôle de tuteur dans une situation d'apprentissage
- savoir mettre l'opérateur ou l'équipe en situation d'apprentissage en relayant sur le terrain et dans des applications concrètes les savoirs et savoir-faire dispensés en formation.

En aval :

- savoir construire (ou participer à la construction) des situations d'évaluation en activité professionnelle
- savoir accompagner cet apprentissage de nouvelles compétences par sa capacité à favoriser la confrontation et la validation collective de nouvelles pratiques de travail. (Par exemple la mise en place d'une démarche de retour d'expérience)
- savoir réaliser des évaluations en situation professionnelle dans une appréciation multicritères
- savoir organiser le travail (par exemple des rotations entre postes ou des constitutions d'équipages) pour donner aux opérateurs des occasions d'enrichir les compétences et de les mettre en œuvre.

Interrogé sur les compétences à posséder pour un manager intermédiaire, Emmanuel Cordonnier, RRH chez Lafarge Ciment, note que les managers intermédiaires ont du mal à déceler les compétences humaines de leurs équipes. « Ils y arrivent au niveau technique mais c'est pour eux plus difficile au niveau humain ». Un travail d'accompagnement semble devoir être mis en place pour sensibiliser les managers intermédiaires à cet aspect des choses.

3.3 - L'animation par la performance et la gestion du progrès continu et les savoir-faire attendus

Il ne s'agit pas de faire de l'encadrement intermédiaire un gestionnaire dont le métier serait de récolter des chiffres de les traiter pour s'en faire des Tableaux de Bord. On ferait de cette population un administratif, ce qui est aux antipodes de ce qui est visé.

L'enjeu n'est pas de suivre des indicateurs, de les afficher, de les commenter mais bien d'animer une dynamique d'équipe autour d'indicateurs qui soient appropriés par cette équipe et d'en tirer les plans d'actions de progrès, bref de piloter. Ce pilotage par les objectifs (qui se rapproche très fortement du « management par les résultats » d'Olivier du Roy décrit précédemment amène la chose suivante : le dernier maillon à avoir des objectifs ne sera plus l'encadrement intermédiaire mais les équipes d'opérateurs et d'agents.

Quels savoir-faire va alors devoir mettre en œuvre l'encadrant dans le cadre du pilotage ou de l'animation par la performance ?

- animer des réunions d'analyse de résultats et de problèmes,
- construire collectivement des plans d'action,
- choisir et construire des indicateurs de résultats ou d'évolution des résultats (rebut, tenue des délais, avancement des commandes, productivité, taux de panne),
- associer les opérateurs à la tenue et au suivi de ces Tableaux de Bord,
- savoir faire réfléchir l'équipe sur ces résultats et faire prendre les décisions correctives,
- savoir déléguer la prise en charge des actions correctives.

Comme l'indique Guy Jayne, ancien DRH d'Usinor, « cela suppose des savoir-faire de négociation, de délégation, d'établissement de Tableaux de Bord et d'indicateurs qui permettront aux équipes de s'engager sur leurs propres résultats (qui seront analysés pour les améliorer ou les corriger) avec discussion et négociation sur de nouveaux objectifs et les moyens à mettre en œuvre ».

En complément de ces compétences déployées dans des activités tournées vers l'intérieur de l'organisation, d'autres doivent faire partie du socle des savoir-faire d'un encadrant de proximité lié de plus en plus au monde extérieur.

3.4 - Les compétences pour faire face aux clients

Nous avons vu que toutes les activités de l'encadrement intermédiaire que l'on pourrait appeler « extraverties », c'est-à-dire tournées vers les clients et le marché, sont de nature à transformer son rôle.

Cela suppose de développer chez les encadrants de proximité les savoir-faire de la qualité, à savoir :

- La connaissance la plus immédiate que possible des exigences spécifiques des clients,
- L'animation de la qualité dans le style de ce que nous avons décrit plus haut (animation par la performance et démarches de progrès continu),
- La rigueur dans le contrôle de processus, dans la formalisation des procédés, dans tout ce qui garantit la reproductivité de la qualité,
- La capitalisation des meilleures pratiques et des apprentissages collectifs.

Ces compétences sont utiles dans le quotidien de l'encadrant opérationnel et si l'entreprise cherche à développer comme AIR FRANCE CARGO une culture plus orientée clients.

D'autres savoir-faire interviennent de manière plus ponctuelle sans pour autant que leur importance soit moindre comme nous allons le voir ci-après.

3.5 - Prendre en charge et conduire un projet ou une mission

Les nouvelles organisations ne se réduisent pas à des structures de fonctionnement pour gérer le quotidien et le répétitif. Axées sur une exigence de progrès permanent, elles sont irriguées en permanence par des démarches de projet, des groupes de travail, des missions temporaires.

L'encadrement intermédiaire est fortement sollicité dans ces démarches. Et l'on voit apparaître dans certains référentiels-métiers d'encadrement de proximité des savoir-faire qui s'apparentent à la conduite de mini-projets. L'encadrant de terrain peut être amené à assumer des missions, à côté ou en plus de ses fonctions habituelles d'encadrement d'équipes. Il peut ainsi être appelé pour un temps à y consacrer toutes ses énergies. Ceci n'est pas à interpréter comme une mission purement individuelle, mais bien comme la prise en charge et en responsabilité d'un mini-projet collectif.

Par conséquent quels sont les savoir-faire nécessaires ?

- Construire une équipe projet, donc réunir et solidariser un groupe autour d'un objectif,
- Faire préciser le mandat (objectifs, délais, moyens,...),
- Mener l'étude et/ou la mise en œuvre en faisant collaborer diverses compétences (de niveaux ou de services différents),
- Conduire le projet avec méthode (analyse, inventaire des solutions, étude de faisabilité, rédaction de cahier des charges, recherche et choix des fournisseurs, démarche d'implantation) et dans des délais stricts,
- Evaluer et rendre compte des résultats obtenus.

Notons que ces situations sont l'occasion d'une mise en œuvre de compétences techniques, à un horizon qui dépasse le quotidien habituel de l'encadrement opérationnel. Elles évitent de cliver l'organisation entre des fonctionnels qui seraient sur les études et le moyen terme et l'encadrement opérationnel qui serait seulement sur le quotidien et la gestion du répétitif.

Notons enfin que ces compétences de conduite de projet ont un très fort intérêt dans des problématiques de pilotage et d'accompagnement du changement qui sont le lot quotidien des encadrants de proximité !

Laurent Thébault, responsable du développement des ressources humaines d'AIR FRANCE CARGO, cherche à développer dans son entreprise une culture du management par projets. Pour lui, « il faut travailler autrement ! ». « Le défi le plus important du management de proximité concerne le participatif : « Conduire des projets de manière participative est un exercice exigeant, car tout un chacun est tenté de vouloir faire passer ses idées et sa solution. Or, l'enjeu d'un projet n'est pas de mettre en place la bonne solution, mais de trouver les solutions que pourront faire fonctionner les utilisateurs. Les solutions envisagées sont d'autant plus performantes que les salariés sont directement concernés au plus près du terrain. Les agents de maîtrise doivent devenir des relais du changement. Cela n'est possible que si on leur en donne les moyens par rapport à des objectifs clairs. Pour les aider, ils ont la chance d'être accompagnés par un mentor, ancien syndicaliste CGT reconverti, aujourd'hui chef de service, capable de les rassurer, les aider à décrypter les changements ».

3.6 - Etre un manager attentif

Le métier de manager est avant tout fait d'interactions sociales. La manière de mener ces interactions notamment avec les collaborateurs a suscité d'innombrables propositions autour des thèmes de la communication, de l'écoute, du leadership.

L'attention est un aspect fondamental de l'action du manager qui passe nécessairement par autrui et c'est une conséquence capitale de la pression évaluative croissante. Elle est à la fois la ressource essentielle du manager et sa contribution première à l'entreprise. Si l'actionnaire apporte des capitaux, l'entrepreneur des idées et l'expert des connaissances spécialisées, le manager lui apporte de l'attention. C'est à travers une attention aux choses (événements, écarts, problèmes), et aux autres (collaborateurs mais aussi supérieurs, pairs, parties prenantes) et à lui-même que le manager contribue au fonctionnement de son service, département, etc.⁵⁴. L'exemple de l'hypermarché présenté dans la partie 2.71 est particulièrement éclairant là-dessus.

Cette attention aux autres est généralement envisagée soit comme une surveillance (aujourd'hui plutôt condamnée) soit comme une écoute bienveillante (aujourd'hui plutôt recommandée) mais Hervé Laroche précise la chose suivante : « Enfermée dans cette dualité, on néglige souvent une autre dimension de l'attention : elle est un moyen de coordination de l'action. C'est avant tout pour produire de la coordination que le manager dirige son attention vers les autres ».

Un manager doit ainsi mobiliser une attention active ; en faisant cela, il donne à ses collaborateurs des signes sur ce qui est important, sur ce qui compte. Il contribue alors à clarifier les orientations souhaitées, les critères selon lesquels l'action des collaborateurs sera jugée.

3.7 - L'apprentissage d'une autre relation au temps

A travers la plupart de ces savoir-faire émergents que nous venons d'analyser, apparaît une constante : ils supposent une autre relation au temps. Dans les nouvelles organisations, ce changement d'horizon temporel caractérise sans doute le mieux la mutation attendue de l'encadrement de proximité.

Se dégager du très court terme et du « temps réel » est la première condition pour positionner l'encadrant de proximité en relation de pilotage et de management, créant par là l'espace pour la responsabilité des équipes. Or cela semble problématique si l'on en croit les retours que nous avons eus lors de nos entretiens. C'est en effet une observation qui revient très souvent lorsque l'on demande les contraintes qui freinent la mise en place d'une politique de développement des compétences.

Ainsi chez Atofina au Havre, les outils de développement des compétences ont été mis en place mais le management intermédiaire a du mal à dégager du temps pour mettre réellement en application cette gestion des compétences.

⁵⁴ Hervé Laroche, Article « Le métier de manager » - H. Laroche est professeur à L'ESCP-EAP où il enseigne la stratégie et le management

La mise en place des systèmes qualité a mobilisé l'énergie de ces managers intermédiaires au détriment de son rôle de manager d'équipe. Ils sont accaparés par les problèmes techniques et l'obligation de tenir des réunions périodiques très nombreuses. Ils n'ont peu de temps pour donner une suite aux entretiens individuels.

On en revient à la réflexion de François Lacoste qui nous indiquait que dans les faits, très souvent l'objectif des managers de proximité est de « sortir la production dans le respect des normes de qualité et sécurité de leur entreprise sans conflit social », un point c'est tout !

Si l'on souhaite cependant avancer dans une nouvelle direction, il faut sortir de cette dictature du court terme. Réussir cela suppose :

- De savoir fixer des priorités à ses activités en fonction de l'importance des enjeux et du temps dont on dispose,
- De savoir anticiper les problèmes plutôt que de courir pour éteindre les feux,
- De s'attacher à résoudre les problèmes par le fond et d'en prendre le temps afin d'éviter leur récurrence,
- De savoir gérer son propre temps de travail. « Dans une PME, la transformation du rôle de la maîtrise s'est symbolisée par l'usage de l'agenda par tous les encadrants de proximité »⁵⁵.

