Pourquoi a-t-on encore besoin de *managers* de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF

Emmanuel MARTIN [1]

Dans une grande entreprise privatisée, où les prescriptions sur les exécutants sont fortes, quel peut-être le rôle des encadrants de proximité ? C'est la question à laquelle répond l'auteur, sur la base d'une observation participante de quatre ans à EDF. Et il montre que si le rôle de ces managers *est pensé comme permettant de faire coïncider le travail prescrit au réel, leurs marges de manœuvre sont moins limitées qu'il n'y paraît.*

Dans une grande entreprise industrielle, même lorsque le travail effectué par les agents d'exécution est peu qualifié et lorsque la division des tâches est très poussée, on ne trouve que peu d'emplois sans aucune autonomie, entièrement dépendants de leur hiérarchie. En effet, l'informatisation des postes de travail (et les compétences situées, parcellisées, qui sont solidaires du maniement de tel logiciel), mais aussi l'externalisation des activités les moins rentables (où les tâches purement manuelles sont confiées à des entreprises extérieures), aboutissent à ce que les salariés d'exécution [2] soient déjà relativement autonomes vis-à-vis de leurs supérieurs dans l'exécution de leur activité quotidienne. En outre, dans une entreprise comme EDF, où les exigences règlementaires (en matière de sécurité, de sûreté, et à l'égard des clients) sont fortes et très détaillées, l'organisation du travail est conçue pour limiter au maximum les erreurs et les manquements

1. Centre Maurice Halbwachs.
2. L'exécution fait ici référence à la position de ces salariés dans l'organigramme, bien qu'ils puissent être classés (en fonction de leur ancienneté, notamment) parmi les « agents de maîtrise ». Le terme « agent » désigne les salariés d'EDF qui bénéficient du statut du personnel des Industries électriques et gazières (IEG).

du « facteur humain [3] ». La prescription, c'est-à-dire l'ensemble des dispositions réglementaires, des ordres à transmettre, des procédures à suivre et des modes opératoires obligés, est pensée par l'entreprise comme une nécessité fonctionnelle, de sorte qu'il ne devrait exister aucun écart entre le travail prescrit et l'activité réelle. Ici, les premiers niveaux de l'encadrement – ceux qu'on appelait par le passé les « contremaîtres » ou « la maîtrise » – n'interviennent apparemment que de manière marginale dans le travail de leurs collaborateurs, et leur mission consiste pour l'essentiel à conformer le travail réel au prescrit. En d'autres termes, l'encadrement de proximité est censé réduire les écarts entre le travail effectué et celui qui a été prescrit. Mais, même lorsque les procédures, les règlements et les dispositifs de gestion sont moins présents et moins contraignants, les agents d'exécution effectuent leur travail sans que leurs encadrants se penchent constamment sur leur épaule et les rappellent à l'ordre. Enfin, l'exigence de professionnalisme et le souci du travail bien fait sont portés avant tout par le collectif de travail, davantage que par le contrôle hiérarchique.

Dans ces conditions, et puisque l'on observe une tendance à l'alourdissement des contraintes réglementaires ainsi que des instruments de gestion – c'est-à-dire un resserrement de la prescription qui vise à réduire les écarts entre prescrit et réel –, une question naïvement provocatrice peut être posée : pourquoi a-t-on encore besoin de « *managers* de proximité » ? Si l'on range sous ce terme les premiers échelons de l'encadrement, situés un ou deux crans au-dessus des agents d'exécution, on peut se demander si leur rôle ne s'amenuise pas au point de n'en faire que des accompagnateurs humains de systèmes prescriptifs fonctionnant de manière toujours plus automatique. En théorie, on pourrait imaginer des lieux de travail où l'autonomie des exécutants est totale, à cette réserve près qu'ils sont également encadrés par des dispositifs de gestion et, en dernière analyse, par un représentant de l'employeur – chef de service, par exemple. D'où vient que l'on observe pourtant dans ces lieux de travail plusieurs échelons hiérarchiques enchevêtrés, qui semblent fonctionner tantôt comme auxiliaires de l'appareillage technico-réglementaire encadrant les agents, et tantôt comme animateurs d'un groupe de personnes liées par des interactions quotidiennes découlant de leur travail commun ? D'où vient qu'il existe, en 2011, près de 3 700 personnes [4] dans les fonctions de « superviseur, animateur d'équipe, *manager* de première ligne » ?

Cet article vise à reprendre à nouveaux frais une interrogation classique de la sociologie du travail (Durand, Touraine, 1970) et des sciences de

3. Cette expression, née au sein des recherches sur la fiabilité humaine dans les installations nucléaires, résume l'anthropologie sous-jacente aux décisions d'organisation à EDF, comme dans d'autres grandes entreprises industrielles : le travail humain est source d'erreurs par nature, il faut donc s'efforcer d'en limiter la portée (Bourrier, 1999 ; Llory, 2001).
4. Données DRH Groupe, qui n'incluent pas les filiales françaises (notamment ERDF). EDF SA compte alors 67 000 salariés.

Encadré

Matériaux et méthodes

Cet article s'appuie sur une thèse de doctorat en sociologie (Martin, 2012), menée au sein de l'entreprise EDF. De 2007 à 2010, mes recherches ont pris place dans le cadre de l'Observatoire national de la qualité de vie au travail d'EDF, grâce à une convention signée avec l'École des hautes études en sciences sociales, dont j'étais allocataire de recherche. De 2010 à 2011, j'ai été salarié de la DRH Groupe d'EDF en tant que chargé de mission.

L'entreprise a créé un observatoire dédié aux changements du travail à la suite d'une série de trois suicides d'agents de la centrale nucléaire de Chinon, en 2007. Les premières réflexions internes suivant cette crise, et les conclusions d'une mission d'audit *ad hoc*, pointaient le manque de marges de manœuvre des *managers*, et notamment des *managers* de proximité, parmi les problèmes les plus épineux rencontrés par les agents du nucléaire, mais aussi de bien d'autres divisions, qui pouvaient expliquer la dégradation des conditions de travail et l'émergence d'atteintes à la santé psychique des salariés. Mes propres travaux répondaient donc à une préoccupation commune à l'employeur et à plusieurs acteurs internes de l'entreprise : représentants syndicaux, médecins du travail, experts en santé au travail et cadres de la fonction ressources humaines, tous cherchaient à connaître plus précisément les difficultés et les ressources des *managers* de proximité.

L'enquête s'est déployée sur trois volets. En premier lieu, 110 entretiens auprès de salariés d'EDF SA et ERDF, dans la production (nucléaire, thermique à flamme et hydraulique), la distribution et le commerce. 61 de ces enquêtés sont des encadrants de proximité. 17 d'entre eux sont syndiqués, 8 l'ont été mais ne le sont plus. Ces entretiens ont permis de mettre à jour une typologie des enquêtés, en fonction du croisement de deux variables : la distance à l'équipe encadrée, et le pouvoir d'intervention sur les conditions de travail des encadrants.

Un deuxième ensemble de données est tiré d'archives internes : bases de données du personnel (qui ont fourni des données de cadrage), documents de politiques d'entreprise (projets nationaux, plans de performance, etc.), procès-verbaux d'organismes statutaires (CHSCT et CNHSCT), et archives privées de formateurs. Enfin, mon immersion au sein de la DRH Groupe m'a placé dans une situation d'observation participante pendant quatre ans, qui m'a permis de comprendre les arcanes du fonctionnement des directions de l'entreprise et du dialogue social, ainsi qu'une partie des évolutions à long terme de l'entreprise (une autre partie du recul historique nécessaire pour saisir les inflexions actuelles est fournie par les nombreux travaux historiques à propos d'EDF).

gestion (Kerr *et al.*, 1986) : pourquoi y a-t-il des encadrants de proximité [5] dans l'industrie ? À partir d'une enquête portant sur plusieurs divisions de l'entreprise EDF (production d'électricité, distribution et commerce), c'est-à-dire

5. Les termes « *manager* » et « encadrant » sont ici tenus pour synonymes, et désignent tout salarié qui encadre un ou plusieurs salariés.

sur un groupe en pleine transformation depuis les années 1990, aussi bien sur le plan industriel que dans son organisation interne, on défend l'idée que les encadrants de proximité effectuent un travail d'organisation spécifique, bien que non reconnu – le travail d'arrangement – (I) et on montre que leur présence répond à une nécessité fonctionnelle pour l'entreprise (II).

