



**HAL**  
open science

## Avant-propos

Stéphane Bellini, Anne Labit

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini, Anne Labit. Avant-propos. Des petits chefs aux managers de proximité, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2005. hal-02144112

**HAL Id: hal-02144112**

**<https://hal.science/hal-02144112>**

Submitted on 23 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Stéphane BELLINI - Anne LABIT**  
**Du petit chef au manager**

**Avant-propos**

Cet ouvrage s'intéresse à une catégorie socioprofessionnelle relativement méconnue : l'encadrement intermédiaire dans l'industrie. Ceux que l'on appelait autrefois les « petits chefs » et que l'on affuble désormais du qualificatif plus flatteur de « managers de proximité » sont au cœur des mutations industrielles et plus généralement des transformations du travail. Longtemps parcellisé, le travail de production industrielle fait aujourd'hui l'objet d'une recomposition : au-delà du strict respect des prescriptions tayloriennes, les ouvriers sont incités à se soucier de critères de performance de plus en plus nombreux et approfondis : qualité des produits, respect des délais, réduction des coûts, etc.. Les agents de maîtrise ou les cadres moyens qui les dirigent - et qui font l'objet de notre étude - voient leur travail s'éloigner du simple contrôle pour évoluer vers un management plus complet : motivation et participation des salariés ; communication sur les objectifs et les moyens ; respect des critères globaux de la performance ; analyse des dysfonctionnements et mise en oeuvre d'actions correctives ; dialogue avec les services périphériques à la production ou les entreprises sous-traitantes... telles sont quelques-unes des préoccupations du manager de proximité aujourd'hui. Comment ce dernier va-t-il prendre en charge ce rôle plus complexe, voire plus imprécis et s'adapter à ce bouleversement du monde industriel qui l'entoure ?

Les évolutions du travail de cette catégorie socioprofessionnelle particulière témoignent d'évolutions plus générales du travail industriel, voire non industriel. Dans le tertiaire, on assiste à la même floraison des nouveaux concepts de production basés sur la notion de performance globale. Les expériences concrètes des personnes en charge de ces nouveaux rôles d'encadrement intermédiaire sont également révélatrices des difficultés d'adaptation de tous les salariés concernés par les mutations actuelles. Ici réside donc le premier intérêt de cet ouvrage, que de permettre, au-delà de la catégorie qu'il envisage, un questionnement plus large sur les changements du travail et des travailleurs.

Le deuxième intérêt de l'ouvrage réside dans son approche théorique et méthodologique. Celle-ci est le résultat d'un croisement entre plusieurs disciplines : la sociologie d'une part, les sciences de gestion et la psychologie sociale d'autre part. La transdisciplinarité, souvent invoquée comme l'une des solutions à la crise des sciences sociales est pourtant un événement peu courant, tant celles-ci sont devenues spécialisées. Notre dialogue fût parfois difficile, nous obligeant à des efforts de traduction de nos concepts et catégories. Un exemple est le recours à la notion de fonction d'une part, à celle de rôle d'autre part : ces deux notions sont-elles strictement équivalentes ? Non, dès lors que les références impliquées – le fonctionnalisme d'un côté, la théorie des rôles de l'autre – sont complexes. Mais ce dialogue s'est révélé fructueux, en nous conduisant à préciser nos problématiques et à développer nos conclusions bien au-delà de ce que nous aurions fait dans le cadre d'un travail en solitaire.

L'envie de travailler ensemble est née de notre rencontre et l'a emporté sur toutes les difficultés que nous pouvions entrevoir en nous lançant dans ce projet d'ouvrage à quatre mains sur le thème de l'encadrement intermédiaire industriel. Sociologue pour l'une, représentant des sciences de gestion (et puisant volontiers dans les acquis de la psychologie sociale) pour l'autre, nous avons constaté que nous avions en commun un même objet de recherche, une même méthodologie d'enquête et surtout que les questions que nous posions à cet objet se complétaient. Comme si la recherche de l'une s'arrêtait là où commençait celle de l'autre.

Du point de vue sociologique, la question de l'encadrement intermédiaire industriel a donc été envisagée sous l'angle des contextes : que nous disent les évolutions des fonctions de l'encadrement intermédiaire sur les transformations du travail et de la société industrielle ? Du point de vue des sciences de gestion et de la psychologie sociale, la question est la suivante : comment se déroule l'ajustement des rôles de la maîtrise à des injonctions comportementales renouvelées dans un contexte industriel bouleversé ?