Il y a un rapport étroit entre cette nouvelle relation au temps et la pratique de la délégation. L'agent de maîtrise qui est « sur le dos de l'ouvrier » est aspiré par le court terme. Déléguer et responsabiliser, c'est confier des missions et des objectifs à des équipes responsables, les expliciter, les accompagner des informations et formations nécessaires. Puis se dégager et donc « gagner du temps ».

Le contrôle a posteriori (autre relation au temps) permet de faire le bilan, d'analyser les dysfonctionnements et de mettre en place, préventivement, les mesures nécessaires

Beaucoup d'efforts en ce sens restent à réaliser étant donné les difficultés vécues par les managers opérationnels quant à leur surcharge de travail, **mais ces efforts doivent être entrepris pour pouvoir véritablement positionner cet encadrement en maillon stratégique de l'entreprise et laisser l'espace nécessaire à leur équipe afin que celle-ci puisse déployer de nouvelles compétences et se développer.**

Conclusion III

Comme nous pouvons le voir, le nouveau manager de proximité est un être aux dimensions multiples et qui doit avoir des compétences et des qualités multiples. Jérôme Muzin, responsable national, Transport et Logistique chez Manpower est interviewé sur les principales qualités requises pour être un bon agent de maîtrise. Il porte la réponse suivante :

⁵⁵ Olivier du Roy, *L'encadrement de proximité*, Edition ANACT, 1997

« Il faut en même temps savoir gérer ou déminer les conflits, faire face à des impondérables, des imprévus ; outre les qualités de leadership face à leurs équipes, ils doivent également être imprégnés de la culture du service client qui est roi ». Cela confirme l'impérative nécessité de posséder de manière concomitante de solides compétences techniques et managériales.

Rémy Le Saout résume bien notre propos en regroupant les compétences nécessaires à cette population en trois dimensions⁵⁶ :

- d'un côté, la détention de connaissances plus formalisées, consacrant le passage de l'empirisme à la culture de l'écrit,
- d'un autre côté, la pratique d'un autre style d'encadrement, substituant la culture de la communication – leader charismatique sachant faire adhérer aux objectifs de l'entreprise et développer les compétences de son équipe – à celle de l'autorité et du paternalisme,
- Enfin, la mise en œuvre de nouvelles compétences relationnelles voire commerciales, qui oblige à penser en entrepreneur qui favorise l'innovation, et facilite l'adaptation au changement.

Conclusion

Le rôle de l'encadrement intermédiaire subit de profondes modifications : le manager de proximité d'aujourd'hui doit s'approprier la stratégie de l'entreprise, contribuer à son élaboration par la valorisation de ses compétences et de celles de son équipe, communiquer à chacun des salariés -qu'il encadre ou qu'il pilote dans un projet- une vision du sens du travail et une ouverture positive sur son devenir personnel. Le management par les compétences est devenu un point central de ce nouveau rôle en permettant le déploiement de cette stratégie jusqu'à l'individu. Cette mission s'exerce dans un environnement économique qui a profondément changé, plus fluctuant et incertain où l'excellence opérationnelle, la réactivité, l'innovation, l'agilité organisationnelle sont les nouveaux facteurs clés de succès.

Du rôle étroit de « petit chef », il est passé à celui de gestionnaire de compétences et de relais de changement dans ces nouvelles organisations.

Pour que cette transformation soit un succès, il faut d'une part que cette population ait / acquiert de nouvelles compétences. Par exemple à mesure que les apprentissages se réalisent au niveau des équipes de base, l'encadrement de proximité doit acquérir les compétences requises pour occuper ses nouvelles responsabilités tant dans ses fonctions de management que dans ses fonctions techniques.

D'autre part, une réflexion sur les rôles de l'encadrement opérationnel doit ainsi s'intégrer dans une réflexion plus large sur l'évolution de l'organisation et les processus de coordination. Ce dernier ne pourra réellement prendre en charge ses nouvelles missions que si l'échelon supérieur lui laisse le champ libre et qu'il investit également de nouveaux rôles.

⁵⁶ R. Le Saout, J.P. Saulnier, *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, L'Harmattan, Paris, 2002

Pour Monsieur SALESE, responsable d'études prospectives à la RATP, ayant été opérateur dans cette entreprise il y a 18 ans, puis agent de maîtrise, puis responsable formation et responsable RH, « la priorité dans l'entreprise est bien de développer les conditions indispensables pour que le manager de proximité exerce son métier de façon utile :

- avoir des objectifs clairs de son entité qu'il puisse traduire en objectifs précis de ce qu'il a à faire,
- disposer d'une liberté d'action, par rapport à son encadrement,
- avoir un vrai soutien. »

Pour lui, « trop souvent encore, les agents de maîtrise ne connaissent pas ce qu'ils ont à faire, quelle est leur marge de manœuvre et sont un peu trop seuls dans les moments difficiles. »

Il faut enfin être conscient que cette population est souvent la plus déstabilisée par les évolutions qui remettent en cause son statut symbolique. Il faut donc accompagner l'encadrement intermédiaire dans cette mutation. Pour mener à bien cette évolution de mission et s'assurer ainsi que l'encadrement intermédiaire prenne toute sa dimension de vecteur et de relais dans l'organisation, il faut développer et mettre en place un certain nombre d'outils et remplir un certain nombre de conditions. C'est ce que nous allons développer dans la partie suivante.

III – RECOMMANDATIONS POUR REUSSIR LE PASSAGE A CETTE NOUVELLE RESPONSABILITE DE MANAGER DES COMPETENCES

Après avoir détecté à quel point l'encadrement intermédiaire est essentiel dans le développement des compétences des collaborateurs de l'entreprise, il nous faut réussir le passage à cette nouvelle responsabilité de manager des compétences.

3.1 – Conditions nécessaires pour mettre en place une logique compétence

3.11 – Au niveau stratégique : Une priorité qui concerne tous les acteurs

La mise en place d'une gestion des compétences doit être un projet de Direction Générale qui fait partie de la stratégie de l'entreprise. L'engagement de la Direction Générale doit être relayé par celui des hiérarchies descendantes et cela à tous les niveaux. Ils doivent savoir expliquer à l'ensemble du personnel que les exigences de compétitivité, de qualité, de sécurité, de réactivité impliquent un besoin de professionnalisme et par là de développement de compétences.

Les compétences constituent des ressources pour l'entreprise, des actifs immatériels qui sont nécessaires au bon fonctionnement et à la performance de l'entreprise. Le développement des nouvelles technologies et la mise en place de nouvelles organisations exigent un développement de nouvelles compétences, projet que les DRH ont dû construire ces dernières années pour répondre aux objectifs stratégiques.

Le professionnel doit non seulement posséder des ressources (savoirs, savoir faire, qualités comportementales, expériences professionnelles...) mais il doit aussi les combiner entre elles pour faire face aux situations et aux événements à gérer. L'entreprise doit s'adapter en permanence à l'évolution du marché, à l'évolution des technologies et de ce fait la ressource humaine qui la compose doit s'adapter pour garantir la continuité de la performance.

A travers le développement du knowledge management, le savoir constitue une source de création de richesses. Ce qui est demandé aux acteurs et plus particulièrement au management intermédiaire, c'est de participer à ce développement du savoir et par là d'utiliser l'expérience à partir de l'observation de ses partenaires : ses clients, ses fournisseurs ou ses concurrents.

Dans les années 80-90, la mise en place des procédures qualité a permis une analyse fine des processus pour détecter, entre autres, tous les points qui pouvaient nuire à la qualité du produit et du service. Le client était revenu au centre des préoccupations, il était redevenu celui qui devait avant tout être fidélisé et rentable pour assurer la pérennité de l'entreprise. La concurrence devenait une réalité plus forte. Cette analyse des processus a débouché sur la définition des compétences requises pour mener à bien la mise en place des exigences qualité. Cela implique de s'assurer que la qualité est atteinte avec les personnes qui ont les compétences requises par les exigences de la norme. Cette définition des besoins en compétences a mobilisé l'ensemble des acteurs de l'entreprise : direction, équipe de production, commerciaux ... et a obligé un certain nombre d'audits auprès des clients et des

fournisseurs pour détecter leurs attentes et par là tous les processus qui devaient être analysés, modifiés, adaptés.

Par exemple, l'amélioration du service client passe par le développement des compétences des assistantes commerciales et des vendeurs. Il est souvent difficile d'améliorer la réactivité des assistantes commerciales si elles n'ont pas été habituées à le faire depuis des années. Cela passe forcément par des actions de formation, des changements de mentalité, l'acquisition de nouveaux réflexes... Ces changements vont être très longs à mettre en place et doivent être planifiés dans le temps en impliquant tous les acteurs concernés. La direction générale doit porter ce type de projet pour montrer à quel point il est d'importance pour l'entreprise et doit s'assurer que tous les acteurs concernés y prennent part.

Sur les démarches qualité il y a toutefois un point de vigilance : l'excès de procédures a souvent paralysé la prise d'initiative. A titre d'exemple : alors qu'on demande aux assistantes commerciales de réagir plus rapidement ou de manière adéquate, leurs actes sont souvent bridés par des procédures rigides de contrôle qui les empêchent de réagir rapidement. Beaucoup d'entreprises ont du adapter leurs procédures et les compétences des personnes concernées dans les processus pour leur laisser un peu plus de flexibilité et de capacité d'initiative.

Il faut donc trouver le bon équilibre entre les procédures et leurs appropriations par les hommes qui les utilisent.

Le rôle des managers et plus particulièrement du management intermédiaire est alors essentiel. Ils doivent être capables de détecter le point d'équilibre pour que l'organisation puisse porter ce développement des compétences. Ils doivent prendre conscience de la nécessité de laisser une autonomie suffisante aux personnes qu'ils managent. Ces derniers doivent s'approprier ces processus et y adhérer pleinement.

Depuis ces dix dernières années on a vu se mettre en place une conduite de la performance de l'entreprise à travers la mise en place du Management par le Progrès Permanent (MPP). Prolongement assez naturel des politiques qualité dont nous venons de parler, ces politiques permettent d'associer très fortement le personnel à la réussite des axes développés dans le plan MPP. Le rôle du management intermédiaire devient essentiel dans cette étape. Le MPP fixe un certain nombre d'indicateurs de performance qu'il faudra suivre pour s'assurer que celle-ci progresse. L'enjeu pour le management intermédiaire ne sera pas de simplement suivre, afficher et commenter l'évolution de ces indicateurs, mais surtout de créer une dynamique d'équipe autour de ces indicateurs. Ceux-ci doivent se les approprier et il leur faudra définir les plans d'actions de progrès **pour piloter la performance**.