I. L'encadrement de proximité face aux changements d'organisation : un travail d'arrangement

Depuis les prodromes de l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie, EDF s'est engagée dans un processus de « modernisation », ainsi que l'ont baptisé ses promoteurs et ses analystes (Tixier, Mauchamp, 2000). Il s'agit de réduire les coûts de production et de passer d'un monopole public intégré à une société anonyme où fournisseur et distributeur ne sont plus confondus. Les conséquences sur l'organisation du travail se mettent progressivement en place dans les années 1990 et 2000. La structure d'ensemble du groupe évolue, le client remplace « l'usager » (EDF cherchant à la fois à conserver son écrasante part de marché auprès des particuliers et des entreprises, et à multiplier les ventes de services annexes), les plans de productivité se succèdent et les « *managers* », c'est-à-dire tous les encadrants, se voient confier la mission de moderniser non seulement les structures productives, mais aussi de moderniser les agents, c'est-à-dire de faire évoluer leurs représentations de l'entreprise. Il leur faut notamment « reprendre le pouvoir » dans la gestion du personnel face à une CGT qui était jusque-là le principal acteur de l'avancement des carrières des agents.

Parmi ceux qui étaient alors en position d'encadrement, ce tournant managérial a laissé des traces, en particulier au sein de la direction de la distribution (rebaptisée EGD à l'époque). Au-delà des formulations gestionnaires relativement lisses, ils se souviennent d'un moment de « reprise en main », où les *managers* (surtout les chefs de centres et chefs d'agence, c'est-à-dire de subdivision) voient à la fois leur délégation croître, et se sentent soutenus par les directions, qui leur demandent avant tout de dégager de la productivité et de rompre avec des habitudes de gestion jusque-là bien ancrées. Derrière le changement de vocabulaire, on trouve donc une transformation plus profonde de l'encadrement : ceux qui n'assuraient jusque-là qu'une « fonction de commandement » (au même titre que d'autres assuraient une fonction d'expertise) se trouvent investis d'une « mission » : conquérir l'engagement des agents, ou plutôt faire en sorte que celui-ci ne dépende plus uniquement de leur affiliation à un collectif de travail, mais passe également par une relation hiérarchique renouvelée, empreinte de confiance mais qui leur redonne le pouvoir qu'ils avaient perdu, ou qui s'était émoussé, vis-à-vis des agents encadrés.

Ainsi de ce cadre dirigeant (rencontré en 2008), entré à EDF au début des années 1980, diplômé d'une École nationale supérieure d'ingénieurs (Ensi), qui au début des années 1990 est chef d'agence dans un centre de distribution de la région Rhône-Alpes. Comparant la situation actuelle des « *managers* » (sans davantage de précisions) à celle qui était la sienne à cette époque, il affirme :

« Il faut voir aussi d'où on vient. Euh… je vais être un peu long, là, mais… Moi quand je suis rentré dans la boîte, ce n'était pas la cogestion, mais enfin on n'en était pas loin. Pour les recrutements, la CGT donnait son avis. Pendant les grèves, c'est la CGT qui faisait les plans de délestage, et qui disait "on coupe" ou "on ne coupe pas". La direction négociait, plus qu'il n'eût fallu vraisemblablement, euh… tout ! Bon, et puis à un moment donné, il y a des gens qui ont pris la direction de l'entreprise et qui ont dit : "C'est fini. Maintenant le *management* reprend le pouvoir." Moi j'ai fait partie des *managers* qui ont été dans cette logique-là. J'ai participé à la reprise du pouvoir. La reprise du pouvoir, c'est quoi ? Bah c'est de ne pas donner des primes de repas quand elles ne sont pas dues, c'est définir et prendre les rênes en cas de grève, et tenir le réseau, parce que ce n'est pas la CGT qui tient le réseau, c'est tout ça. Et ça se traduit comment ? Ça se traduit par des crachats, des insultes, "salauds de patrons", et ça j'ai connu, ça. Vous les petits jeunes, vous ne savez pas ce que c'est ! Quand tu traverses une cour de 400 grévistes, où ça s'écarte à peine et qu'on te bouscule et qu'on te crache à la gueule en te traitant de salaud de patron, alors que tu as juste l'impression de faire ton boulot, euh, il faut avoir le sens de l'humour, là aussi, hein. C'était ça l'entreprise il y a 20 ans, il y a 15 ans encore. […] Et c'était ça, donc, on a supprimé des primes qui n'étaient pas dues, on a remis de l'ordre dans le temps de travail, parce que les gens passaient des fois plus de temps à boire des canons qu'à bosser, et on a aligné, on a amené de la productivité, on a fait bosser, enfin on a remis l'entreprise sur une logique d'entreprise, quoi. »

Par ailleurs, de nouvelles organisations du travail se multiplient : les processus et les projets s'additionnent aux anciennes hiérarchies pyramidales, les agents sont responsabilisés et se voient attribuer des objectifs de performance et de sécurité, la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » fait son entrée dans les unités.

Tous ces phénomènes concernent au premier chef l'encadrement, au sens large – y compris les adjoints. La modernisation de l'entreprise lui donne un rôle de premier plan : il lui faut traduire dans le quotidien du travail les multiples changements d'organisation en cours. Les encadrants de proximité se trouvent donc dans une position ambivalente : parmi l'ensemble de la ligne hiérarchique, ce sont eux qui disposent des marges de manœuvre les moins étendues (les arbitrages entre plusieurs décisions

possibles ont été faits en amont, et ils doivent composer avec des directives plus strictes que celles qui s'appliquent aux niveaux hiérarchiques supérieurs) tout en s'assurant que le « corps social » – les équipes d'exécution qui maîtrisent l'activité de l'entreprise – appliquent effectivement ces directives.

Il n'y a là rien de très différent, en apparence, de la position singulière, « entre le marteau et l'enclume », qui définit l'encadrement en général (Whyte, Gardner, 1945 ; Mispelblom Beyer, 2006). Toutefois, lorsqu'un changement d'organisation s'ajoute à cette ambivalence constitutive, la place qu'occupent les encadrants de proximité paraît encore plus difficile à tenir : faire passer d'une organisation à une autre leur équipe, sans avoir beaucoup de latitude pour adapter le nouveau prescrit au réel, semble encore plus difficile que de réaliser la seule adéquation prescrit-réel. Comme le rappelle Alter, toutefois, le processus même du changement requiert un travail spécifique, une « activité organisatrice » qui ne se confond pas avec la « structure organisée » (Alter, 2003:498).

I.1. Les changements d'organisation successifs : un empilement de structures organisées

Les changements d'organisation au sein de l'entreprise ne sont pas l'expression d'une intention univoque et unilatéralement mise en œuvre. Bien au contraire, on constate une superposition de plusieurs logiques organisatrices qui n'ont ni la même origine, ni la même temporalité [6].

Il faut en premier lieu tenir compte des spécificités de l'entreprise EDF, dont les activités industrielles et de services ont conduit à une véritable « culture du prescrit ». L'exigence de sûreté nucléaire, la prévention du risque électrique associée à l'intervention sur les réseaux, le cadrage étroit de la « relation clientèle » (en raison de la réglementation de la concurrence) : tous ces facteurs contribuent à alourdir la prescription. Dans tous les métiers de l'entreprise (production, distribution et transport, commerce), l'organisation pyramidale, qui définit qui prescrit quoi, est première. De nouvelles formes organisationnelles viennent parfois s'y ajouter, mais elles ne s'y substituent jamais ; et si elles touchent à l'organisation même de la pyramide (en raccourcissant la ligne hiérarchique ou en redécoupant les périmètres géographiques des unités), du moins la stricte séparation entre exécution, encadrement et conception perdure. Le pilotage par projet peut donc se trouver en porte-à-faux vis-à-vis de la hiérarchie classique, ce qui

6. Dès 1994, Linhart faisait remarquer la « forte distorsion […] entre les discours et les pratiques », dans la mesure où les entreprises qui adoptent l'ambition modernisatrice ne changent pas radicalement d'organisation du jour au lendemain. On y observe donc des logiques « asynchrones » et des « dysharmonies », termes qui révèlent l'incapacité de la sociologie du travail à saisir l'ensemble de ces phénomènes sous un seul concept. Les « incohérences » du réel ne témoignent, ici, que de l'inadéquation des modèles théoriques globalisants (« néo-taylorisme » ou « post-fordisme ») face à une réalité complexe (Linhart, 1994:65-66).

conduit à multiplier les instances de coordination, voire à multiplier le travail d'information, ainsi que l'explique un chef de service :

« C'est-à-dire qu'on va créer une entité, avec un pilote de projet, qui va avoir des correspondants, à qui il va poser des questions : ce correspondant-là va avoir des remontées à faire au pilote, donc il va aller poser la question aux gens de son équipe, de son service. Mais la difficulté fait que le pilote du projet va aller voir directement les gens, pour poser les mêmes questions, et puis le directeur technique qui est encore au-dessus va dire : "Moi je veux des réponses, je vais aller voir directement les gens." Donc trois fois la même question aux mêmes personnes. Ça c'est un problème d'organisation, hein, mais c'est aussi un problème de sérieux de la part du projet en général, c'est-à-dire que [normalement] je pose la question à une seule personne, après, à lui de se démerder pour m'amener la réponse. Et s'il ne m'amène pas la réponse je m'adresse au chef de service pour qu'il corrige le tir. Mais globalement, l'idée d'aller voir directement le mec, bah comme par hasard on lui a déjà posé la question, et il a déjà répondu. Enfin bon, ça c'est un exemple, mais il y en a d'autres » (René, 50 ans, chef de service dans une centrale thermique à flamme, entré à EDF comme technicien).