Ainsi, la recherche sociologique, que l'on pourra qualifier de théorico-déductive, est-elle complétée par une recherche en sciences de gestion, de nature empirico-inductive. La première recherche pose une question théorique classique en sociologie du travail qui est celle du dépassement du taylorisme, qui a caractérisé tout le 20<sup>ième</sup> siècle industriel. Elle descend ensuite au plus près des acteurs de terrain, les agents de maîtrise, pour analyser les évolutions de leurs fonctions dans de nouveaux contextes organisationnels. La question théorique de départ est alors reprise à la lumière des données issues du terrain. Cette première approche de l'encadrement intermédiaire débouche sur une approche gestionnaire. Cette fois-ci, c'est une demande d'audit de management émanant d'entreprises industrielles qui est le prétexte à une recherche théorique sur l'ajustement des rôles de la maîtrise dans le cadre de la mise en œuvre du management participatif. La recherche se clôt sur une présentation de pistes d'action à usage d'entreprises souhaitant approfondir leur gestion de la population maîtrise. Dans les deux cas, même si la démarche semble inverse, on trouve donc une ambition commune, qui est de joindre la réflexion théorique à l'observation du terrain.

Les deux recherches ont été menées selon une méthodologie similaire : l'étude de cas en entreprise, prenant principalement appui sur de nombreux entretiens semi-directifs. En tout, c'est donc l'analyse d'une centaine d'entretiens avec les agents de maîtrise, leurs subordonnés ou leurs supérieurs hiérarchiques qui est présentée ici. Les données issues des entretiens ont été confrontées avec d'autres types de données extraites de la documentation interne des entreprises ou d'observations en situation. L'ensemble des données ont été collectées au travers de quatre études de cas approfondies menées dans des entreprises appartenant à quatre secteurs industriels différents : l'automobile, la chimie, la sidérurgie et l'industrie portuaire.

Les deux premières études de cas (automobile/chimie) sont présentées dans le cadre de la recherche sociologique, qui fait l'objet de la première partie de l'ouvrage. Les deux études de cas suivantes (sidérurgie/industrie portuaire) sont présentées dans le cadre de la recherche en sciences de gestion mêlée de psychologie sociale, qui fait l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage. Les résultats issus des deux recherches vont dans le même sens : ils montrent que la hiérarchie de terrain évolue dans un contexte ambigu, d'abord parce que le nouveau modèle d'organisation du travail de production industrielle présente autant d'éléments de rupture que de continuité avec le modèle taylorien, ensuite parce que la maîtrise est soumise à des attentes peu compatibles entre elles voire contradictoires. La conjonction de ces éléments sociologiques et psychosociaux rend les ajustements de rôle de cette catégorie professionnelle particulièrement difficiles. Nous en analysons le contexte avant d'en démontrer le mécanisme et enfin, nous proposons quelques pistes d'action.

## SOMMAIRE

### Introduction générale

#### PREMIERE PARTIE

L'analyse des contextes d'évolution des rôles de l'encadrement intermédiaire industriel  
(le point de vue de la sociologie)

#### Chapitre 1 Le repérage bibliographique d'une catégorie floue : essai de sociologie des groupes professionnels appliqué à la maîtrise

##### Section 1 Quelques éléments d'analyse de la dynamique actuelle du groupe socioprofessionnel maîtrise

###### 1. *Un positionnement et une identification difficiles de la maîtrise entre ouvriers et cadres*

- 1.1. Regard sur quelques situations étrangères
- 1.2. La maîtrise française entre « cols blancs » et « cols bleus »
- 1.3. Repères statistiques sur la catégorie maîtrise

###### 2. *Un thème récurrent : le manque de qualification des agents de maîtrise*

- 2.1. Une tendance lourde : la formation continue de la maîtrise en poste
- 2.2. Une tendance récente : le recrutement de jeunes diplômés aux postes de maîtrise
- 2.3. Une solution d'avenir : vers un diplôme national d'agent de maîtrise ?

###### 2. *La maîtrise : une identité socioprofessionnelle éclatée*

- 3.1. De la maîtrise traditionnelle à la jeune maîtrise diplômée : l'émergence d'un nouvel acteur
- 3.2. Une segmentation de la population maîtrise suivant les dimensions biographique et relationnelle

##### Section 2 Les évolutions des rôles de la maîtrise dans la division du travail industriel

###### 1. *Le déclin de la maîtrise comme résultat de la rationalisation industrielle*

- 1.1. La fin du contremaître omnipotent
- 1.2. Le repli sur la fonction de commandement des équipes ouvrières ?