Une belle expérience de projet d'entreprise qui visait à améliorer la performance de l'entreprise est celle lancée par AXA. Le projet lancé par Cyrille de Mongolfier vise à réorienter une grande partie de la population administrative vers des fonctions commerciales proches du cœur de métier de l'entreprise. Ce projet a impliqué l'ensemble de l'entreprise pour que chaque acteur aille dans ce sens et accompagne ce projet même s'ils n'étaient pas eux-mêmes concernés directement. Ce projet est un projet stratégique pour l'entreprise et tous les acteurs ont été impliqués. Chaque manager a décliné cet objectif auprès de son entité et a dû s'assurer que tous les membres y ont bien adhéré. La conduite du changement associée à ce type de projet est essentielle et a fait l'objet de beaucoup d'attention. Le management intermédiaire a dû s'impliquer pour détecter les besoins de développement de ses collaborateurs pour que ce projet puisse aboutir.

Un retour doit exister pour permettre à chacun de pouvoir améliorer ces processus, suivre la performance et de la faire progresser. Nous verrons plus loin l'importance des échanges entre le management et ses équipes et cela grâce aux outils tels que l'entretien individuel ou l'entretien d'appréciation. Le rôle du management intermédiaire est un levier essentiel lors de cette étape.

3.12 – Au niveau organisationnel : D'une logique de poste à une logique compétence, nécessité d'une organisation apprenante

L'organisation porte l'aboutissement des projets stratégiques dans l'entreprise. Si nous voulons que l'organisation devienne une organisation apprenante dans laquelle le management intermédiaire prenne une part importante il faut gérer le jeu de pouvoirs qui existe au sein de l'entreprise. Mintzberg dans son livre « pouvoir dans les organisations » démontre comment fonctionne ce jeu de pouvoir.

Le pouvoir est souvent détenu par celui qui détient l'information d'où l'importance de faire partager l'information et notamment en ce qui concerne les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ceux-ci doivent être expliqués à l'encadrement de direction qui doit à son tour le diffuser auprès de l'encadrement intermédiaire. L'ensemble de la chaîne hiérarchique doit décliner ces objectifs stratégiques sur son unité.

Aujourd'hui, les agents de maîtrise et les cadres ayant des fonctions de management ont souvent peu de connaissance des buts à atteindre, des jeux de pouvoir et des systèmes d'influence or ce sont des facteurs qui doivent être utilisés pour atteindre les objectifs fixés.

Mintzberg dénonce le poids de plus en plus fort des contrôles personnels et bureaucratiques qui deviennent plus intenses et plus rigides plus on descend dans la hiérarchie. Ceci a eu pour conséquence de limiter la liberté d'action des ouvriers et freine par voie de conséquence le développement de leurs compétences.

Le paradoxe vient du fait que les systèmes de contrôle sont à la fois des moyens d'accès à l'information donc au pouvoir mais aussi des moyens d'être privés de pouvoir. Le management intermédiaire est donc souvent pris entre les deux.

Les managers intermédiaires comptent sur les systèmes de contrôle pour exercer leur influence sur leurs collaborateurs et ont tendance à transmettre les ordres et les normes technocratiques, à retenir les informations pour eux-mêmes et à exploiter les compétences spécialisées qui se trouvent dans leur unité.

Guy Le Boterf précise que nous vivons dans une économie qui appelle à une forte responsabilisation des acteurs. Il faut donc apprendre aux collaborateurs à « décider, arbitrer, à faire des propositions, le professionnel ne saurait se retrancher derrière le parapluie des consignes et des procédures. ». Il dit de plus que « l'organisation laissant place à l'initiative et à la polyvalence ouvrira la possibilité de construire des compétences combinant plusieurs savoir-faire et d'aller au delà des procédures. »

Il dit aussi que « l'organisation doit permettre de mettre en réseau et en synergie les compétences individuelles et de métier ». Il faut favoriser la mise en commun des compétences pour produire un service et une valeur ajoutée. Pour lui, il faut « une organisation simplifiée, qui évite d'alourdir les procédures, qui facilite l'innovation, qui

réduit l'aléatoire et l'inédit ». Ce type d'organisation permet de miser sur le potentiel et les capacités de chacun pour construire une performance collective.

De l'organisation dépend en bonne partie de la performance de l'entreprise puisque d'elle découle la façon dont le travail est défini et organisé.

Les managers sont le relais de cette organisation et leur marge de manœuvre permet de définir le travail, le développement de leurs collaborateurs, la répartition des responsabilités, la déclinaison de la stratégie de l'entreprise.

Il est important de vérifier que les mécanismes de coordination sont bien clarifiés. Ils sont liés aux définitions de postes de chaque personne. Les managers doivent s'assurer que les contributions de leurs subordonnés sont bien en ligne avec la définition du poste, qu'elles correspondent bien à la finalité attendue et qu'elles facilitent les mécanismes de coordination.

L'entreprise peut posséder plusieurs mécanismes de coordination. Nous allons essayer de détecter quels sont ceux qui peuvent faciliter le développement des compétences des collaborateurs de l'entreprise par le management intermédiaire.

Dans le cas d'une coordination par ajustement mutuel, l'ensemble des managers d'une même entité, à partir d'une stratégie clairement identifiée, partagent leurs idées. Ils les critiquent, font des contre-propositions, se challengent entre eux. Cette communication est souvent informelle, très directe et nécessite un très bon esprit d'équipe; le dialogue doit être constructif et aboutir rapidement. Le rôle du manager de l'entité est essentiel puisqu'il doit s'assurer que les pouvoirs sont également répartis, que chacun peut s'exprimer, et que toute idée émise est étudiée avant d'être rejetée. Le charisme et le leadership du manager est primordial. Il doit aussi limiter la spécialisation, et imposer des rôles à chacun. Toutefois, il faut rester vigilant car ce processus peut retarder la décision par trop d'ajustements mutuels. Dans ce type de mécanisme, l'encadrement intermédiaire est valorisé puisqu'il est écouté et qu'il peut intervenir auprès de ses équipes pour faire partager ses idées. Il développe ses capacités de leadership et d'écoute. Il permet aussi de valoriser les collaborateurs puisque le droit d'expression est reconnu. C'est un facteur de motivation essentiel pour eux. Cela permet aussi de développer leurs capacités relationnelles, leurs capacités de décision et d'innovation.

Dans les cas d'un mécanisme de coordination sur la forme d'une supervision directe, chacun a une tâche précise à respecter et doit nécessairement rester dans son rôle. Ce type de mécanisme de coordination est assez fréquent sur les sites industriels. Dans le cas où il faut prendre une décision, elle remonte forcément au supérieur hiérarchique qui fait la coordination. Compte tenu des règles de sécurité très strictes qui existent sur tous les sites industriels, il est normal que ce mode de coordination existe. Les procédures sont en général consignées sur des « cahiers de consignes » et sont mises à jour régulièrement par les personnes habilitées. En aucun cas les acteurs ne peuvent y déroger sous peine de sanctions, ils doivent obligatoirement faire appel au supérieur hiérarchique. C'est aussi ce dernier qui fait remonter les problèmes à la hiérarchie supérieure. Cela implique que le supérieur maîtrise les tâches de ses subordonnés ce qui est en général le cas pour l'encadrement intermédiaire présent sur les sites industriels. Le rôle de l'encadrement intermédiaire est alors plus un rôle de développement de compétences techniques plutôt que comportementales. Il est celui « qui sait » et est respecté pour cela.

Au sein des sites industriels, nous pourrons aussi trouver un mode de coordination par standardisation des procédés de travail. Par exemple, dans les laboratoires de contrôle d'une usine lorsqu'il s'agit d'analyses qualité, ou bien dans les services de maintenance, tous les

deux doivent respecter strictement les procédures écrites, les résultats doivent être fiables et réguliers. Nous pouvons parler de standardisation des procédés de travail puisque les actions effectuées suivent des procédures qui doivent être minutieusement respectées et que cela représente une part très importante du temps de travail des personnes concernées. Le rôle de l'encadrement intermédiaire est alors de valider la pertinence de ces procédures et de vérifier que ses collaborateurs se les soient bien appropriées.

Au sein des directions supports (comptabilité, informatique, contrôle de gestion, achats, RH ...) les membres sont souvent coordonnés par la standardisation des compétences. Chacun se réfère à des savoirs acquis dans l'entreprise par l'expérience, ou bien par des formations externes ce qui permet un travail coordonné. Des responsables métiers sont nommés et ils sont les garants de ces compétences.

La nature de ces mécanismes influe sur la vie des salariés et donc sur la gestion des Ressources Humaines qui doit être mise en place. Les personnes habituées à travailler en ajustement mutuel devront avoir des compétences relationnelles, un niveau d'autonomie plus grand, une capacité d'adaptation ... d'où une gestion des compétences adaptée à ce mode de fonctionnement. Le management intermédiaire doit prendre conscience du mécanisme de coordination qui existe dans son entité avant de définir les plans de développement des compétences de ses collaborateurs.

Lorsqu'un manager décide de modifier son mode de coordination principal, il doit accompagner ce changement par des formations et vérifier que les individus concernés auront les compétences relationnelles adaptées à ce type de coordination. Fréquemment, la mise en place de systèmes de management de la qualité a démontré à quel point il fallait accompagner un changement d'organisation et adapter les compétences des hommes à cette nouvelle organisation.

3.13 – Au niveau du positionnement de la DRH : Pilotage du changement

La DRH doit prendre un rôle majeur dans l'accompagnement du transfert de la gestion des compétences auprès de l'ensemble du management intermédiaire.

Les responsabilités autrefois dédiées au DRH telles que recruter, évaluer et former doivent être désormais partagées ou déléguées au manager de proximité pour qu'ils puissent se sentir pleinement impliqués dans leur rôle tout laissant la DRH assurer une cohérence globale au sein de l'entreprise.

La DRH joue donc deux rôles : un rôle de consultant interne auprès des responsables opérationnels, un rôle de contrôle de cohérence des outils, d'anticipation des besoins de l'entreprise dans son ensemble et de pilotage du projet.

La DRH doit leur apporter un soutien méthodologique et technique et définir clairement les pouvoirs et les délégations de pouvoir de chacun. Sans l'implication des managers terrain et sans les outils fournis par la DRH, la démarche compétence ne pourra pas fonctionner.

Le management intermédiaire, en étant à l'écoute de ses collaborateurs, prend aussi une responsabilité sociale. Il doit faire remonter le climat social qui règne dans l'entreprise. En

effet le contact privilégié qu'il peut avoir auprès de ses équipes lui permet de mieux percevoir les préoccupations de ses collaborateurs.

Ce rôle de gestion des compétences a trop souvent été réservé à une élite située au sein des DRH et qui se fixait un rôle de gardien des compétences requises pour chaque poste. La plupart des entreprises ont vu fleurir des classeurs entiers décrivant les postes un par un : les savoirs (connaissances), les savoirs faire (compétences) et les savoirs être (qualités comportementales)... Malheureusement ces classeurs restaient dans les bureaux des DRH sans que les managers ne puissent se les approprier et encore moins les individus eux-mêmes.