En second lieu, le « déploiement » de nouvelles organisations se fait, dans la quasi-totalité des cas, du haut vers le bas de la hiérarchie. C'est particulièrement le cas dans les deux divisions les plus centralisées – le commerce et la production nucléaire – où la standardisation des procédés de travail et des installations [7] appelle des actions correctrices, des modifications pérennes et des projets de réorganisation qui touchent toutes les unités à la fois.

Lors même que ces changements d'organisation sont censés apporter davantage de transversalité, et favoriser la responsabilisation des niveaux les plus humbles de l'encadrement, ils leur sont d'abord imposés comme une solution rationnelle que leurs directions ont adoptée – parfois à la suite d'un « retour d'expérience » ou d'une « bonne pratique » remarquée dans une unité, puis généralisée à l'ensemble de la direction, telles les « victoires du Commerce » et les « pratiques performantes » de la Direction de la production nucléaire (DPN). L'activité organisatrice est avant tout le fait des têtes de directions et de divisions, qui travaillent à optimiser les organisations par le haut, selon le découpage entre ingénieurs organisateurs et exécutants qui prévaut dans l'organisation scientifique du travail ou ses dérivés. Or les têtes de directions peuvent elles-mêmes être représentées par plusieurs acteurs, qui ont chacun leur propre agenda (au double sens de priorités stratégiques

7. Celle-ci est due, dans le premier cas, à la grande similitude des unités de base de l'organisation d'une région à l'autre (centres de relation clientèle, équipes de vendeurs sur le terrain, pôles d'expertise régionaux, etc.) ainsi qu'aux dispositifs de gestion communs qui pilotent notamment la distribution des appels entrants et la planification des horaires des conseillers clientèle. Dans le second cas, l'histoire de la constitution du parc nucléaire (par paliers successifs de réacteurs tous semblables) rend possible la reproduction, d'une centrale à l'autre, des mêmes procédures auxquelles on apporte progressivement les mêmes corrections.

et de calendrier d'action), de sorte que les projets de transformation peuvent s'enchaîner les uns aux autres, voire se superposer, sans que cette accumulation donne lieu à une synthèse ou à des arbitrages – la synthèse se fait généralement *a posteriori*. Il existe bien entendu des projets abandonnés, des réformes d'organisation avortées et surtout des accords collectifs non signés (qui ne permettent donc pas de mettre en œuvre les dispositions qu'ils contiennent). Néanmoins, l'activité organisatrice a plus souvent tendance à produire de nouvelles orientations qu'à en détruire d'anciennes, et même cette destruction donne lieu à un nouveau travail d'organisation.

Lorsque le développement de l'activité organisatrice atteint le point où les structures perdent leur lisibilité, où les règles sont trop nombreuses, voire contradictoires, et où la rationalité des procédures est diluée par leur multiplication, les têtes de directions (pourvu que cette complexité croissante leur ait été signalée comme un problème) enjoignent au *management* intermédiaire d'opérer un rappel à la règle. Le langage indigène [8] parle alors de « démultiplier » les consignes venues d'en haut, c'est-à-dire de les transmettre à une multitude d'agents. La règle qui s'impose alors comme référence prépondérante est celle qui est inscrite dans les fondements de l'activité : la prescription fondamentale qui a été écrite au moment où l'activité elle-même a été conçue, comme les « règles générales d'exploitation » (RGE) dans les centres de production nucléaire, rédigées au moment de la conception de la centrale et modifiées en fonction des retours d'expérience accumulés au fil de l'histoire du parc. Les « RGE », bible de l'exploitant nucléaire [9], sont conservées dans des classeurs présents dans les bureaux des « cadres techniques » de chaque tranche nucléaire, et détaillent les opérations à effectuer pour conduire une tranche. Toutes les structures de l'entreprise sont, en définitive, conçues sur ce mode, dont le nucléaire donne l'exemple le plus abouti : l'organisation fondamentale, dépendante des exigences techniques de l'activité, est censée prévaloir en cas de conflit sur la règle à adopter, et l'encadrement est chargé de faire respecter ce que les concepteurs (ou les rationalisateurs) ont conçu.

Tout se passe donc comme si l'organisation, en cherchant à assouplir ses propres modes de fonctionnement, perdait dans un premier temps la maîtrise du contrôle du travail, et cherchait immédiatement à la retrouver en multipliant les sources de prescriptions (projets, procédures, *reportings*, missions), puis favorisait la règle fondamentale lorsque ces prescriptions sont elles-mêmes trop foisonnantes.

8. L'anthropologie distingue classiquement « catégories indigènes » et « catégories scientifiques » pour montrer la spécificité du langage et des représentations des enquêtés par rapport à l'analyste. Je reprends ici cette distinction.
9. C'est d'ailleurs ainsi qu'elles me sont présentées par un chef d'exploitation que je suis, en observation dans un centre de production en 2009 : « Tu vois les étagères derrière le CT [cadre technique] ? Ça, c'est la Bible. Si tu as un problème d'interprétation, tu vas voir dedans. » Il s'agit donc d'une bible qui n'est pas censée se prêter à l'exégèse… ce qui, dans les faits, n'est jamais complètement vrai. Stoessel en donne un tableau plus complet (2010:70 et s.).

I.2. Les encadrants de proximité face à la multiplicité des sources de prescription

La place occupée par les encadrants de proximité est précisément celle où se joue la régulation de ces différents processus, c'est-à-dire l'intégration de l'activité organisatrice à l'organisation déjà constituée, qui assure le minimum de stabilité nécessaire pour que le travail de leurs subordonnés puisse se dérouler dans un cadre défini. C'est là ce que de Terssac nomme le « travail d'organisation », qui ne consiste pas à dresser « une fois pour toutes » le plan des opérations, mais à réguler les écarts et les aléas qui ne manquent pas de surgir lorsque les règles sont objet de négociations, et que le déroulement des opérations fait naître de nombreuses incertitudes (de Terssac, 2003 ; de Terssac, Lalande, 2002).

Mais le travail d'organisation ne peut être pris en charge par les encadrants que si ces derniers peuvent contribuer à construire et à modeler l'organisation. Or les possibilités d'intervention des encadrants de proximité apparaissent singulièrement limitées : il leur revient non seulement de rester entre le marteau et l'enclume, mais, depuis cette position relativement inconfortable, de « conduire le changement », c'est-à-dire de faire advenir des directives qu'ils n'ont pas choisies et qu'ils ne peuvent modifier qu'à la marge. La latitude restante s'explique plutôt par l'incomplétude de la prescription, qui laisse toujours aux agents d'exécution une relative liberté d'action, pensée par l'entreprise comme dysfonctionnelle : le travailleur est avant tout un « facteur humain » dont l'encadrement doit s'assurer qu'il ne menace pas l'ordonnancement organisationnel que d'autres ont conçu pour lui. La tendance au resserrement de la prescription s'explique donc par la défiance de l'entreprise vis-à-vis de ses propres agents, et par l'incomplétude du contrôle (qui entraîne des rappels à la règle périodiques). Les encadrants de proximité, premier échelon auquel on confie le contrôle du « facteur humain », se trouvent à la fois responsabilisés au sens où leur responsabilité est engagée en cas d'erreur, d'incident, voire d'accident, et étroitement encadrés en raison de cette même défiance, qui s'applique autant aux exécutants qu'aux encadrants. Le rôle des niveaux supérieurs de l'encadrement est alors ressenti comme une contrainte plus qu'une aide, et la coupure entre deux niveaux de la hiérarchie étrangers l'un à l'autre est manifeste, dans les termes employés par les enquêtés :

« Moi en toute franchise, en toute franchise vraiment, entre nous, ce que je ressens vraiment – j'ai 48 ans, hein – c'est que si on manageait nos équipes de proximité comme nos *managers* nous managent, on n'aurait plus d'électricité en France. Ce serait un bordel monstrueux. C'est carrément scandaleux.