###### 2. *Les années d'incertitude : de la disparition annoncée à la redécouverte de la maîtrise*

- 2.1. L'apogée du malaise de la maîtrise
- 2.2. Un rôle essentiel mais non officiel

###### 3. *Vers une réhabilitation de la maîtrise : des discours aux réalités*

- 3.1. Les nouveaux concepts de production : quel rôle pour la maîtrise ?
- 3.2. L'intérêt du cas allemand
- 3.3. Les ambiguïtés de la modernisation française

## **Chapitre 2 L'étude sur le terrain d'un rôle charnière : essai de sociologie du travail appliqué à la maîtrise**

### **Section 1 La maîtrise au cœur du débat sur la sortie du taylorisme**

#### ***1. La complexité du débat portant sur la sortie du tayloro-fordisme***

- 1.1. Un ou des systèmes productifs traditionnels : Taylor, Ford, Fayol et les autres
- 1.2. La rupture avec le système traditionnel : un ou des nouveaux systèmes productifs

#### ***2. Une nouvelle problématique d'analyse des évolutions des rôles de la maîtrise***

- 2.1. Le rôle charnière de la maîtrise dans la division du travail
  - 2.1.1. L'organisation du travail taylorienne au cœur du modèle productif fordien
  - 2.1.2. L'agent de maîtrise tayloro-fayolien : un « encadrant exécutant »

#### ***2.2. La recomposition du rôle de la maîtrise : recul ou poursuite de la division du travail ?***

- 2.2.1. La fin de l'agent de maîtrise tayloro-fayolien : vers un véritable rôle d'encadrement ?
  - 2.2.2. Les ambiguïtés apparentes du nouveau modèle d'organisation et de management
  - 2.2.3. L'avènement d'une nouvelle maîtrise : des discours aux réalités

#### ***3. Le contexte et la méthodologie des enquêtes sur la maîtrise : deux études de cas***

- 3.1. Le contexte : mérites et limites de chacune des deux études de cas
- 3.2. La méthodologie : l'entretien semi-directif au centre du dispositif

### **Section 2 AUTOP : de nouveaux rôles pour la maîtrise dans le contexte d'une course à l'efficacité globale de la fonction productive**

#### ***1. La rénovation de l'organisation du travail et des rôles de la maîtrise : l'aboutissement d'un processus de modernisation de l'entreprise géré par le siège***

- 1.1. Le temps de la modernisation : de la « Qualité Totale » à « L'accord au Top »
- 1.2. Le temps de l'homogénéisation des réformes : le projet UET

#### ***2. La tôlerie de l'usine de S. : un renouvellement permanent des pratiques de travail dans le cadre d'une recherche d'efficacité***

- 2.1. L'amélioration de la performance globale de la tôlerie : le projet MEG
- 2.2. L'avenir de la tôlerie : de MEG aux UET

#### ***3. Les résultats et les effets des réformes organisationnelles menées en tôlerie : le cas de la maîtrise***

- 3.1. 1990 : la difficile mise en place de MEG
- 3.2. 1993 : l'amélioration des performances de la tôlerie

### **Section 3 CHIMIX : une difficulté à imaginer l'avenir de la maîtrise dans un contexte industriel bouleversé**

### ***1. Une population qui pose problème : les agents de maîtrise***

- 1.1. La maîtrise : un problème de gestion des ressources humaines
- 1.2. La maîtrise : un problème de compétences en management
- 1.3. Une autre façon de poser le problème maîtrise

### ***2. Les bouleversements des organisations du travail et des rôles de la maîtrise : des discours du siège aux pratiques de terrain***

- 2.1. Une usine plus ouverte sur un monde qui bouge : essai de prospective sur l'avenir de CHIMIX
- 2.2. De la fiction à la réalité : l'état d'avancement de la modernisation organisationnelle et des rôles de la maîtrise dans les usines de CHIMIX

### ***3. Les résultats et les effets de la modernisation du groupe CHIMIX pour ses salariés : la situation particulière des agents de maîtrise***

- 3.1. Un difficile apprentissage des nouvelles pratiques de travail dans les usines
- 3.2. La maîtrise de production face aux mutations : la rupture entre maîtrise de jour et maîtrise postée
- 3.3. La maîtrise de maintenance dans la tourmente des réformes organisationnelles : l'éclatement de la catégorie

## ***Section 4 De l'ambiguïté de la situation de la maîtrise à l'ambivalence de la sortie du taylorisme***

### ***1. De l'agent de maîtrise tayloro-fayolien au manager de proximité***

- 1.1. L'émergence d'un nouvel idéal-type d'agent de maîtrise
- 1.2. Le rôle pivot de l'agent de maîtrise dans une organisation du travail modernisée
- 1.3. Entre direction et terrain, l'AM reste l'« homme du milieu »

### ***2. Les obstacles à la mise en œuvre du nouvel idéal-type d'agent de maîtrise***

- 2.1. Une redistribution des objectifs et des moyens de la maîtrise parfois mal comprise
- 2.2. Entre participation et normalisation : un univers de travail paradoxal

### ***3. L'interprétation du changement : poursuite ou rupture de la rationalisation taylorienne ?***

- 3.1. L'état de la division technique du travail : recomposition et transversalité contre parcellisation et spécialisation accrue
- 3.2. L'état de la division sociale du travail : régulation autonome contre régulation de contrôle