A l'origine ils devaient faciliter la gestion des compétences de l'entreprise ainsi que la gestion de carrière des collaborateurs. Ce gestionnaire étant très éloigné du terrain, il lui était impossible d'avoir une vision fiable et complète de cette cartographie à un instant « t » . Par ailleurs, gérer les compétences de cette façon induisait le fait qu'il était possible par une recherche croisée individu/poste de trouver « l'homme idéal » capable de remplir un poste. Combien de sociétés et de créateurs de logiciels informatiques ont cherché à développer des outils permettant de « stocker » les compétences, les savoirs, et les capacités comportementales dans des fichiers informatiques ? Ils avaient l'espoir de pouvoir interroger ces fichiers lorsqu'un poste était à pourvoir afin de détecter toutes les personnes qui avaient telles formations, telles capacités ... c'était mettre de côté l'environnement de travail de la personne et le fait qu'elle n'avait peut-être pas révélé toutes ses compétences.

Les sociétés qui ont cherché à utiliser ces fichiers ont vite compris que seules des requêtes sur des savoirs étaient valides et utilisables mais que les autres critères devaient être discutés avec la hiérarchie actuelle et celle qui doit accueillir l'individu.

Cette gestion des compétences ne prenait pas en compte le fait que l'individu déploie ses compétences dans une situation de travail pour être performant. Ces ressources n'ont de richesses que si elles sont mises en œuvre dans l'action. L'ambiance de travail, ses interlocuteurs sont des éléments essentiels pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Une personne qui possède des savoirs n'est pas forcément une personne compétente. Une personne compétente dans un poste ne le sera pas forcément dans un poste similaire situé dans un autre environnement de travail.

La plupart des démarches qualité imposent tout de même des définitions de postes pour l'ensemble des postes au sein de l'entreprise. Elles peuvent être décrites soit par une fiche de poste, soit par un « emploi type » ou un « emploi repère » ou une « fiche métier » qui décrit un certain nombre de postes génériques dans l'entreprise. Nous verrons plus loin les types de référentiel de compétence qui existent.

La gestion des compétences est avant tout un outil de développement des compétences dans laquelle les hiérarchies doivent s'impliquer et prendre leurs responsabilités. L'entreprise a compris à quel point la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences est un levier de compétitivité et permet de valoriser au mieux ses ressources humaines, première richesse de l'entreprise.

Cette gestion des compétences qui doit donc être transférée au management intermédiaire doit être accompagnée d'un certain nombre d'outils fournis par la DRH que nous allons étudier : la gestion prévisionnelle de l'emploi, les formations, l'entretien individuel, le recrutement. La DRH joue alors son rôle d'expert **au service** des directions opérationnelles.

Un des outils essentiels que la DRH doit fournir est la **gestion prévisionnelle de l'emploi**.

Une bonne gestion de l'emploi permet d'avoir une vision moyen terme des besoins en ressources humaines et en compétences dans l'entreprise. Une entreprise en pleine croissance ou bien travaillant sur des secteurs en grandes mutations technologiques n'aura pas les mêmes besoins qu'une entreprise vieillissante dans un secteur en crise. Une entreprise en pleine restructuration doit être capable d'équilibrer ses effectifs entre les différents sites de production pour éviter au maximum les licenciements.

Cette gestion permet d'anticiper les problèmes de déficit de main d'œuvre sur certains métiers et d'engager des actions de formation en interne et auprès des écoles et des universités. L'entreprise doit avoir une action préventive auprès des écoles pour qu'elles forment les jeunes aux métiers de demain. Ces nouveaux métiers doivent être détectés grâce à la connaissance des principaux axes stratégiques. L'anticipation est importante compte-tenu du délai de formation (2 à 5 ans).

L'entreprise, en cherchant à identifier de façon prospective les besoins en personnel à moyen terme, permettra de mieux y répondre et évitera les pertes de compétences. Il s'agit également d'assurer un renforcement des compétences des salariés, non seulement à travers la mobilité géographique et professionnelle (liée ou non à des réorganisations) mais également par des actions de formation adaptées que ce soit pour les « experts » ou non.

Attachée à cette analyse de la structure de l'effectif, une politique de gestion de carrière axée sur l'évolution de l'individu et sur l'amélioration du management des équipes doit être mise en place.

La gestion de carrière est l'aboutissement de la Gestion prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences et doit rester pilotée par la DRH qui ont une vision globale sur l'

A partir des besoins globaux de l'entreprise et des souhaits des intéressés, les équipes chargées de la gestion de carrière au sein de la DRH doivent chercher à optimiser les ressources humaines de l'entreprise. Un plan de remplacement doit être actualisé régulièrement pour faciliter les transferts de personnes d'un poste à l'autre. Ce plan, dessiné par la DRH, doit être validé et construit avec les hiérarchies et particulièrement auprès du management intermédiaire pour qu'ils y adhèrent et puisse préparer l'évolution de leurs collaborateurs.

En amont du changement de poste, un programme de formation facilite les mobilités.

La richesse de cette gestion de carrière est de développer le potentiel des équipes, d'enrichir les connaissances et de porter les salariés vers une carrière enrichissante. Ils acquièrent de ce fait une bonne connaissance de l'entreprise et intègrent parfaitement la culture. La diversité des métiers exercés et l'intégration dans des environnements différents permettent aussi d'augmenter la capacité d'adaptation et donc développent aussi l'employabilité de ces personnes.

Il convient, en outre, de mettre en œuvre une politique de recrutement visant à renforcer le niveau de qualification et à intégrer du « sang neuf » dans l'entreprise. Une entreprise qui ne recrute pas depuis plusieurs années a beaucoup de difficultés à faire évoluer les compétences de ses collaborateurs du fait qu'ils restent sur un savoir et un savoir faire anciens.

La DRH, par la GPEC, doit être capable d'anticiper les embauches dans les métiers où s'expriment et s'exprimeront les besoins et constituer ainsi un vivier de candidatures. Bien

entendu ce type de gestion est très coûteuse et ne peut être mise en place que dans les entreprises dégagant un résultat suffisant.

L'utilisation des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation est un très bon outil pour préparer les recrutements de demain. En plus du rôle formateur de l'entreprise, cela permet aux apprentis de connaître le monde de l'entreprise et de valider leur intérêt pour le métier.

L'entreprise doit avoir préparé leur intégration d'où une formation des tuteurs. Cette formation est souvent lourde mais nécessaire car l'accompagnement d'un jeune n'est pas toujours simple et nécessite une préparation.

Ce rôle est souvent dévolu au management intermédiaire car ils sont proches des apprentis. Malgré la surcharge de travail que cela leur apporte c'est aussi très valorisant de former un jeune qui sera ensuite intégré dans l'entreprise. Le manager est porteur d'un savoir qu'il va transmettre pour préparer ce jeune. Le jeune est souvent plus reconnaissant envers son tuteur qu'envers son professeur car il voit à quel point ce qui lui est enseigné est utile dans l'entreprise.

Enfin, l'autre outil de développement des compétences est l'entretien individuel.

L'entretien individuel redonne au management son rôle essentiel de premier acteur de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Même si l'outil doit être avant tout celui du management, il doit être conçu et promu par la DRH.

C'est un outil de management vivant, et la cartographie des compétences qui doit y être associée doit être appropriée par les individus et leurs managers. Nous verrons plus loin le rôle de cet entretien individuel.

La DRH doit faire l'analyse de ce dialogue formel entre les managers de l'entreprise et leurs collaborateurs pour comprendre les attentes des uns et des autres.

La difficulté réside dans le partage de cette gestion prévisionnelle du personnel, auparavant prise en charge principalement par les services RH. Or, le meilleur acteur reste le manager direct qui doit être capable de fixer des objectifs et d'aider ses équipes à les atteindre. Il doit quitter son seul rôle d'expert pour être aussi un responsable RH de proximité et faire progresser les compétences de ses équipes. L'entretien individuel doit l'aider, d'où la nécessité que les managers se l'approprient. Ce dialogue n'est pas un acte naturel bien qu'il permette de faire progresser les relations de travail et mieux impliquer les équipes. L'entreprise doit donner du sens pour faire comprendre l'intérêt et l'utilité de cet entretien

Les managers sont au cœur de la Gestion des Relations Humaines de l'entreprise et les DRH des entreprises doivent leur donner les outils pour réussir.

Il est important de veiller à ce que ces outils soient simples pour qu'ils ne soient pas abandonnés trop rapidement. Les éléments qui composent cette démarche doivent être cohérents entre eux et fiables. Lorsqu'une incohérence est détectée, il faut rapidement la corriger avant que les acteurs concernés ne décrédibilisent le projet.

La gestion des compétences est avant tout un outil de développement des compétences. Elle redonne au management son rôle essentiel de premier acteur de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Il doit prendre conscience que cette gestion prévisionnelle est un levier de compétitivité qui permet de valoriser au mieux les ressources humaines, première richesse de l'entreprise.

Le management intermédiaire se trouve valorisé par ce nouveau rôle autrefois dédié aux DRH. C'est une reconnaissance de ses capacités de management, il devient un RH de proximité auprès de ses équipes et est un acteur majeur de la carrière de ses collaborateurs.

3.14 – Une redistribution du « pouvoir managérial » : Donner aux managers les moyens de mener à bien leur mission

Dans le cas de la société ALTADIS nous avons pu constater que le management intermédiaire se trouvait face à différents freins :

Cette entreprise souffre d'une pyramide d'âge élevée qui a comme conséquences :

- Une culture ancienne de management basée sur la technicité plus que sur le management d'équipe
- Une forte démotivation des personnes qui ont vu leurs aînés partir à 55 ans et qui ont du mal à se motiver pour continuer à travailler probablement jusqu'au delà de 60 ans.
- Une résistance très forte des OS aux formations et aux procédures de qualifications internes.

L'avenir d'un site étant incertain, le management intermédiaire a du mal à motiver les collaborateurs sur un développement de leurs compétences, les personnes préfèrent rester sur leur qualification et attendre une procédure de mise en pré-retraite. La réticence des OS est forte.

Il est donc bien évident qu'une entreprise en pleine restructuration a plus de mal à motiver ses managers plutôt qu'une entreprise en pleine croissance.

Les managers intermédiaires semblent armés pour développer les compétences de leurs collaborateurs mais ils se trouvent en face de personnes trop âgées et démotivées par le manque de visibilité sur l'avenir de leur site et une stratégie long terme qui reste très floue. Ceci freine toutes les initiatives de développement de leurs compétences. La tâche est réellement difficile pour le management intermédiaire d'ALTADIS.

Les derniers plans de réduction d'effectif sur leur site auxquels s'ajoute la fermeture d'un site récent (Lille), devraient inciter le management intermédiaire à développer l'employabilité des employés au moins ceux dont l'âge est inférieur à 55 ans. Ceci ne semble pas être encore dans la culture de l'établissement alors que cela devrait faire partie de la stratégie de l'entreprise puisque cela faciliterait les plans de restructuration.

On retrouvera les mêmes types de difficultés chez ATOFINA du fait que cette entreprise est aussi en pleine réorganisation. Toutefois, la GPEC est un axe stratégique pour pouvoir restructurer sans licenciements. La DRH est moteur et cherche à impliquer le management intermédiaire par un rôle dans la gestion de carrière et par l'utilisation impérative de l'entretien individuel.