Q. : Pourquoi, quel est le problème de ce *management* ?

R. : On ne tient pas compte de tout ce qu'on dit, de tout ce qu'on signale, euh, des changements d'orientation on en a sans arrêt, on a des tonnes et des tonnes de cadres chargés de mission, qui nous font remplir des tableaux en long, en large, c'est toujours la même chose, des tableaux pour X – vous savez, le responsable RH – Bernard [son chef] il en est à 20, depuis qu'il est ici, on en fait un par mois, différent, tous différents les uns des autres… S'il fallait que je prenne tout le travail qui sert à rien et que je le jette, le temps gagné… Je ne vous explique même pas. » (encadrant élargi, 48 ans, ERDF, entré à EDF comme monteur).

I.3. Le travail d'arrangement entre conformation et contrôle

Le travail d'organisation, au sens le plus strict du terme, est en apparence très limité pour les encadrants de proximité : il se borne à faire entrer dans un cadre dont ils héritent le travail que d'autres exécutent. C'est notamment le cas du « *reporting* », c'est-à-dire des comptes qu'ils doivent rendre sur l'avancement du travail à leur hiérarchie. Un exemple singulier permet de le montrer : celui d'un « encadrant élargi » (agent de maîtrise qui encadre quelques techniciens sans avoir le titre de *manager*) chargé de la relève des compteurs à ERDF. Les compteurs en question sont ceux des plus gros clients de l'entreprise, et son travail quotidien consiste à faire atteindre des objectifs chiffrés à ses collaborateurs, objectifs immédiatement lisibles et contrôlables par ses supérieurs hiérarchiques, qui jugeront à cette aune non seulement la performance de l'équipe, mais aussi, indirectement, les capacités managériales de celui qui l'encadre :

« Donc il faut justifier tout ça, parce qu'un compteur non relevé, c'est de l'argent qui ne rentre pas, et là… Un compteur qui n'est pas relevé, comme c'est des gros compteurs, c'est tout de suite de l'argent. Donc ça, par contre, il faut le tenir de A à Z. Il faut suivre les agents, il faut savoir à qui on le donne, pourquoi il n'a pas pu faire – parce qu'il n'a pas trouvé [l'emplacement du compteur chez le client], ça peut arriver, donc on envoie un autre agent, parce qu'il y a vraiment un souci… Là par contre on tient, il faut tenir les rênes, c'est pour ça qu'il n'y a personne qui veut le faire ! [rires]

[…] Mais euh, si j'oublie, par exemple tous les compteurs que je n'ai pas relevés, si par exemple – parce qu'avec la traçabilité on travaille par mail – j'ai oublié d'envoyer le mail en temps et en heure, ça tombe en fin de relève, j'ai deux jours de sécurité, en rouge, et ça ça change les stats, après. […] Après à chaque fois qu'il y a un compteur qui n'est pas relevé, il y a une estimation, ça fait tomber mes stats. Ça fait tomber mes stats, j'ai mon chef qui vient me disputer [rires], et ça descend très vite. À la base c'est une histoire d'argent, hein. […]

Q. : À partir de quand ça devient problématique ? À partir de quand le chef appelle ?

R. : Bah le chef n'a pas besoin d'appeler parce que tous les mois il y a les restitutions, qui sont envoyées à tout le monde, tout le monde voit les résultats de tout le monde, je vois les résultats des collègues, etc., après euh… bah sur chaque site il y a une hiérarchie qui va demander des comptes, hein » (François, animateur, 35 ans, ERDF, entré à EDF comme monteur).

François ne décide pas de ses objectifs – pas davantage que son supérieur hiérarchique direct, d'ailleurs. Ceux-ci ont été fixés par le contrat annuel de performance de l'unité, et déclinés au niveau de son service. Il lui revient, en revanche, de s'assurer que les objectifs sont atteints en temps et en heure, c'est-à-dire en deux jours, ou en cinq jours en cas d'erreur à corriger. C'est à lui que revient la responsabilité de « tenir les rênes » pour que les chiffres soient en ordre, et que l'argent rentre dans les caisses. Ses marges de manœuvre tiennent au choix des agents pour effectuer telle ou telle tournée de relève, et à la relation qu'il entretient avec chacun d'entre eux, qui lui permet de les « tenir ». Son travail d'encadrement consiste en premier lieu à faire correspondre les chiffres atteints par son équipe avec les exigences du service et, au-delà, celles de l'unité : faire entrer le travail réel dans le prescrit, en résumé.

On peut regrouper toutes les tâches qui consistent à faire entrer le travail réel dans le moule du prescrit, sous le terme de *conformation*. Plus précisément, la conformation consiste, en amont et surtout en aval de la réalisation d'une activité, à inscrire son déroulement, ses résultats et ses traces, dans les cadres qui correspondent à des exigences de contrôle : cahiers des charges, *plannings*, *reportings*, contrôle de qualité, de sûreté, de sécurité. Il s'agit, en somme, de traduire dans les formats prescrits le travail qui a été réalisé, notamment en en mesurant les effets : résultats commerciaux, avancement d'un *planning*, relevé de conclusions d'une réunion ou encore demandes d'intervention soldées. Les encadrants de proximité ne sont pas les seuls à effectuer un travail de conformation : c'est également le lot commun des agents EDF qui surveillent des prestataires et s'assurent que ces derniers réalisent effectivement les tâches qu'on leur demande. Mais il revient aux encadrants de proximité de s'assurer, en dernier ressort, de l'effectuation des tâches, de leur conformité aux règles, et du respect du *planning* : ce sont eux qui portent la responsabilité de la conformité du prescrit au réel. François est l'agent vers lequel se tourne sa hiérarchie lorsqu'il y a quelqu'un à « disputer », comme il le dit.

La conformation est solidaire du travail de *contrôle*, comme le montre bien ce même cas : s'assurer que les tableaux sont bien remplis, c'est faire en sorte que les agents les remplissent, c'est donc envoyer la bonne personne au bon endroit, lui demander des comptes sur ce qu'elle a fait, vérifier les informations dont elle dispose, etc. De manière générale, au-delà de cet exemple, le travail de contrôle est l'apanage des premiers niveaux

d'encadrement : contrôle de l'effectuation des tâches, mais aussi et surtout, contrôle des hommes qui les réalisent. Depuis que les contremaîtres ont été inventés, dans l'industrie manufacturière, leur rôle premier est celui-ci (Vandecasteele-Schweitzer, 1990), au point que certains auteurs font du développement des niveaux intermédiaires d'encadrement une nécessité fonctionnelle liée à l'accroissement de la taille des usines (Edwards, 1979:52 ; Ouchi, 1977). Historiquement, c'est avant tout l'organisation scientifique du travail qui attribue aux contremaîtres un rôle prépondérant de contrôle (des produits, des tâches effectuées et des hommes qui les effectuent) : le travail, conçu par un bureau d'études et réalisé par des exécutants, est supervisé par un troisième groupe de salariés, spécialement employés à combattre la tendance naturelle des exécutants à ne pas faire leur travail, ou du moins à en faire le moins possible, si l'on suit Taylor et ses disciples. Cette conception du travail imprègne largement la culture et l'organisation d'EDF, dans lesquelles exécution, conception et encadrement sont toujours clairement distincts. L'attribution d'une fonction de contrôle à l'encadrement n'est donc pas une nouveauté ; en revanche, le contrôle s'exerce de plus en plus sur les résultats et les traces du travail, plutôt que sur le travail lui-même : en l'occurrence, il importe avant tout à François d'atteindre ses objectifs, et le contrôle qu'il effectue porte avant tout sur le résultat du travail de relève effectué par ses agents [10].

Les interventions des encadrants de proximité dans le procès de travail ont toujours un caractère d'ajustement, voire de bricolage : il s'agit de compléter un mode opératoire qui laisse subsister des doutes, de faire entrer dans un *planning* un aléa nouveau, ou encore de demander à un agent d'être présent en astreinte le *week-end* où il était censé rester chez lui. On peut parler ici de « travail d'arrangement », dans la mesure où les actes effectués par les encadrants de proximité ne sont pas dérogatoires à la règle (la plupart du temps), mais permettent qu'une multiplicité de règles puissent être réarrangées, triées, momentanément écartées, etc. De là, la portée heuristique de l'entretien, pour donner à voir les instruments, les méthodes et les enjeux de ce travail minutieux, fragile et parfois inavoué : comment s'accommoder des « cas sociaux » (sic) dans une équipe, comment répartir correctement les avancements, quels sont les « *deals* » à faire avec les agents qui ne veulent pas être encadrés, comment aménager des espaces de régulation malgré la toute-puissance des prescriptions. Un animateur d'ERDF, confronté à une génération d'agents récemment recrutés et qui, collectivement, refusent d'adhérer de but en blanc au modèle de professionnalisme de ses aînés, l'explique en ces termes :

10. La transition du travail réel à son résultat chiffré est ici quasi-immédiate : relever un compteur revient à noter un chiffre dans un tableau.

