

## Sociologies pratiques n°42

-----  
Appel à articles et à communications

### Manager en proximité : quel travail ?

**Coordinateur scientifique : Pascal Ughetto (Université Paris-Est Marne-la-Vallée-LATTS)**

**Coordinatrices du numéro : Marie Benedetto-Meyer (Université de Technologie de Troyes, équipe Tech-Cico), Nathalie Hugot (Apec, chercheure associée Centre Maurice Halbwachs-CNRS)**

Alors que l'importance de l'encadrement intermédiaire est croissante et que son effectif ne cesse d'augmenter depuis quarante ans [Wolff, 2015], que savons-nous réellement de celles et ceux que l'on dénomme les « *managers* de proximité » ? Dans la réalité des organisations privées ou publiques, mais aussi dans les mobilisations collectives, ces travailleurs restent bien souvent discrets. Pourtant, leur rôle est déterminant même si les projets de raccourcissement des lignes hiérarchiques les désignent dans une fonction, dont la contribution est régulièrement remise en question [Buscatto, 2002]. Autrefois, ils étaient perçus comme des « petits chefs » n'ayant d'autre rôle que disciplinaire. Hier encore, l'utilité d'une hiérarchie directe pouvait être mise en doute par des organisations qui avaient fait le choix d'une « montée en compétences » des exécutants. Aujourd'hui, cette fonction est en prise directe avec les projets de « libération de l'entreprise » ou « d'agilité » qui conduisent, une fois de plus, à envisager de se passer de ce personnel pour, éventuellement, constater ensuite qu'il est difficile de négliger cette population assurant de la régulation, de l'interface, et de la fluidité, mais qui se montre si peu tangible et visible. Encadrants mais pas nécessairement cadres, relevant de catégories aussi hétérogènes que les agents de maîtrise, les chefs d'équipe, les chefs de service, les adjoints, les techniciens, voire les employés et les ouvriers qualifiés, les *managers* de proximité forment un ensemble aux contours imprécis et dont le travail mérite par conséquent une plus grande attention. Aussi, en complément des travaux qui ont permis d'analyser la catégorie des cadres [Bouffartigue, Gadea, Pochic, 2011], il nous a paru utile de renforcer la connaissance et la compréhension des fonctions d'encadrement de premier rang, constituées par les « cadres moyens » ou les agents de maîtrise issus de la promotion ouvrière. Il s'agit de prolonger le regain d'intérêt dont elles ont pu faire l'objet depuis quelques années [Cadet, Guitton, 2013], en accordant, s'il y a lieu, une attention aux différences statutaires qui les régissent, à la catégorisation statistique plurielle qui les concerne ou encore aux variations introduites dans les conventions collectives [Bouffartigue, Gadea, 2000]. En effet, tenter de sortir les *managers* de proximité de leur invisibilité nécessite de se pencher sur le flou des appartenances catégorielles et de décrire leur activité, si variée et si malaisée à observer [Conjard, 2014; Bobillier-Chaumon et al., 2018].

Placés à l'épicentre des attentes de production, ils occupent un rôle d'exécution et de transmission des directives au moyen de méthodes de gestion renouvelées. Dans tous les secteurs, les encadrants de proximité doivent faire face au renouvellement fréquent des outils de gestion et d'information. Dans le secteur public, pris dans les rouages bureaucratiques et dans la mise en œuvre des réformes, ce *middle management* a pu être présenté comme une courroie de transmission du *New Public Management* [Barrier, Pillon, Quéré, 2015]. Dans le

secteur privé, leurs conditions d'exercice évoluent au gré des réorganisations et des modes managériales. La diffusion du numérique peut donner l'impression de remettre en cause leurs savoirs, et exiger un renouvellement de leurs pratiques. Plus encore, la « digitalisation » est associée à un discours sur l'émergence de nouvelles formes organisationnelles (plus souples, moins cloisonnées et hiérarchisées) dans laquelle la figure du manager serait elle-même remise en cause : une nouvelle « posture managériale » est promue, qui ferait de l'encadrant non plus un « expert », ni un « superviseur » mais un « facilitateur », qui aide à la circulation des informations et à l'apprentissage de nouvelles manières de travailler [Ughetto, 2018]. L'image du *manager*, pris par les multiples tâches de *reporting*, de gestion des *mails* et de réunions, interroge aussi [Racine, 2019]. Comment dès lors les *managers* s'acquittent-ils du rôle qui leur est confié de mettre en œuvre des changements qu'ils subiraient eux-mêmes et qui remettent en cause leurs savoirs et leur légitimité ? Les *managers* de proximité sont-ils concernés de la même manière que des cadres de niveau supérieur ? Quel temps accordent-ils à l'organisation du travail de leur équipe, aux activités de régulation, d'animations ou d'accompagnement ? L'emprise des activités de gestion, d'évaluation et de planification a-t-elle fait d'eux des *managers* « désincarnés » [Dujarier, 2015], éloignés de leur équipe, ou encore « empêchés » dans leur pratique de management [Detchessahar, 2013] ?