Les managers sont souvent impliqués dans des « gros projets » qui les sortent de leur activité de management pour les mettre dans des rôles d'expert. Le transfert de cette expertise n'est pas souvent bien prise en compte par les hiérarchies supérieures qui oublient de tenir compte du fait que ce management est surchargé par des tâches autres que celles qui sont prévues dans leur fiche de poste.

La mise en place des ERP dans la plupart des grandes entreprises est un exemple majeur de surcharge de travail qui empêche les managers de jouer leur rôle d'encadrement et de développement des compétences autrement que dans l'urgence. Ils sont absorbés par des réunions, des phases de recettes, des formations qui les éloignent de leur base.

L'aplatissement des niveaux hiérarchiques qui devait améliorer la réactivité et la responsabilisation des équipes, doit être accompagné d'une réflexion de fond sur le mode de fonctionnement de l'organisation. Ce fonctionnement doit être décloisonné, plus responsable et plus qualifié pour mieux répondre aux objectifs de performance et aux enjeux stratégiques. La plupart du temps les mécanismes de coordination n'avaient pas été mis en place et avaient été sous-estimés. Il faut donc s'assurer que le management intermédiaire est bien positionné, que la coordination entre les managers de proximité et leurs équipes est bien optimum. Alourdir ces processus de coordination reviendrait à saturer le management intermédiaire.

3.2 – Mise place d'une gestion des compétences pour l'encadrement intermédiaire

3.21) Quels sont les dispositifs d'accompagnement à mettre en place pour évaluer et valider les compétences

a) Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétence est la base de la gestion **par** les compétences. Ce référentiel doit être multicritères et pas lié uniquement à la tenue du poste de travail actuel. Il faut aussi pouvoir évaluer le collaborateur en situation de travail et non pas à un instant « t ».

Le référentiel de compétence doit être créé de telle façon que toutes les personnes concernées puissent se l'approprier. Les collaborateurs, leurs hiérarchies et les personnes travaillant en interface avec eux doivent avoir participé à la création de ce référentiel.

La plupart du temps, la description des postes permet de lister toutes les compétences requises pour pouvoir apporter les contributions attendues par l'individu pour l'entreprise. Lorsque les descriptions de postes n'existent pas, il se peut que les fiches « métier » le fassent.

La hiérarchie est souvent l'instigateur mais il est important que ceci soit validé par les personnes qui travaillent en interface avec les personnes. En effet cela permet de valider le fait que les compétences requises satisfassent les attentes de ces personnes.

Le collaborateur doit se reconnaître dans cette fiche de poste, cela lui permet de connaître quelles doivent être les principales tâches à remplir, les connaissances requises et les traits de personnalité nécessaires.

Dans le cas d'ATOFINA, chaque poste est décrit par un emploi type ou par une fiche de poste.

L'emploi type est un référentiel qui permet de connaître les compétences attachées à un métier et à un poste. Lorsqu'un poste est couvert par plusieurs emplois types, la fiche de poste y fait référence et au besoin, elle est complétée par des tâches ou des compétences qui sont requises pour ce poste. Il est préférable qu'un poste ne soit pas couvert par plus de trois emplois types. L'entretien individuel sera basé sur cet emploi type et/ou sur la fiche poste ce qui permet à chacun de se repérer et de progresser dans ses compétences par rapport à cette référence métier.

Les contributions requises sont classées en quatre niveaux de difficultés: réalisation, perfectionnement, maîtrise, excellence. A chaque niveau correspond un certain nombre de tâches élémentaires de plus en plus complexes et requérant de plus en plus d'autonomie. L'objectif est de démontrer aux intéressés, qu'ils peuvent progresser dans leur métier et réaliser des contributions supérieures à celles réalisées aujourd'hui. Le manager qui mène l'entretien se doit de porter son collaborateur vers le niveau supérieur. Nous sommes là dans une recherche de développement de compétences.

C'est en analysant le positionnement de la personne en référence à ces documents, que l'entreprise est capable de:

- mieux connaître les compétences existantes et requises sur son entité,
- faciliter l'adaptation au changement pour des personnes qui changent de métier,
- développer des programmes de formation qui sont en adéquation avec les besoins de développement des compétences,
- développer les compétences des collaborateurs et leur faire comprendre comment ils se positionnent par rapport au référentiel métier,
- améliorer la performance collective et individuelle,
- réfléchir sur le métier et sur l'organisation.

Cette démarche chez ATOFINA est un outil vivant. Les collaborateurs et leurs managers se l'appropriant, elle permet de faire une cartographie des compétences dans une situation de travail.

b) L'entretien individuel

L'entretien individuel est un outil de management. Il permet au manager de communiquer son appréciation à son collaborateur, tandis que ce dernier, après une auto-évaluation, attend de son côté de savoir ce que l'on pense de lui dans la fonction qu'il occupe. Ces attentes réciproques devraient favoriser le déroulement de l'entretien et faciliter son institutionnalisation.

Les managers ont souvent tendance à penser qu'il s'agit d'une évaluation intrinsèque des capacités de la personne, alors qu'il s'agit avant tout d'évaluer son collaborateur en situation, dans un poste donné et par rapport à des objectifs à atteindre, qu'il s'agisse de ses attitudes et de ses comportements au cours de la période précédant l'évaluation ou des traits permanents de sa personnalité, exprimés en terme de points forts ou de points de progression.

Cet entretien doit permettre de gérer et de développer les compétences de la personne. Il est un outil essentiel dans la Gestion Prévisionnelle du Personnel de l'entreprise.

Les Directions des entreprises, relayées par les Directions des Ressources Humaines ont bien compris l'intérêt de faire pratiquer ces entretiens mais la mise en place n'est pas toujours évidente. Il faut faire preuve de persévérance pour que l'ensemble des salariés se sentent

concernés et qu'ils puissent tous pouvoir s'exprimer et être écoutés. Ils doivent prendre conscience de l'apport mutuel.

L'entretien individuel n'est pas un acte naturel des managers. Il l'oblige à aborder des sujets qui peuvent être délicats et qui font parti du « non-dit ». Seule la prise de conscience de l'utilité de cet échange lui permettra de se motiver pour le faire.

L'entretien individuel est en général pratiqué entre le supérieur hiérarchique direct (N+1) et le collaborateur. Dans certains cas, le supérieur hiérarchique direct peut avoir des difficultés à le mener et le N+2 peut réaliser l'entretien. Ceci est particulièrement fréquent lorsque qu'il s'agit d'un chef de bureau ou d'un chef de poste qui a créé des liens amicaux avec son équipe. Il a beaucoup de difficultés à mener ce dialogue car il craint que son discours n'altère ses relations amicales. C'est à la hiérarchie supérieure de s'assurer du meilleur interlocuteur pour mener ces entretiens. Par ailleurs, le fait de s'appuyer sur des référentiels « métiers » permet d'objectiver l'entretien.

Outil le plus utilisé, il porte en général sur les axes suivants :

- Bilan des réalisations des objectifs de l'année N
- Fixation des objectifs de l'année N+1
- Analyse des compétences
- Définition du plan de formation

Le hiérarchique doit fixer des objectifs précis et mesurables à atteindre à court et moyen terme en précisant les moyens pour y parvenir. Il y a donc une volonté de décliner les objectifs de l'entreprise en objectifs individuels. La stratégie de l'entreprise doit être expliquée pour que le collaborateur puisse comprendre son rôle dans l'organisation et avoir une part active. Les différentes études sur l'implication des équipes prouvent à quel point la connaissance de la stratégie la facilite. Le collaborateur peut comprendre quel est l'avenir de l'entreprise et quelle est sa place dans cet avenir.

Ces objectifs doivent être :

- réalistes, ils doivent pouvoir être atteints au regard de la situation et des contraintes auxquelles le collaborateur devra être confronté ;
- réalisables, ils doivent être accompagnés d'un plan d'action (moyens) ;
- mesurables, ils doivent être assortis d'indicateurs qui permettent d'en évaluer la réalisation d'une manière indiscutable.

Ces trois critères sont essentiels car sinon cet entretien ne sera pas crédible et n'aura pas de pérennité. Le manager se trouve alors dans un rôle de censeur tandis que le collaborateur est « piégé ».

Lorsque l'entreprise a mis en place un plan de progrès, les axes définis par ce plan doivent faire l'objet d'une évaluation lors de cet entretien d'appréciation. Ces axes servent aussi à fixer les objectifs à atteindre pour l'année à venir.

Un exemple de l'utilisation de l'entretien d'évaluation nous est donné par le groupe Areva. Ils appellent cela l'entretien « PRD » pour Performance, Reconnaissance, et Développement. Cet entretien PRD est la clé de voûte du processus « PRD » plus large.

Selon un document provenant des RH du groupe, cet entretien « permet d'aligner les objectifs individuels sur les objectifs stratégiques globaux et les objectifs de l'unité. Il précise la contribution de chacun à l'activité (domaines de responsabilité) et aux résultats (évaluation des performances) de l'entreprise ».

Le processus PRD est axé sur le développement continu des salariés. Ce dialogue annuel est alors l'occasion pour le salarié et son manager d'avoir un échange approfondi sur :

- l'analyse des performances passées par rapport aux objectifs et en fonction des compétences mises en œuvre,
- la fixation des objectifs de performance pour l'année en cours,
- la détermination des besoins en formation et de développement professionnel.

Il faut analyser en profondeur le réel besoin en développement de compétences de la personne et ne pas lier la formation aux seuls objectifs à atteindre pour l'année à venir. La formation doit répondre à un besoin de développement des compétences sur les trois registres : savoir, savoir être et savoir faire. Il faut éviter d'accepter des formations à des personnes qui cherchent à satisfaire leur désir propre de formation sans s'assurer que ces formations apportent de nouvelles compétences utiles pour l'entreprise.

Le développement des systèmes de management (ISO 9000 ...) tendent à limiter ce risque car ils demandent à ce que les formations soient évaluées à chaud, juste après la formation, et à froid, quelques mois plus tard, en précisant quelles ont été les compétences acquises et ce que cela a apporté à l'entreprise.

La formation est aussi ce qui permet à l'entreprise d'accompagner l'évolution des métiers ou des organisations. L'investissement formation est donc ce qui aide à garantir la pérennité de l'entreprise. Lorsque le management intermédiaire prend une part active à la définition des besoins de formation de son collaborateur, il est alors bien le responsable du développement des compétences de celui-ci.

Si l'entreprise n'a pas déjà inclus un volet formation dans l'entretien individuel, elle doit pratiquer ce type d'entretien une fois par an avant de déclarer le plan de formation.

L'entreprise se doit de gérer les compétences de ses collaborateurs et de chercher des outils capables de les impliquer au mieux. Cette implication permet d'améliorer la performance individuelle et collective et par-là la productivité des équipes. Le développement des compétences via l'entretien individuel doit permettre d'améliorer le professionnalisme et donc de contribuer à la pérennité et au développement de l'entreprise.

L'entretien individuel est aussi un outil d'écoute auprès des salariés et permet de percevoir le climat qui règne dans l'entreprise. Il est en quelque sorte un des outils d'audit social. Il oblige les managers à s'intéresser à leurs équipes, à les écouter sur ce qu'ils ressentent au quotidien et à entendre les sources d'inquiétude ou d'insatisfaction.