« Je fais des *deals*, ça m'arrive de faire des *deals*. De toute façon, vous êtes obligé, en *management*, de faire des *deals*. Le moral, les engueulades, ci et ça. On parle beaucoup de "respect", vous savez, les valeurs des banlieues, quoi. Toutes les valeurs des banlieues qui ressortent.

Q. : Qu'est-ce que ça veut dire, "faire des *deals*" ?

R. : Euh… "Tu veux finir un peu plus tôt ? Oui, d'accord, mais y'a ça à faire." Des choses comme ça. On en a, ils sont toujours en retard le matin, donc ben, ils finissent plus tard le soir, moi je leur dis. Donc euh, des choses comme ça. Mais vous savez bien, dans le *management* il y a toujours un peu de *deal*. Il y a peut-être des situations où moi j'en mets un peu de mon côté, mais… C'est vrai que "Si tu veux ta journée… l'autre fois t'as pas fait ça", des choses comme ça. Vous comprenez ? Moi c'est dans ma façon de fonctionner, je peux pas l'expliquer… mais j'arrive très bien à [rire]… à faire passer les messages. »

Sans ces arrangements qui portent sur les horaires et les réprimandes au moment de la prise de poste ou en fin de journée, Éric se trouverait confronté à des relations interpersonnelles qui relèvent d'un registre non professionnel, extérieur à l'entreprise. La nature des arrangements peut changer ; il n'en reste pas moins que ce *manager* de proximité les vit sur le mode du donnant-donnant, du « *deal* ». Il s'agit là de pratiques très comparables à celles que la sociologie du travail a étudiées dans le monde des ouvriers à la chaîne (Bouquin, 2011), qui s'aménagent des espaces propres, trouvent l'occasion de nouer des relations de travail riches bien que le rythme de la chaîne semble l'interdire : toutes choses qui échappent parfois à la vigilance du contrôle hiérarchique, mais sont le plus souvent tolérées, et surtout qui contribuent en définitive à faire tourner la chaîne. De même, dans les interstices de la prescription, dans les relations de travail quotidiennes, dans les menaces de sanction et la concurrence pour les avancements, tout un travail d'encadrement s'effectue, qui échappe ordinairement aux regards extérieurs, car il se déroule dans des interactions quasiment privées, mais sans lequel le travail d'exécution serait impossible.

II. La fonction d'encadrement ne peut-elle être assurée que par des êtres humains ?

Ainsi caractérisée, la « fonction d'encadrement », c'est-à-dire les agents qui sont formellement chargés de contrôler le travail de l'exécution, semble singulièrement pauvre : son travail se réduit en apparence à colmater les trous du prescrit, et à assurer une surveillance étroite de l'activité des subordonnés. À ce point, la question de sa nécessité (pourquoi a-t-on besoin de chefs ?) se pose d'autant plus que les dispositifs d'encadrement techniques

du travail pourraient prétendre assurer la même fonction, de manière plus efficace et moins coûteuse.

II.1. L'exemple des centres d'appels de la Direction commerce : un encadrement distribué

Les centres d'appels où travaillent les conseillers clientèle de la Direction commerce et leurs responsables d'équipe donnent à voir un cas où les dispositifs de gestion, bien davantage que les encadrants de proximité, encadrent de manière particulièrement étroite l'activité réalisée.

Les « centres de relation clientèle » (CRC) de la Direction commerce d'EDF traitent les appels entrants des clients particuliers et professionnels de l'entreprise (ainsi que des appels sortants destinés à promouvoir de nouveaux services auprès des clients). Ils regroupent près de 6 000 agents, dont la plupart sont « conseillers clientèle » : il s'agit d'employés qui répondent aux appels des clients tout en saisissant des données sur un terminal informatique, pour 60 % de leur temps de travail. Les 40 % restants sont consacrés au « *back office* », c'est-à-dire au traitement des dossiers et du courrier qui ne requiert pas de relation directe avec les clients. Les conseillers clientèle sont regroupés quatre par quatre, dans des *open spaces* où se trouvent, sur un même plateau, quelques dizaines d'agents. Leur encadrement est assuré, formellement, par les « responsables d'équipe », qui coordonnent une douzaine d'agents en moyenne. Il faut y ajouter des agents qui assurent des fonctions d'appui, de coordination et de formation, tels que les « appuis métiers » ou les « experts en technique de vente ».

Il faudrait ici parler d'encadrement « distribué », au sens où la sociologie du travail utilise la notion de « cognition distribuée » (au sens de Licoppe, 2008 ; Hutchins, 1995). L'approche sociologique de la cognition distribuée prend le contre-pied de l'individualisme et du mentalisme de la psychologie et des sciences cognitives, pour affirmer que la cognition ne se réalise pas dans les consciences des personnes (elles-mêmes enfermées dans leurs corps) mais dans des « collectifs hétérogènes, faits de personnes et d'artefacts » (Licoppe, 2008:290). Plus spécifiquement, il s'agit d'affirmer à la fois la nécessité de faire place, dans la recherche en sociologie, aux opérations cognitives (en tant notamment qu'elles déterminent des pratiques), et l'impossibilité de penser ces opérations sans référence aux instruments qui les équipent et les limitent. Les centres d'appels fournissent un exemple particulièrement éclairant de distribution de la cognition, dans la mesure où la production d'informations, leur traitement et leur utilisation sont indissociablement le produit d'une opération humaine (interroger un client et lui répondre) et informatique [11]. En étendant cette ligne

11. Licoppe a lui-même appliqué cette approche théorique à un terrain de recherche en centres d'appels (Licoppe, 2002), qui n'est toutefois pas strictement comparable aux unités qui nous intéressent ici, dans la mesure où l'activité principale est le traitement de courriers électroniques.

d'analyse à l'encadrement, on peut avancer que le dispositif informationnel et technique que représente la combinaison de l'hypervision et du « SI » (le système d'information, logiciel de saisie des données des clients qui sert également à leur fournir des réponses commerciales et techniques), participe de l'encadrement non pas en tant qu'outil à la disposition des *managers*, mais en tant qu'instrument d'opérations d'encadrement qui se réalisent par son intermédiaire. La surveillance des agents (en « double écoute » par leur responsable d'équipe) est l'une des opérations dans lesquelles encadrement humain et encadrement technique travaillent de concert, et complémentairement. Mais certaines opérations d'encadrement sont assurées par le SI lui-même : dès lors qu'un conseiller clientèle est « logué » (c'est-à-dire installé à son poste de travail, et disponible pour prendre un appel entrant), il lui faut prendre les appels que l'hypervision lui fournit. Il lui faut également ouvrir le dossier du client qu'il a en ligne, sur le logiciel dédié, et suivre pas à pas les étapes qui sont définies en amont par un script, pour répondre à la demande d'un client ou lui vendre un nouveau service.

Le système d'information réalise un encadrement que l'on pourrait dire « passif » : il oblige l'agent à emprunter les voies d'un logiciel donné, de manière à créer ou à modifier une information qui détient une valeur. Quand bien même le dispositif informationnel (et gestionnaire) ne donne pas d'ordres aux agents, il leur dicte leur comportement, ou du moins le comportement qu'ils doivent adopter pour réaliser la tâche prescrite. Tout le travail de coordination des tâches, et une partie du travail de *conformation* (au sens défini plus haut), est assuré par ce dispositif, qui est à la fois le guide des opérations à effectuer et le *planning* de leur effectuation. La standardisation du travail en centre d'appels (et y compris la standardisation des scripts que suivent les conseillers pour répondre aux clients) industrialise la relation de service, de sorte que ce travail se rapproche du travail d'un ouvrier sur une ligne de montage : l'encadrement déterminant est celui qui vient du rythme imposé par les machines (casque téléphonique et SI, ou défilement des produits à monter). C'est ce que Zarifian nomme « contrôle disciplinaire », par opposition au « contrôle d'engagement » qui joue sur la mobilisation des subjectivités, et non sur la limitation des gestes (Zarifian, 2011). Ce qui demeure du ressort de l'encadrement humain est, en grande partie, dépendant du dispositif – qu'il s'agisse des « doubles écoutes » ou des résultats de chaque agent, compilés dans des tableaux statistiques qui sont l'objet du jugement de leurs encadrants. Ici, le dispositif de gestion n'est pas l'instrument à travers lequel les encadrants humains effectuent leur travail d'encadrement. Il a une capacité d'action (et de contrainte) propre, qui menace toujours d'empiéter sur le « *management* », aux deux sens du terme, et de ne plus laisser à celui-ci que le domaine du « symbolique ».