## **DEUXIEME PARTIE :**

L'adaptation des personnes à de nouveaux rôles d'encadrement intermédiaire industriel (les points de vue de la psychologie sociale et de la sociale gestion)

Chapitre 3 De la difficulté de devenir manager

Section 1 Les attentes de rôles du discours sur le management

### ***1. Premiers constats empiriques : ambiguïtés des demandes***

- 1.1. Un mode de gestion imprécis et soumis à de multiples interprétations

- 1.2. Une conception illusoire de la gestion des Hommes
- 1.3. Obligation de moyen ou de résultat
- 1.4. Entre persuasion et contrainte
- 1.5. Valorisation de la dimension personnelle du management

## **2. Du management au manager**

- 2.1. La position duale des managers de proximité
  - 2.1.1. Un renforcement des tensions liée à la position duale
  - 2.1.2. L'accent porté sur le savoir-être
  - 2.1.3. De nouvelles formes de pouvoir
- 2.2. Des exigences qui touchent à la construction identitaire
  - 2.2.1. L'extraversion
  - 2.2.2. La conception de l'autre
  - 2.2.3. Les sources d'estime de soi

## **3. Quel rôle pour les managers ?**

### **Section 2 NORACIER : Une dynamique favorable à un management d'équipe participatif**

#### **1. La sophistication du système de management**

- 1.1. Un système en évolution
- 1.2. Un dispositif instrumental de soutien
  - 1.2.1. Des démarches participatives
  - 1.2.2. Un centre ressources
  - 1.2.3. Des ateliers du management
- 1.3. Un management soutenu par une communication intense
  - 1.3.1. Le rappel permanent des objectifs
  - 1.3.2. La recherche d'une cohérence entre les messages
  - 1.3.3. L'utilisation d'un vocabulaire managérial particulier

#### **2. L'entretien des particularités culturelles**

#### **3. Une structure organisationnelle en cours de mutation**

#### **4. Des contraintes technologiques qui appellent à la participation**

#### **5. Un paradoxe de NORACIER : chute des effectifs et mobilisation du personnel**

#### **6. La vigilance des contre-pouvoirs institutionnels**

### **Section 3 NORPOR : Un décalage entre prescriptions de rôles et environnement de travail**

#### **1. La distance du système de management par rapport au terrain**

- 1.1. Le dispositif instrumental
- 1.2. Un projet managérial décalé de la réalité du terrain
- 1.3. Nature des prescriptions comportementales

#### **2. Le manque d'un référent culturel unifié**

#### **3. Des frémissements dans la structure organisationnelle**

- 3.1. L'héritage d'une organisation bureaucratique

- 3.2. L'importance des règles
- 3.3. La position statutaire des cadres

#### **4. *La diversité des contraintes technologiques***

#### **5. *Une tendance à la réduction des effectifs***

#### **6. *La force des contre-pouvoirs institutionnels***

### **Section 4      Entre le marteau et l'enclume. La hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale**

#### **1. *Incompatibilités organisationnelles et perturbation des rôles des managers***

- 1.1. Le tiraillement de logiques
- 1.2. Rôles perturbés
  - 1.2.1. Conflits de rôles
  - 1.2.2. Aménagement de rôles
  - 1.2.3. Arrangement de rôles

#### **2. *Cohérence organisationnelle et transformation des rôles***

- 2.1. Le ralliement de logiques
- 2.2. Transformation des rôles de la hiérarchie intermédiaire

### **Chapitre 4      Evolution des rôles et gestion des Hommes**

#### **Section 1      De l'objet de gestion au sujet à gérer**

#### **1. *Le changement de rôles instrumentalisé par les techniques, les règles ou les valeurs***

- 1.1. Le recours aux techniques
- 1.2. La limite de l'instrumentalisation des valeurs
- 1.3. L'impuissance des règles à tout régenter
- 1.4. Un postulat fonctionnaliste

#### **2. *La mutation des rôles par l'action globale***

#### **3. *L'évolution des rôles par l'action sur les représentations des managers***

- 3.1. L'imaginaire du rôle
- 3.3. La reconfiguration subjective du maillage organisationnel
- 3.3. Les implications de la vision constructiviste

#### **Section 2      Des ressources humaines à gérer**

#### **1. *Un diagnostic à trois niveaux***

- 1.1. Le niveau de la prescription
- 1.2. Le niveau de l'interprétation
- 1.3. Le niveau de l'action

#### **2. *Outils de gestion et posture épistémologique***

- 2.1. La relation managériale : une construction conjointe
  - 2.1.1. La formation
  - 2.1.2. L'évaluation
  - 2.1.3. La détection des potentiels
- 2.2. La construction d'un langage commun



- 2.3. L'organisation et le manager
  - 2.3.1. L'attention permanente
  - 2.3.2. Des interactions à organiser

## **Conclusion générale**

## **Bibliographie**