La réalisation de l'entretien individuel fait souvent parti des objectifs fixés à l'encadrement. Ce moment de dialogue est donc perçu comme une obligation à remplir mais cet acte « forcé » permet de s'assurer que ce dialogue aura lieu de manière formelle au moins une fois par an. Même si les managers ont le sentiment de dialoguer tous les jours avec leurs collaborateurs, ce ne sont pas les mêmes informations qui sont évoquées le jour d'un entretien individuel formel. Cet outil doit donc permettre d'améliorer les relations au travail car il faut clarifier les attentes de chacun. Le management intermédiaire a alors un rôle de « thermomètre » du climat social ce qui lui permet de détecter les points critiques qui existent dans son environnement et de les faire remonter à la direction. Le fait que les équipes se sentent écoutées permet d'apaiser des tensions et d'éviter qu'elles ne se développent de manière non contrôlées et n'éclatent violemment un jour.

Dans le cas d'entreprise dont l'avenir est incertain, le développement des compétences détecté par le biais de l'entretien permet d'améliorer l'employabilité des salariés. Ceci est essentiel pour les secteurs en difficulté et dont le reclassement des salariés est à prévoir à moyen ou à long terme.

L'entretien est donc un outil essentiel de gestion RH pour l'entreprise.

A partir de l'analyse de ces entretiens, la DRH de l'entreprise connaît mieux les compétences existantes et requises pour chaque service et dispose d'évaluations permettant une gestion prévisionnelle du personnel plus objective. Elle peut ainsi établir avec les hiérarchies des plans de développement des compétences, et mettre en place des plans de remplacement.

Pour le collaborateur, il peut se positionner par rapport aux compétences requises, détecter ses points forts et les compétences qui peuvent être améliorées ou développées. Il est plus facile pour lui de se motiver à développer ses compétences s'il sait précisément les points sur lesquels il doit travailler. C'est un outil de réassurance du collaborateur car il peut se positionner. Même si le manager peut lui paraître un peu « dur », il est fort probable que par la suite il réalise que cet échange aura enrichi leurs relations de travail et aura permis de développer une meilleure implication dans son travail.

L'entretien est aussi le moment où l'interviewé peut exprimer ses souhaits d'évolution et de développement de compétences. Il peut se mettre en phase avec sa hiérarchie pour détecter les besoins de formation. Il devient donc acteur de sa carrière avec l'aide de son manager.

Au même titre qu'il développe le dialogue et l'écoute au sein de l'entreprise, il permet au salarié de donner son opinion sur son environnement de travail et de proposer des points d'amélioration ou des d'innovations. C'est une source de satisfaction importante.

Ce moment de dialogue est aussi un moment privilégié pour avoir un retour sur leur management. Il faut savoir entendre pour progresser dans ses comportements et adapter son management aux personnalités qui forment l'équipe.

Le manager prend son rôle de RH de proximité. Par le biais de l'entretien individuel, il est le premier gestionnaire de carrière de ses collaborateurs. Il doit faire partager sa perception auprès de la DRH de l'entreprise ce qui garantit une meilleure gestion des hommes.

L'entretien individuel est un outil RH au service des managers de l'entreprise.

Il permet de faciliter un dialogue essentiel entre un collaborateur et sa hiérarchie et de mettre en place une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Le management intermédiaire doit pleinement se servir de cet outil pour jouer son rôle.

c) La politique de reconnaissance

Il est important qu'il y ait un lien entre la reconnaissance et la politique de promotion et de rémunération pratiquées par l'entreprise. A partir du moment où le salarié répond aux compétences requises dans le poste, la politique de promotion et de rémunération doit être cohérente avec l'évaluation des compétences qui est faite.

L'encadrement intermédiaire pourra beaucoup mieux organiser et gérer le développement des compétences de ses collaborateurs s'il joue un rôle actif dans le système de reconnaissance. Il doit être associé aux mesures de fin d'année qui seront attribuées à ses équipes et pouvoir réajuster les grilles de rémunérations associées à ces postes. Ceci est probablement le point le plus délicat, car cela reste en général dans les mains de la DRH et rares sont les entreprises qui acceptent la transparence sur ce sujet. En effet, de nombreuses disparités existent à la suite des promotions internes faites au fil des années ou bien du fait de parcours différents d'un individu à l'autre. Il est donc toujours très difficile d'assurer une équité parfaite entre les individus, chacun a son histoire et son parcours dans l'entreprise.

Lorsque le management intermédiaire est force de proposition dans la politique de rétribution, cela lui permet de motiver et de mobiliser ses équipes un peu plus facilement.

3.22) Outils à mettre en œuvre pour développer les compétences de l'encadrement intermédiaire

a) Une formation adaptée

La gestion des compétences passe forcément par des actions de formation et d'accompagnement pour le développement des compétences et des qualifications. Toute action qui facilite les évolutions professionnelles est encouragée.

Dans le cas des formations en alternance par l'apprentissage, l'entreprise cherche à favoriser le tutorat pour accompagner les jeunes. Les tuteurs reçoivent une formation spécifique.

Chez ATOFINA par exemple, les formations à la sécurité sont les programmes prioritaires de l'entreprise. Elles doivent être déployées à tous les niveaux et notamment pour les personnes qui occupent des postes sensibles. La formation est imposée par le système de management de la sécurité, dans lequel les managers de proximité sont étroitement associés.

La formation peut aller jusqu'à un développement personnel surtout sur des stages du type : formation au management, conduite de réunion, management interculturel ... La richesse des échanges dans ces stages construit un esprit d'entreprise et permet à chacun de progresser dans ses relations avec ses collègues.

Elle permet aussi d'approfondir des sujets traités tous les jours par habitude mais dont la finalité ou le fonctionnement intrinsèque n'est pas toujours évident. Elle permet une prise de conscience et donne une vision plus large ou différente de l'entreprise.

Les formations sont plus souvent collectives, qu'individuelles.

Elles ont lieu soit au sein de l'entreprise, soit dans des organismes de formation.

b) Le coaching

Le coaching consiste en une série d'entretiens individuels entre un professionnel (le coach) et une personne (le coaché) ayant pour but d'aider cette dernière à préciser et à atteindre ses objectifs et à réussir sa vie professionnelle. Il s'adresse à des personnes confrontées à des questionnements sur

leur mode de fonctionnement (difficultés relationnelles, changements culturels...), leur management, ou leur métier de dirigeant. Celles-ci y ont également recours lors des modifications de leur situation professionnelle (prise de fonction, réorientation...), ou de leur structure professionnelle (acquisition, fusion...).

Ni conseil, ni psychothérapie, le coaching vise à créer les conditions qui permettront à la personne coachée de développer son savoir-faire et son savoir-être, de faire émerger et construire ses propres solutions en travaillant sur les enjeux personnels qui sous-tendent son activité professionnelle. Il s'exerce dans un cadre déontologique strict garantissant en particulier la confidentialité et tout abus d'influence.

Chez ALTADIS, le manager intermédiaire rencontré, suit une formation managériale depuis quelques mois, qui en fait correspond à un coaching personnel. Cette formation a été proposée et non imposée. Cela lui a permis de changer son positionnement par rapport à son équipe, sa hiérarchie et lui a donné de nouveaux outils de management. Ce type de formation permet de remettre le management intermédiaire dans un réel rôle de management d'équipe. Ce manager est conscient de la chance qu'il a de suivre cette formation et de l'apport que cela a eu sur sa capacité à manager une équipe.

Ce type d'accompagnement ne peut être réalisé que si l'intéressé est convaincu de son utilité et qu'il est prêt à le recevoir. La remise en question que cela va provoquer sur son mode de management est souvent difficile à vivre.

Ce type de démarche doit être portée par l'ensemble de la ligne hiérarchique pour que le management intermédiaire ne se sente pas isolé. En effet, les comportements managériaux pouvant évolués, il faut que la personne soit épaulée par ses supérieurs.

Une chose est sûre, c'est que l'expérience qui a été faite auprès de ce manager est réellement concluante. Sa capacité à manager ayant été renforcée, il s'est trouvé rassuré dans son rôle et valorisé par cette expérience réussie. C'est un moyen pour lui d'être convaincu du fait que le développement des compétences est une richesse pour les individus et donc pour l'entreprise. Il pourra donc aller plus facilement vers le développement des compétences de ses collaborateurs car il a vu l'utilité que cela avait sur lui-même.

Seb a aussi lancé une opération de coaching pour certains de ses agents de maîtrise afin d'accompagner l'évolution de leurs responsabilités managériales ; cette formation fait suite à une réorganisation par lignes de produits (four, grille-pain, grille-viande, etc) qui a réduit le nombre de niveaux hiérarchiques : les anciens chefs d'équipes, devenus leader produits, doivent gérer de nouvelles responsabilités en termes de méthodes de management (animation d'équipe, etc) ; il s'agit de coaching interne....

c) Echanges de pratiques

Les échanges de pratiques autrefois très développées à travers les cercles de qualité, sont aujourd'hui moins fréquents ou moins formalisés.

Les managers doivent pouvoir se rencontrer régulièrement et échanger sur leurs pratiques. Ceci peut se faire à partir de groupe de travail spécifiques ou bien à partir de groupes de travail sur des sujets transverses. La mise en place de projets informatiques, d'ERP permet en

général de se rencontrer pour échanger sur tous les sujets connexes. C'est un moment privilégié pour partager les bonnes pratiques, remettre en cause des processus en vigueur depuis plusieurs années.

Dans le centre de détention d'Oermingen, une charte du professionnalisme des personnels a ainsi été élaborée. L'ensemble du personnel s'est engagé à respecter 9 points :

- 1 - S'impliquer de A à Z dans sa zone de compétence ;
- 2 – Participer à la restauration de l'exemplarité ;
- 3 – Remettre en question des compétences de son métier pour le faire évoluer ;
- 4 – Tirer les leçons des situations vécues ;
- 5 – Etre chacun acteur de l'amélioration du professionnalisme de l'autre (oser interpellier son collègue – être co-responsable) ;
- 6 – Choisir parmi un ensemble de solutions ou d'alternatives ;
- 7 – Partager des idées d'amélioration en continu ;
- 8 – Rendre les actes les plus banals signifiants, éducatifs, pédagogiques ;
- 9 – Etre le plus disponible possible.

Là, cet échange de pratiques a débouché sur des engagements permettant de développer le professionnalisme de l'Etablissement.

Certaines entreprises organisent des séminaires de management à plusieurs niveaux d'encadrement. Ces rencontres sont en général très fructueuses car elles permettent à chacun de se positionner par rapport aux autres.

d) Les indicateurs de performance

Dans le cas d'une gestion par le management du Progrès Permanent, les indicateurs de performance sont l'outil essentiel de mesure.

Ces indicateurs doivent avoir été construits par le manager et son équipe et être parfaitement appréhendés. Ils servent à mesurer les progrès réalisés et à détecter toute dérive anormale.

e) L'évolution de carrière

L'évolution de carrière de ces managers de proximité doit être gérée avec beaucoup d'attention. La prise en compte de leur rôle dans le développement de leurs propres compétences et celles de leurs collaborateurs doit être récompensée par une carrière gérée de telle façon à ce qu'ils progressent.