II.2. « Travail symbolique » et « relationnel »

C'est précisément ce domaine – le « symbolique », terme utilisé avec une certaine nuance péjorative par les enquêtés, en l'opposant au véritable travail qui, à leurs yeux, est ancré dans la matérialité – qui définit le mieux le domaine qui reste du ressort des encadrants humains (les responsables d'équipe des conseillers clientèle, en l'occurrence).

Limités dans leur latitude de décision dans le procès de travail, les encadrants de proximité sont également dépourvus d'instruments de sanction et d'incitation. Dans l'entreprise publique à statut, les évolutions de la carrière des agents, de leur rémunération fixe et même le montant d'une partie de leurs primes variables sont étroitement encadrées par des commissions paritaires chargées de faire prévaloir une égalité de traitement entre les agents concernés. De sorte qu'il est difficile, pour les encadrants de proximité, de gratifier ou de sanctionner financièrement un agent qui le mériterait à ses yeux : la commission peut en effet revenir sur cette décision, contre son avis. En revanche, les encadrants disent tous devoir porter une grande attention aux marques de reconnaissance à l'égard de l'équipe, au-delà de la seule rétribution financière, dans la mesure où celle-ci est limitée :

« Il faut tenir compte de l'actionnariat majoritaire de l'État, des OS [organisations syndicales], de l'affichage, de l'historique. Aujourd'hui on ne peut pas virer, ni toujours gratifier à leur juste mesure, les gens qui travaillent plus ou moins bien. […] Après, il faut assumer. À chaque commission secondaire, il faut justifier des non-choix d'avancements » (Bruno, responsable d'équipe, 43 ans, entré à EDF comme conseiller clientèle après plusieurs années d'expérience de représentant commercial).

Les relations établies avec les subordonnés à l'occasion du travail – qu'elles soient directement liées à la réalisation d'une tâche ou qu'elles relèvent seulement de la conversation ordinaire, sans enjeu lié au travail – tissent un réseau de liens de confiance (ou de défiance) entre les encadrants et leur équipe, tout aussi nécessaire à la transmission des consignes et à l'engagement dans le travail, que les instruments du type sanctions/incitations. C'est ce que Cousin, reprenant un terme indigène, baptise « la relation » (Cousin, 2008:164-175), sans davantage de précisions, et ce que la plupart des enquêtés appellent « le relationnel », en en faisant un domaine particulier d'intervention dans leur travail (à côté de « la technique » ou de « l'administratif »).

Il est extrêmement délicat de tirer des conclusions de portée générale sur ce que recouvre la « relation » ou « le relationnel », bien qu'il s'agisse d'une condition *sine qua non* du travail d'encadrement. Ce dernier, en tant qu'il repose sur une communication verbale et non-verbale, c'est-à-dire sur une interaction de personne à personne(s), intéresse l'analyse sociologique

à condition de se déprendre, précisément, de la perspective psychologisante qui isole l'interaction de son contexte social, pour ne plus la caractériser que comme une « relation », une « communication », voire une forme de « confiance » entre deux consciences nues. C'est à la fois ce point de vue selon lequel raisonnent les promoteurs de formations au *management* et de doctrines managériales, et le point d'achoppement de la sociologie critique lorsqu'elle se donne pour objet « le *management* », censé manipuler les consciences de tous ceux auxquels il s'applique, et créer un écran de fumée symbolique entre les relations quotidiennes de travail et la réalité de l'exploitation, dont les salariés seraient les victimes inconscientes et manipulées. Le « relationnel » peut ne pas être qu'un onguent que des encadrants manipulateurs appliquent sur les blessures du travail. Pour le comprendre, il faut partir de ce constat que le travail d'encadrement mobilise avant tout des ressources symboliques et langagières [12]. « Respect », « confiance » et surtout « reconnaissance » (par opposition à la seule rémunération) sont les termes qui reviennent le plus souvent dans les propos des responsables d'équipe du Commerce pour qualifier « un bon *manager* », mais aussi dans les propos de ceux qu'ils encadrent. Le fait d'être salué publiquement comme un « bon élément », dans un collectif de travail où tous les agents sont censés réaliser une activité comparable, sinon semblable, représente donc un « levier de *management* », pour reprendre une catégorie indigène : la reconnaissance venue du groupe, ou au contraire sa désapprobation, contribue à la valorisation symbolique des agents concernés et, à terme, à leur progression de carrière. Ainsi que le résume un responsable d'équipe :

« C'est facile de valoriser ou de dévaloriser quelqu'un, ça repose sur l'opinion, et ça a un gros impact – sur l'équipe, sur le chef de CRC [centre de relation clientèle]… Si on met toujours les mêmes CC [conseillers clientèle] dans une réunion pour un projet national, par exemple, ça se sait. On n'a ni bâton ni carotte, ou très peu, il faut faire autrement : c'est un mix entre du paternalisme, de l'affectivité, de la directivité et de la reconnaissance » (Bruno, responsable d'équipe, 43 ans, entré à EDF comme conseiller clientèle après plusieurs années d'expérience de représentant commercial).

C'est à partir de ce constat – un travail d'encadrement qui repose essentiellement sur la reconnaissance symbolique des comportements des conseillers – que l'on peut comprendre l'insistance du *management* des centres d'appels (au double sens de ligne hiérarchique et de corps de

12. Renoncer à analyser les différences, d'un encadrant à l'autre, de « relationnel », ne signifie pas que celui-ci n'est pas déterminé socialement. Au contraire, la manière dont un encadrant s'adresse à ses subordonnés dépend à la fois de sa propre trajectoire professionnelle, de son genre, de son âge, de la composition de son équipe (en terme de genre, d'âge, de compétences, etc.) et de l'activité de travail en jeu (les relations qu'entretiennent les contremaîtres du service logistique d'une centrale thermique ne sont pas les mêmes que celles d'un responsable d'équipe de la comptabilité). C'est précisément la multiplicité des déterminations du « relationnel » qui militent pour que, à ce stade, on s'en tienne à une analyse d'ensemble sans entrer dans ces détails.

doctrine gestionnaire) sur le rôle d'« animateur », de « soutien », voire de « patron » dévolu aux responsables d'équipe. Sans grande possibilité d'intervention sur le cœur du travail, et limités dans leurs marges de manœuvre financières, ces derniers se concentrent sur le développement d'une relation personnelle très proche avec leur équipe, au point que certains conseillers parlent de leur responsable comme d'un « second papa » – ce qui peut aussi bien être une accusation qu'une louange. « Donner du sens » vient en tête des expressions citées pour qualifier leur lien avec leurs équipes, de même que, dans une moindre mesure, « être (ou devenir) un vrai patron ». Tout se passe comme si le peu d'attributions et la limitation de leurs moyens incitait les responsables d'équipe (et ceux qui les encadrent) à revendiquer d'autant plus un rôle de « vrai » *manager* de proximité, sur les épaules duquel repose un ensemble de relations interpersonnelles fragiles, tissées entre les membres d'une équipe de travail, qui peuvent contribuer à maintenir les arrangements aussi bien qu'à les détériorer, lorsque ces relations se fragilisent. Il faut donc entendre « le relationnel » et « le symbolique » comme des domaines d'intervention distincts du reste du travail, et non comme ce qui exprimerait les relations de travail tissées dans et par la coopération. On peut en effet admettre sans peine que tout travail qui met en présence plusieurs acteurs passe par des interactions langagières, ou infra-langagières, qui tissent entre les encadrants et leurs subordonnés des relations pleines de symboles, et d'affectivité (Borzeix, Fraenkel, 2005). Ici, cependant, l'entretien de ces relations et le jeu sur l'affectivité ne sont pas l'effet secondaire d'un lien tissé par un travail commun ; ils sont un domaine d'action à part entière de l'encadrement.

Or, si « le relationnel » paraît si déterminant dans le travail d'encadrement, c'est précisément parce qu'il remplit une fonction, et qu'il correspond à un besoin. Les agents encadrés (conseillers clientèle, ici) expriment eux-mêmes ce besoin d'encadrement lorsqu'ils évoquent le rôle de leur n+1, qui ne se réduit jamais au seul contrôle et encore moins à la seule sanction.

II.3. Un besoin de chefs naturel ?