Le management supérieur doit être très vigilant à la façon dont ces personnes vont évoluer dans la structure et comment ils peuvent utiliser leurs compétences pour relever d'autres défis et continuer à porter les projets stratégiques de l'entreprise. Il doit être capable de communiquer avec elles sur ce thème. Le but est bien d'obtenir un encadrement intermédiaire « levier du changement » et performant, permettant à la Direction Générale de déployer sa stratégie et de créer ainsi de la valeur.

Tous ces outils visent à mesurer de manière plus objective le développement des compétences d'un manager et de ses équipes. Nous pensons qu'ils constituent un facteur de valorisation du management de proximité, pouvant être associé de manière plus tangible que par le passé à la performance de l'entreprise.

Conclusion III

Nous avons donc cherché à démontrer à quel point le passage à cette nouvelle responsabilité de manager des compétences doit être un projet d'entreprise dans lequel tous les acteurs sont impliqués. L'organisation doit devenir une organisation apprenante pour faciliter ce changement. La DRH reste le pilote de ce changement et doit fournir aux acteurs, et surtout au management intermédiaire, les outils pour faciliter ces changements et leur donner les compétences nécessaires pour réussir le passage à cette nouvelle forme de management.

CONCLUSION

« Le changement ne peut venir d'en haut sans se perdre dans les sables, car rencontrant l'inertie des structures et des habitudes des hommes. » Eugène ENRIQUEZ

En conclusion de cette étude il nous apparaît nécessaire pour réussir la mise en œuvre d'une gestion par les compétences que l'encadrement intermédiaire soit bien en première ligne, et de ce fait levier de création de valeur. Et c'est d'ailleurs l'un de ses plus importants rôles. C'est par là qu'il obtiendra une véritable reconnaissance.

Reste aux organisations et à la fonction Ressources Humaines à le reconnaître dans les faits et ce n'est pas gagné d'avance. Si on consacrait au management de proximité autant d'énergie qu'aux cadres dirigeants ou à hauts potentiels, un nouveau management des ressources humaines pourrait peut être apparaître.

En tant qu'acteur ressources humaines, il nous semble important de prendre du temps pour analyser le travail, comprendre l'organisation, la stratégie, la culture... mais ce n'est pas tout : Pour que le travail produise des connaissances et développe des compétences, nous devons nous intéresser à l'encadrement de proximité, soutenir nos managers intermédiaires, qui n'ont pas la vie facile ! Nous avons notre part de responsabilité dans le fait que nos managers de proximité puissent mener à bien leur nouvelle mission de gestionnaire des compétences des équipes et des personnes qui leur sont rattachées.

Directement impliqué dans la mise en œuvre de la gestion des compétences, l'encadrement intermédiaire a une opportunité de devenir véritablement un échelon clef de l'entreprise. En effet, la démarche de gestion par les compétences renvoie à un problème fondamental de mise en œuvre, dont la réussite est en partie dépendante de l'implication forte de l'encadrement intermédiaire. Telle est bien l'idée que nous avons développée dans notre étude.

Alors, Oui ! L'encadrement intermédiaire est bien à travers la gestion des compétences levier de création de valeur. Faisons-lui confiance et nous serons surpris !

En témoigne la journée citoyenne contre l'indifférence, organisée dans le centre de détention régional d'Oermingen avec le concours actif des managers de proximité de l'établissement, de leurs équipes et « personnes détenues ». Il nous a semblé que le message qu'ils ont écrit ensemble sur le respect pouvait être utile à chacun pour progresser.

Pour nous, c'est un texte intéressant à méditer :



RESPECTER & SE FAIRE RESPECTER :

Sans respect, rien ne se fait.
Le respect, une valeur à partager,

Je veux me sentir bien,
Agir et non subir,
Apprendre ensemble.

M'ouvrir aux autres.
L'échange, ce n'est pas qu'un mot.

Je prends la parole,
Je cède la parole, j'écoute.

Dans la bonne entente, je découvre la richesse de nos différences.

21/09/2002
Journée citoyenne contre l'indifférence
Centre de détention régional d'Oermingen.

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Date _____

DRH

Manager opérationnel

Première partie : Entretien semi-directif (45')

Présentations réciproques

Notre objectif : Vous écouter parler sur votre vécu, la façon dont vivez les changements actuels en cours dans votre organisation, sur le rôle général et les moyens de l'encadrement intermédiaire et recueillir en particulier votre avis sur le développement d'une logique compétences dans votre organisation.

Guide d'entretien (si nécessaire, pour relancer ou recentrer les propos)

- Présentation de notre problématique sur la revalorisation de l'encadrement intermédiaire via la gestion par les compétences. ...
- Histoire : Comment vivez-vous les évolutions en cours de votre entreprise, votre organisation, le rôle de l'encadrement intermédiaire ? Quelles difficultés ? Quelles satisfactions ? ...
- Pouvez-vous nous décrire le type et la qualité de relations de travail que vous avez avec vos pairs (managers opérationnels), équipes, n+1, RH, partenaires sociaux, externe ?
- Qu'est-ce qui fait que votre entreprise a intérêt à changer ?

2 – Le rôle de l'encadrement intermédiaire

Spontanément, quelles sont les trois activités majeures qui résument le mieux le rôle et l'importance de l'encadrement intermédiaire pour répondre aux enjeux de votre organisation ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. NSP

Je vais maintenant vous soumettre quelques propositions.

(Classer de 1 à 8 – 1 étant la note la plus importante)

1. Définir le travail et l'organiser
2. Informer, répondre aux attentes des personnes
3. Commander
4. Déléguer
5. Contrôler
6. Accompagner le changement
7. Attirer, développer et retenir les talents
8. Etre un expert

Pouvez-vous détailler en quoi concrètement ces activités contribuent à la performance globale de l'entreprise ?

NSP

D'une façon générale, le management intermédiaire a-t-il la faculté de contribuer aux décisions stratégiques de votre entreprise ?

1. Tout à fait
2. Assez
3. Peu
4. Pas du tout
3. NSP

Questions exclusives Management intermédiaire

Quelle est selon vous votre répartition du temps entre les activités suivantes (répartir 100% entre les 4 activités)

- A) Activités de nature stratégique (définition plan d'actions, analyse qualitative & projective, support aux projets majeurs de l'organisation,...) ___%
- B) Activités managériales (fixation d'objectifs, organisation du travail, animation de l'équipe, contrôle du travail, évaluation des collaborateurs, développement des compétences...) ___%
- C) Activités administratives (respect des réglementations, saisies informatiques...) ___%
- D) Activités techniques (travail avec l'équipe...) ___%

Aujourd'hui, quelles sont les principales contraintes qui freinent la mise en œuvre de vos projets et objectifs de développement des compétences de vos équipes :

- | | <i>Forte</i> | <i>Faible</i> | <i>NSP</i> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A) Manque de pouvoir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) Manque de moyens financiers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C) Manque de temps | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D) Mauvaise reconnaissance | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E) Manque de formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F) Soutien du management supérieur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| G) Absence d'infrastructures et d'outils informatiques | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H) Culture et résistance au changement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I) Autres : _____ | | | |

Questions exclusives Ressources Humaines

Quelle est selon vous la répartition du temps entre les activités suivantes passées par le management intermédiaire (répartir 100% entre les 4 activités)

- A) Activités de nature stratégique (définition plan d'actions, analyse qualitative & projective, support aux projets majeurs de l'organisation,...) _____%
- B) Activités managériales (fixation d'objectifs, organisation du travail, animation de l'équipe, contrôle du travail, évaluation des collaborateurs, développement des compétences...) _____%
- E) Activités administratives (respect des réglementations, saisies informatiques...) _____%
- F) Activités techniques (travail avec l'équipe...) _____%

En tant que DRH qu'attendez-vous idéalement du middle-management en matière de gestion des compétences ?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. NSP

Avez-vous des projets en cours d'exécution en matière de développement des compétences ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. NSP

Si oui, le management intermédiaire est-il impliqué ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. NSP

Selon vous, quelle est l'évolution du nombre de managers intermédiaires au sein de votre entreprise ?

- A) En hausse
- B) En baisse
- C) En stagnation
- D) NSP

Si baisse, quelle est la raison principale de cette baisse ?

- A) Baisse d'activité
- B) Réorganisation

C) Progrès technologique

D) Autres _____

E) NSP

Dans votre entreprise, le management intermédiaire a-t-il le pouvoir et les moyens de remplir sa mission en matière de développement des compétences ?

A) Oui

B) Non

C) NSP

Si non, quelle est la raison principale ?

A) On ne lui délègue pas de mission spécifique en la matière

B) Il n'a pas le pouvoir et la légitimité nécessaire

C) Il manque de compétences en la matière

D) Autres _____

E) NSP

3 – Facteurs clés de succès

Question exclusive Management intermédiaire

Quelle est votre satisfaction sur la performance de votre management en matière de développement des compétences de votre équipe ? (*Vous me donnez une note entre 0 et 10. 0 signifie que vous n'êtes pas satisfait, 10 que vous êtes totalement satisfait*) :

Note ____

NSP

Faut-il en priorité :

- A) Clarifier ou adapter la stratégie
- B) Revoir l'organisation
- C) Clarifier les procédures
- D) Renforcer les outils
- E) Développement de vos compétences managériales
- F) Autres _____

Etes-vous plus ou moins efficace que vos collègues en matière de développement des compétences de vos équipes ?

- A) Plus
- B) Moins
- C) Idem
- D) NSP

Pourquoi, pour quelle raison ?

Question exclusive DRH

Quelle est votre satisfaction sur la capacité du middle-management à développer les compétences de ses équipes ? (*Vous me donnez une note entre 0 et 10. 0 signifie que vous n'êtes pas satisfait, 10 que vous êtes totalement satisfait*) :

Note ____

NSP

Votre entreprise est-elle plus efficace en ce domaine que ses concurrents ?

E) Plus

F) Moins

G) Idem

H) NSP

Pourquoi, pour quelle raison ?

4 – Signalétique

Quel est votre secteur d'activités ?

- Industrie
- Services
- Autres _____

Quel est le chiffre d'affaires de votre entreprise (en millions d'euros) ?

- Moins de 1000
- Plus de 1000

Quel est l'effectif de votre entreprise ?

- Moins de 5000
- Plus de 5000

Quelle est la taille du service dont vous êtes en charge ?

- Moins de 3
- De 3 à 10
- Plus de 10

Votre établissement se situe en

- Ile de France
- Province

Quelle est votre fonction ?

- Ressources Humaines
- Opérations / industriel / production
- Ventes / développement / commercial
- Systèmes d'information et org /informatique
- Autres fonctions opérationnelles _____
- Autres fonctions support _____
- Autres _____

Quelle est votre ancienneté dans la fonction que vous exercez ?

- Moins d'1 ans
- 1 à 5 ans
- 5 à 15 ans
- Plus de 15 ans

ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE

- « Les temps modernes » et l'usine aujourd'hui, article Les Echos, octobre 2003
- Banque : la gestion dynamique des compétences dans un secteur en pleine mutation – La Revue Banque éditeur – 25/10/94
- Bonjour les managers, adieu les cadres, Editions d'Organisation, Christophe FALCOZ, 2003
- Cadres : l'équilibre avant tout – Enquête CB News, Juillet 2003
- Cadres, ne vous laissez plus faire ! Béatrice Henry-Biabaud Clair, Thierry Maroli, Dunod, 2003
- Capital humain et avantage concurrentiel durable : le cas Southwest Airlines, article Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Groupe HEC, 2003
- Comment développer, pérenniser et valoriser le capital humain de votre entreprise ? Intervention de Dominique TISSIER, Directeur Formation Développement MICHELIN, HR 2002
- Comment peut-on être banquier ? François-Xavier de FOURNAS, Les amis de l'Ecole de Paris du management, 4/11/94
- Comment vit-on... dans un atelier sans chef ? – article Challenges, 25/9/2003
- Compétence et navigation professionnelle, Guy LE BOTERF, Editions d'Organisation, 2000
- Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement, MEDEF, 2002
- Construire les compétences individuelles et collectives, Guy LE BOTERF, Editions d'Organisation, 2001
- Cycle de management opérationnel, site internet du Média Pôle André Marniot, 2003
- Dans les rapports humains, seules les intentions comptent, Maurice Thévenet, Interview Business Digest, Décembre 2002
- De la compétence – Essai sur un attracteur étrange – Guy LE BOTERF, Editions d'Organisation, 1994
- Devenez manager, Peter DRUCKER, Village Mondial, 2003
- Dirigez au-delà du conflit, Mary FOLETT, Village Mondial, 2003

- Du manager au « manager coach » : quel dispositif et quels impacts sur la performance, Intervention de Roland BOREL, Chef de Projets Formation Groupe, MICHELIN, HR 2002
- Du manager qui motive au manager qui mobilise, Christian LEMOINE, Institut Marcel FOURNIER, 2000
- En mal de reconnaissance, Meryem LE SAGET, Entreprises et Carrières n°680, 1^{er} sept 2003
- Encadrement de proximité, vers une redéfinition des rôles ? – Dossier / Anne-Marie LETONDAL, Mensuel de l'ANACT, 1994
- Enquête sur les agents de maîtrise d'atelier et leurs missions dans les entreprises : synthèse des résultats – GIM – Septembre 2003
- Etre heureux au travail, dossier Enjeux Les Echos, Septembre 2003
- Etre un bon manager aujourd'hui, Courrier cadres, août 2003
- Etude de cas : Management, Anne-Lise ULMANN, 2003
- Faire du « capital compétences » le cœur des avantages compétitifs de votre entreprise ? L'organisation apprenante au service de la multiplication des talents, Intervention de Jean-François BEAUVILLARD, Directeur Développement RH et Formation, XEROX France, HR 2002
- Famille encadrement, missions, évolutions, compétences requises, Guy Jayne, 1993
- Formation : managers – C. HANDY, C. GORDON, I. GOW, C. RANDESOME, Eyrolles, 1989
- Gérer les compétences pour préparer l'avenir, dossier Entreprise & carrières n° 660, mars 2003
- Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances, Anne DIETRICH, Didier CAZAL, Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Janvier 2003
- GRH et création de valeur – Comment accroître la performance RH ? Jean-Marie PERETTI, Formation des managers AGF, ESSEC, 2001
- Histoires de courage, Jean-François DENIAU, Pocket, 2002
- Ingénierie et évaluation des compétences, Guy Le BOTERF, Editions d'Organisation, 2002
- Intranet et rôle de l'encadrement intermédiaire, Harim MESSEGHEM, Françoise PIERSON, Communication à la deuxième journée d'étude « GRH et TIC », Université Paris IX Dauphine, 13/5/03
- Inventer un nouveau management, Lorraine ROSSIGNOL, Le Monde Campus, 13/05/03

- L'encadrement de proximité : quels rôles dans les changements d'organisation ? Ed ANACT- 1997
- L'encadrement intermédiaire, les contraintes d'une position ambivalente, Rémy LE SAOULT, Jean-Pierre SAULNIER, L'Harnattan, 2002
- L'homme qui croyait au management, Michel VILETTE, Seuil, 1988
- L'impact de la nouvelle économie sur les pratiques de management, Fernando CUEVAS, Philippe LE, Université IAS, août 2001
- La compétence : connaissance ou pratique ? RH Infos, 2003
- La conduite d'un projet de reengineering global : une analyse des effets contre intuitifs, Christian DEFELIX, Recherche CERAG, Décembre 1999
- La démarche Compétences : fer de lance de la compétitivité de l'entreprise – Intervention de Jean-Louis PIERQUIN, Executive Vice-Président d'ARCELOR – HR 2003 – Sept 2003
- La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie, Yves CLOT, 2000
- La gestion des compétences : essai de modélisation, Anne DIETRICH, Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Janvier 2003
- La gestion des compétences : un avantage concurrentiel ? Intervention de Gilles DAQUET, Directeur Général DDI, HR 2003
- La logique compétence – L'organisation du travail et la performance – Les grandes tendances en 10 points par Guy JAYNE – USINOR – Juillet 2001
- La notion de cadre devrait progressivement s'estomper, Interview de Michel GODET, Le Figaro Entreprises, 27/05/02
- La responsabilité de l'encadrement, Etienne GLESS, L'Entreprise, 20/5/2003
- La situation de l'encadrement intermédiaire dans les pays européens – CEREQ –
- Le « métier » de manager, Hervé LAROCHE, Les Echos, 2003
- Le développement de la démarche compétences dans le groupe USINOR, témoignage d'Henri CUNIBERTI, Directeur du Développement des Ressources Humaines USINOR, Cahiers du Medef, 2002
- Le développement des compétences : comment évaluer la compétence démontrée ? Intervention de Christine DEGERMANN, HR 2003
- Le devenir de l'encadrement intermédiaire : entre marché du travail, gestion d'entreprise et transitions identitaires, La Documentation Française, 1998
- Le leader situationnel, Paul HERSEY, Actualisation, 1995

- Le Malaise du Management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires, article de Linda ROULEAU, revue internationale de gestion, Automne 99 (vol 24 n°3)
- Le management d'appui : maîtriser les comportements nécessaires à l'environnement transversal, Institut Marcel Fournier, 2000
- Le management de l'efficacité, Mr de LA ROCHEFOUCAULT, Institut La Boetie, 2000
- Le management des compétences dans les entreprises européennes, différentes approches, François GEFFROY, René TIJOU, Insep Consulting, 2002
- Le management : une affaire de proximité, Maurice Thévenet, RH Infos, 2003
- Le manager, premier DRH – Atelier HR Valley – 20/06/02
- Le manager, premier relais des RH, APEC Actif, Juillet août Sept 2003
- Le mémento du responsable AGF, 1998
- Le plaisir de travailler, Maurice Thévenet, Editions d'Organisation, 2000
- Le pouvoir dans les organisations, Henry MINTZBERG, Les Editions d'Organisation
- Le principe de Dilbert, First, 2002
- Le retour en grâce de l'encadrement intermédiaire, dossier Management Les Echos, 1/09/1998
- Le rôle des managers pour améliorer les performances, Didier NOYE, François CHEREAU, Insep Editions, 1999
- Le triangle : Compétences, organisation, performances, Olivier du ROY, Séminaire RH d'USINOR, octobre 2000
- Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers, Loris GUERY, Cahiers de recherche n°2002-05 GREFIGE, 2002
- Les ateliers du changement, EURO RSCG, Le Figaro 16/6/03
- Les bons comportements du manager métier, maîtriser les comportements nécessaires à l'environnement transversal, Institut Marcel Fournier, 2000
- Les cadres en France, une énigme sociologique, Charles GADEA, Belin, 2003
- Les directions fonctionnelles butent sur le management de la performance, Estelle LEROY, La Tribune, 5/8/2003
- Les enjeux de la logique compétence, Jean-Pierre DURAND, Annales des Mines, Décembre 2000
- Les évolutions de la fonction RH, les tendances lourdes, Bernard MERCK, 2003

- Les pratiques de gestion des ressources humaines, François PICHULT, Jean NIZET, Seuil, 2000
- Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire, Pascal BRASSIER, Université de l'IAS, Août 2001
- Manager par les compétences – Rôle de la formation – GARF Aquitaine – Juin 2003
- Mobiliser ses partenaires par la stratégie des alliés, Institut Marcel Fournier, Carrefour, 2000
- Mutations industrielles : la prééminence de la fonction management – Témoignage Groupe MUTA, 2003
- Organisation du manager, Cycle de formation Manager métiers, Institut Marcel Fournier, 2000
- Organisations du travail et gestion par les compétences, MEDEF, 2002
- Peut-on faire une politique de gestion des compétences sans l'adhésion des opérationnels ? – Intervention de Michel de VIRVILLE, Secrétaire Général de RENAULT – HR 2003 Sept 2003
- Pistes d'évolution pour l'encadrement de proximité, Olivier du ROY, AEGIST, Mai 1996
- Pratiques comparées de développement des compétences des managers dans sept pays européens (Roumanie, Norvège, Espagne, Allemagne, Danemark, France et Royaume-Uni), dans le cadre du programme Leonardo da Vinci 1 et 2 (1995-2005) - 2003
- Premier observatoire de la fonction Ressources Humaines, Hugues de VAULX, NOVAMETRIE – ANCDP, ACCENTURE, MICROSOFT, Juin 2003
- Prévenir les conflits et accompagner les changements – L'observation sociale au service des entreprises et des administrations – Jacques IGALENS, Claude LOIGNON, Maxima, 1997
- Quelle gestion des compétences pour quelles performances ? Intervention de Jean-François AMADIEU, HR 2003
- Rapport développement durable 2002 Veolia Environnement, 2003
- Reconnaissance des compétences : l'encadrement de proximité à un rôle central à jouer, Témoignage Florence OSTY, 2003
- Reconnaissance et compétences, MEDEF, 2002
- Redonner les leviers du management à l'encadrement de proximité – Repères DE – Décembre 99
- Responsabilité, déontologie et éthique des cadres, CDFT Cadres, 15 et 16 mai 2003

- RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40, Editions d'Organisation, 2003
- Sept qualités pour manager autrement, Rémi Huppert, Editions d'Organisation, 2003
- Surfer sur les vagues du futur, Daniel F. MUZYKA, L'art du Management – Les Echos, 7/3/2001
- Transformer l'organisation, Linda ROULEAU, Gestion, 2003
- Tu seras un chef, le management dans l'entreprise, Gérard LAYOLE, Les empêcheurs de penser en rond, 2003
- Université UNILOG, construire sa réussite, 2003
- Urgence managériale dans les entreprises publiques – Le secteur public transforme son organisation, Pascal JUNGHANS, La Tribune, 7/5/03
- Vade-mecum - GRH, nouvelles pratiques, EMS, 2003
- Vos idées changent tout ! I. GETZ et A. G. ROBINSON, Editions d'Organisation, 2003