Tous les enquêtés adhèrent à ce lieu commun : il faut bien qu'il y ait des chefs. Les agents d'EDF, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont donc de bonnes raisons d'adhérer à cette croyance, présentée comme une nécessité. Ils font preuve de « réalisme » au sens de Boltanski (2009) : sachant que l'institution (l'entreprise, en concurrence) définit les relations de travail comme une réalité hiérarchique, les agents qui y travaillent et qui dépendent de cette institution (non seulement pour ordonner le monde qui les entoure et s'y repérer, mais aussi, très matériellement, pour accomplir leur travail et être rétribués en échange) ne mettent pas en doute, spontanément, cette nécessité.

Mieux encore, un consensus se fait jour au sein de l'entreprise pour déplorer la faiblesse des marges de manœuvre des *managers*. L'affirmation répétée, et manifestement conforme à un lieu commun partagé par tous les agents, qu'il faut que « le *manager* » puisse faire son travail, rencontre un écho favorable auprès de tous les agents, et singulièrement auprès des encadrants de proximité. Dans le même temps, cette déploration du *manager* perdu (marginalisé par les instruments de gestion qui l'évincent de l'encadrement du travail) souligne, paradoxalement, la place relativement peu importante qu'il occupe dans le travail d'encadrement *hic et nunc*. Le stress et les symptômes avérés d'atteintes à la santé dont témoignent certains enquêtés correspondent à des situations où cette contradiction est poussée à son paroxysme. Tous les encadrants ont du mal à vivre leur position intermédiaire, « entre le marteau et l'enclume », sachant que leurs ressources et leur latitude d'action sont limitées. Ceux qui ne peuvent plus s'en accommoder, et qui vivent cet inconfort comme une atteinte à leur dignité, sont ceux dont la fonction se trouve niée par l'organisation actuelle du travail – ceux qui ont l'impression que l'on n'a plus besoin d'eux. Dans la majorité des cas cependant, même s'ils n'effectuent qu'un travail essentiellement symbolique et relationnel, les encadrants de proximité sont perçus par tous les échelons de la hiérarchie comme cruciaux et nécessaires. Les processus de rationalisation du travail d'exécution prennent donc la forme paradoxale d'un encadrement technique toujours plus étroit (ou que les directions voudraient tel, du moins), alors même que les directions qui mettent en œuvre cette rationalisation déplorent la disparition progressive d'un travail d'encadrement authentique, et authentiquement humain.

Le besoin d'encadrants apparaît donc naturel, parce qu'il est naturalisé : les agents d'exécution ne travaillent pas seuls et ne sauraient s'engager pleinement dans leur travail sans l'aiguillon du contrôle hiérarchique – ce qu'ils avouent d'ailleurs eux-mêmes, sans s'en plaindre, au contraire : dans toutes les unités d'EDF, le sondage périodique qui mesure la satisfaction des salariés à l'égard de leur n+1 accorde invariablement à ces derniers des niveaux record de popularité, à plus de 80 % d'agents satisfaits. Contraints et surveillés, dans leurs agissements quotidiens, par l'ensemble de l'appareil d'encadrement (depuis l'installation matérielle du poste de travail jusqu'aux relations entretenues avec les supérieurs hiérarchiques), les agents se félicitent du rôle joué par ceux qui, en dernière analyse, les contraignent le moins : leurs chefs directs.

II.4. L'encadrement humain, juge du travail des agents

Il y a une part du travail d'encadrement qui ne peut être entièrement confiée à des systèmes d'information automatisés : celle qui consiste à évaluer le travail des agents d'exécution. Un dispositif de gestion peut

contraindre des salariés à effectuer telle ou telle action ; il peut en contrôler le résultat et le valider comme conforme (ou non) à une norme ; il peut prendre en charge la planification du travail, y compris en confiant aux agents les plus productifs davantage de travail qu'aux autres, selon un raisonnement inférentiel. Il lui est difficile, en revanche, d'établir si les salariés considérés effectuent correctement leur travail ; il lui est impossible de dire s'il s'agit d'un « bon travail », et encore moins d'affirmer qu'il s'agit d'un « vrai travail ». Toutes les expressions qui marquent, au-delà de la conformité à une norme (ou à un objectif assigné), l'engagement des agents dans leur travail, sont solidaires d'un jugement sur la qualité du travail effectué, et par là, sur la qualité de la personne qui l'effectue. C'est à ce titre que l'on peut comprendre que la « reconnaissance » et le « symbolique » ne sont pas des traits secondaires du travail des encadrants de proximité, au contraire.

Le jugement des encadrants de proximité sur le travail d'autrui prend en compte une pluralité de critères de qualité. À ce niveau de la hiérarchie peuvent coexister (de manière souvent conflictuelle) les exigences du métier, portées habituellement par le collectif de travail, et celles de la performance industrielle ou commerciale (portées par les niveaux plus élevés de la hiérarchie). Or, ces deux manières d'évaluer le travail sont de plus en plus en opposition, au fur et à mesure que les directions d'EDF entreprennent d'en « moderniser » les unités. C'est notamment le cas au sein des unités (de la production et de la distribution) où une grande part de l'activité accomplie jusque-là par des agents EDF a été externalisée. Dans ce cas, le « cœur de métier » se rétrécit au fil des ans, et les agents qui avaient, pendant plusieurs années de leur carrière et parfois pendant toute leur vie professionnelle, construit ensemble les contours d'un « métier » commun (au double sens d'horizon du bon travail, et de règles de la pratique), voient celui-ci battu en brèche par les plans de réduction des coûts et d'externalisation. C'est également le cas au sein des centres d'appels de la Direction commerce, où la « professionnalisation » imposée d'en haut redéfinit les critères de qualité du travail dans un sens plus conforme au nouveau statut d'entreprise concurrentielle [13], par opposition au métier des anciens conseillers clientèle, qui mettait davantage l'accent sur la satisfaction des usagers, devenus clients [14].

Les agents d'EDF sont des professionnels, qualifiés et attachés à leur métier dès les premiers échelons de l'organigramme. Le métier, conception partagée du travail de qualité, pouvait cimenter une relation privilégiée entre les agents et leurs encadrants, qui n'avaient pas besoin de recourir à

13. Il s'agit alors de vendre davantage de services associés aux contrats de fourniture d'énergie, par exemple.
14. On trouve en réalité dès les années 1980 les premières politiques commerciales au sein de la direction de la distribution, ce qui interdit d'opposer trait pour trait un métier synonyme de service public au nouveau professionnalisme imposé par le marché.

beaucoup d'incitations ni de sanctions pour s'assurer d'un fort engagement dans le travail de la part des agents. Il était alors un des leviers de l'encadrement. En revanche, dès lors que cette conception commune du bon travail s'efface, que l'externalisation appauvrit la technicité de l'activité, qui devient donc moins intéressante à leurs yeux, et que les nouveaux entrants demandent des contreparties sonnantes et trébuchantes à un travail dont ils ne tirent pas autant de fierté que leurs aînés, l'encadrement de proximité se trouve en porte-à-faux. Les menaces d'effacement du métier et de perte de professionnalisme sont ressenties d'autant plus cruellement dans les grandes entreprises publiques, dans la mesure où elles paraissent trahir le compromis historique sur lequel elles étaient fondées, qui couplait un statut protecteur à un très fort investissement dans le travail (Uhalde, 2005). Tout concordait dans ce genre d'entreprises à ce que l'engagement dans le travail, assuré par la triple promesse de la culture de métier, de la mobilité pour les plus méritants, et de l'intérêt intrinsèque pour un travail riche en technicité, apparaisse comme une évidence quotidiennement assurée par des collectifs de travail solides, regroupant des agents qui partageaient tous le postulat de « l'esprit maison » (Francfort *et al.*, 1995). La fragilisation de ce genre d'évidences rend les encadrants à la fois démunis (dans l'exercice quotidien de leur autorité) et cruciaux, d'un point de vue fonctionnel.

C'est en effet à leur niveau que s'opère, tant bien que mal, l'évaluation du travail selon plusieurs critères de qualité. C'est à ce niveau que s'articulent deux manières d'évaluer qui paraissent complètement disjointes lorsque l'on oppose en bloc « les salariés » au « *management* ». Selon cette perspective, il y aurait une étanchéité complète (et délétère) entre le « jugement de beauté » des collectifs de salariés œuvrant à la même tâche, et le « jugement d'utilité » de ceux qui les encadrent (Dejours, 1993, 2003). Plus précisément, ces deux espèces de jugement correspondraient aux deux facettes de la « reconnaissance » que les salariés attendent en échange de leur contribution : reconnaissance de « l'utilité technique, économique ou sociale des contributions du sujet à l'organisation du travail », et reconnaissance de « la conformité des contributions du sujet aux "règles" de travail, aux règles de métier, voire aux liens de coopération [au sein d'un collectif de travail] » (Dejours, 1993) [15]. Deux espèces de règles prévaudraient, fondées sur deux types de relations de travail : celles du métier correspondraient au collectif de travail, aux « pairs », aux collègues, tandis que les règles de l'utilité correspondraient aux relations d'encadré à encadrant.

L'observation des premiers niveaux d'encadrement, ceux qui sont en relation étroite avec les agents d'exécution et partagent toujours quelques éléments du même métier, montre pourtant que le jugement de beauté fait

15. Alter discute cette stricte séparation entre jugements de beauté et d'utilité en parlant de « reconnaissance verticale » et de « jugement de beauté du *management* » (Alter, 2009).

partie de la reconnaissance que les encadrants témoignent à leurs subordonnés. On pourra dire en particulier qu'un agent fait tout ce qu'on lui demande mais sans mettre de cœur à l'ouvrage, ou sans professionnalisme, ou encore qu'il ne fait que ce qu'on lui demande alors qu'on attendrait de lui plus d'engagement dans son travail. C'est notamment ce que les animateurs d'ERDF reprochent aux agents les plus jeunes, arrivés après que l'externalisation des activités a grandement restreint le cœur de métier : ces derniers feraient leur travail sans conviction, en se contentant d'accomplir les gestes prescrits, sans même chercher à apprendre. Dans les premiers étages de l'organigramme, il existe un continuum entre les différents niveaux hiérarchiques : plus les encadrants sont proches de ceux qu'ils encadrent, plus ils sont portés à prendre en compte, dans le jugement de leur travail, les règles du métier en sus de la conformité à la prescription verticale.

« Dès l'instant que les gens râlent, c'est qu'il y a de la conscience professionnelle », affirme un chef de section à la cantine de l'unité de production thermique où je déjeune, avec plusieurs d'entre eux. Il évoque les agents qui se plaignent d'être entravés par la « paperasse », et par le manque de moyens, dans leur travail quotidien. Or ces préoccupations sont des sujets d'énervement commun, entre les agents qu'il encadre et lui-même, mais aussi pour les cinq autres convives du déjeuner, tous encadrants dans la même unité, dans plusieurs services différents. L'irritation partagée face à une direction nationale qui ne comprend pas le « terrain », et qui lui impose des directives dont l'amoncellement finit par empêcher les agents de faire leur travail, n'est pas réservée qu'aux agents d'exécution ; elle soude plusieurs niveaux hiérarchiques proches les uns des autres dans la même défiance face au « robinet à prescriptif ». Si la « définition gestionnaire » du travail s'oppose effectivement au travail réel, ici, la ligne de démarcation entre ces deux ordres de réalité ne passe pas par le premier niveau d'encadrement.

Conclusion

Si l'on a encore besoin de chefs, dans des organisations toujours plus rationalisées et où la prescription paraît aller de soi, c'est donc pour trois raisons complémentaires.

La première tient au caractère nécessairement incomplet, voire contradictoire, du prescrit. Lorsque celui-ci s'alourdit à la faveur des retours d'expérience, de l'addition des projets, et des rappels à la règle, l'encadrement placé en face de l'activité de base fait en sorte d'arbitrer, de prioriser, de décider là où tout devrait censément fonctionner sans arbitrages ni décisions. Dans des organisations du travail contraintes non seulement par des textes réglementaires, mais aussi par des dispositifs de coordination et de

surveillance, les encadrants de proximité remplissent également la fonction cruciale, quoique parfois peu gratifiante, qui consiste à maintenir les relations de travail harmonieuses sans lesquelles l'activité serait empêchée. Enfin, et c'est là le trait principal de cet encadrement « symbolique », ils jouent un rôle de relais entre les collectifs de métier et le reste de la hiérarchie. Plus précisément, c'est au niveau des tout premiers échelons de l'encadrement que s'organise (parfois de manière dirigée, et souvent sur le tas) la coexistence des règles du métier et des objectifs de performance, ou en d'autres termes, le professionnalisme horizontal et l'injonction au professionnalisme.

Soutenus par la conviction unanimement partagée qu'« il faut bien qu'il y ait des chefs », les encadrants de proximité d'EDF effectuent un travail crucial alors même qu'il est peu reconnu. Les critères selon lesquels ils doivent juger du travail de leur équipe, en particulier, ainsi que la latitude qui leur est laissée dans la priorisation des différentes activités, mériteraient sans doute d'être plus finement perçus et pris en compte par ceux qui définissent leur mission, et qui cherchent si souvent à les « professionnaliser ».

Pris dans les contradictions des renouvellements de l'organisation du travail, l'encadrement de proximité est en première ligne dans l'émergence des plaintes et des préoccupations à propos de la « souffrance au travail » et des « risques psychosociaux ». Victime potentielle et coupable tout désigné lorsque le travail s'alourdit et que le soutien manque, il est au cœur des travaux menés par les observatoires mis en place dans les entreprises qui s'inquiètent de la prévalence des atteintes à la santé psychique au travail (Bergère, Chassard, 2013 ; Henry, 2012). Dans le sillage de cette recherche, elle-même entamée grâce au concours de l'Observatoire de la qualité de vie au travail d'EDF, on peut donc conclure à la nécessité d'une prise en compte accrue, dans la redéfinition du rôle des *managers* de proximité, du travail qu'ils effectuent au jour le jour, entre conformation, contrôle et arrangements, afin d'éviter d'ajouter à leur situation souvent inconfortable, les exigences de la « professionnalisation par le haut ». Mieux connaître et mieux reconnaître le travail d'encadrement, comme les acteurs de ces observatoires y semblent enclins, est un premier pas dans l'amélioration de la vie au travail, au plus près du terrain.

Références bibliographiques

Alter N. (2003), « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'année sociologique*, vol. 53, n° 2, p. 489-514.

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

Bergère J.-M., Chassard Y. (dir.) (2013), *À quoi servent les cadres ?*, Paris, Odile Jacob.

Boltanski L. (2009), *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard.

Borzeix A., Fraenkel B. (2005), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, nouvelle éd., Paris, CNRS éditions.

Bouquin S. (2011), « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, n° 49, p. 60-72.

Bourrier M. (1999), *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF.

Cousin O. (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, PUR.

Dejours C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, vol. 16, n° 2, http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=638.

Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA éditions.

de Terssac G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », *in* de Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 121-134.

de Terssac G., Lalande K. (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF.

Durand C., Touraine A. (1970), « Le rôle compensateur des agents de maîtrise », *Sociologie du travail*, vol. 12, n° 2, avril-juin, p. 113-139.

Edwards R.C. (1979), *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York, Basic Books.

Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

Henry O. (2012), « Introduction. Expertise sur les conditions de travail et syndicalisme », *La Revue de l'IRES*, n° 74, p. 63-74.

Hutchins E. (1995), *Cognition in the Wild*, Cambridge, MIT Press.

Kerr S., Hill K.D., Broedling L. (1986), « The First-line Supervisor: Phasing Out or Here to Stay? », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 103-117.

Licoppe C. (2002), « Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, p. 381-400.

Licoppe C. (2008), « Dans le "carré de l'activité" : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, p. 287-302.

Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.

Llory M. (2001), « Penser la sécurité : les obstacles au renouvellement des pratiques managériales », *in* Hubault F. (dir.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Toulouse, Octarès, p. 77-91.

Martin E. (2012), *Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS.

Mispelblom Beyer F. (2006), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.

Ouchi W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 95-113.

Stoessel C. (2010), *Décisions risquées et organisations à risques. Autonomie au travail et reconnaissance sociale dans la conduite d'une industrie de process*, Thèse de sociologie, Cnam.

Tixier P.-É., Mauchamp N. (dir.) (2000), *EDF-GDF. Une entreprise publique en mutation*, Paris, La Découverte.

Uhalde M. (2005), « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *La Revue de l'IRES*, n° 47, p. 135-154.

Vandecasteele-Schweitzer S. (1990), « Comment peut-on être contremaître ? », *in* Lequin Y., Vandecasteele-Schweitzer S. (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIX*e *et XX*e *siècles*, Lyon, PUL, p. 93-108.

Whyte W.F., Gardner B.B. (1945), « The Man in the Middle. Positions and Problems of the Foreman », *Applied anthropology*, vol. 4, n° 2, p. 1-28.

Zarifian P. (2011), « Le contrôle du travail : de la vérification de la conformité des opérations au blocage des initiatives », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février, p. 22-26.