La revue *Sociologies pratiques* a donc choisi d'apporter un éclairage particulier aux salariés qui occupent des fonctions d'encadrement intermédiaire, à tous ceux que l'on désigne aujourd'hui sous des termes valorisants de « *managers* opérationnels », « *managers* de proximité », ou « *manager* de terrain », pour redéfinir, *in fine*, les mandataires traditionnels de l'autorité hiérarchique exerçant un rôle de gestionnaire d'équipe en première ligne [Bellini, Labit, 2005]. Le dossier s'intéressera exclusivement aux encadrants médians, c'est-à-dire à tous les personnels en charge de maintenir un contact régulier et direct avec les exécutants dans le but de mettre en place la stratégie de l'entreprise et d'appliquer la feuille de route définie par l'encadrement supérieur. L'objectif de ce numéro est par conséquent de saisir l'actualité des *managers* afin de rendre compte des enjeux auxquels ils sont confrontés. A cette fin, une attention particulière sera portée aux propositions d'articles émanant de chercheurs ou de praticiens souhaitant rendre compte des pratiques du travail saisies par une enquête de terrain (méthode qualitative et/ou quantitative, ethnographique), et notamment celles qui croisent d'autres disciplines (économie, histoire, psychologie, etc.) pour enrichir l'analyse du sujet. Trois axes sont proposés dans le but d'éclairer sur les processus, formels ou informels, d'accès aux postes et d'exercice de l'activité.

### **Axe 1 : Les postes d'encadrement dans les trajectoires individuelles : quelles mutations ?**

Cet axe porte sur les conditions d'accès aux postes d'encadrement et de leur place dans la trajectoire des salariés qui les exercent. Les « autodidactes » ou les salariés munis d'une formation courte de premier niveau (bac, BTS, DUT, etc.) ont-ils encore accès à ces postes d'encadrants ? Ces postes sont-ils, dans ce cas, pour eux, une porte d'accès aux fonctions supérieures ? Dans quels secteurs économiques (bâtiment, commerces, artisanat, grande distribution, etc.) le profil et les trajectoires des encadrants ont-ils le plus changé ? Assiste-t-on à une dévalorisation de l'expertise technique ou de l'expérience au profit de « compétences managériales » ou de « *soft skills* » ? Quels sont les processus identitaires sous-jacents, mobilisés dans ces actions ? Cela rend-il la fonction moins attractive ? Cela la décrédibilise-t-elle ou, au contraire, cela la (re)valorise-t-elle ? Quels effets cela peut-il avoir en terme de genre dans l'accès aux postes ? Comment s'opère la féminisation de cette fonction ? Enfin, un intérêt particulier pourrait également être accordé à l'analyse des formations à l'encadrement, dans leur contenu et dans le profil des salariés qui y assistent [Trouvé, 2009].

## **Axe 2 : Encadrer, quel travail ?**

On propose ici de s'interroger sur les différentes facettes de l'activité des encadrants. Le management de proximité est-il toujours un élément pivot dans l'organisation des entreprises pour réguler les dysfonctionnements et apaiser les tensions sociales ? Si l'encadrement est souvent présenté comme une activité « impossible », entre « le marteau et l'enclume » [Saulnier, Le Saout, 2002 ; Mispelblom-Beyer, 2010 ; Bouilloud, 2012], peut-on voir les encadrants uniquement aux prises avec des injonctions contradictoires ou « victimes » des nouvelles formes organisationnelles [Cadet, Delanoë, Guitton, 2019] ? Quelle est leur capacité à réaliser, néanmoins, un travail de régulation et d'organisation auprès de leurs équipes [Martin, 2015 ; Benedetto-Meyer, 2019] ? Comment se construit ce travail d'encadrement, à partir de quels dispositifs, en mobilisant quels outils, quels modèles ? Quels sont aujourd'hui les modes de reconnaissance et de valorisation de ce travail au quotidien ?

## **Axe 3 : « Nouvelles formes de management » : de quoi parle-t-on ?**

Cet axe porte sur l'impact des rhétoriques et leurs glissements sémantiques qui ont substitué « l'animation » au commandement, l'« adhésion » à l'autorité, dans le but, sinon de convertir les « résistants au changement », du moins de les persuader [Jacquot, 2014]. Quels sont les effets performatifs de ces discours ? Les *managers* sont-ils vraiment devenus des *servant leaders* au service de leur équipe ? Quelle perception ont-ils de ces évolutions, quelle « adhésion » ou distance critique développent-ils ? Comment perçoivent-ils le mouvement des « entreprises libérées » et l'effet de la « transformation digitale » [Mélo, 2019] ? Avec quoi doivent-ils composer (manque de visibilité sur les stratégies d'entreprise, réorganisations, nouvelles formes d'emploi, transformations des temporalités et des espaces de travail, travail en mode projets ou en mode agile etc.) pour exercer leurs nouvelles postures ? Qu'en pensent les « encadrés » ? On s'intéressera ici aux récits concrets d'expérimentation, ou de mise en place de nouvelles formes de management, pour en interroger le bien-fondé, la rhétorique discursive et les transformations effectives qu'elles entraînent.

## **Procédure de soumission d'article**

La revue *Sociologies pratiques* s'adresse aux chercheurs académiques et universitaires tout autant qu'aux professionnels, intervenants, consultants qui mobilisent la sociologie pour leurs travaux. Les articles attendus peuvent être de deux natures. D'une part, des analyses réflexives et sociologiques fondées sur des recherches empiriques récentes (analyses de témoignages, études de cas, débats critiques, etc.). D'autre part, des analyses de pratiques professionnelles (témoignages de pratiques et réflexion sur les conditions de l'action, les justifications de l'action et les conséquences sur l'action). Dans l'un comme dans l'autre cas, les articles doivent être analytiques et traiter de l'une ou de plusieurs des questions soulevées dans l'appel. Les articles qui croisent différents axes développés dans l'appel sont les bienvenus. Les intentions d'article (5.000 signes espaces compris) sont à adresser avant le **20 février 2020** par voie électronique à [socioprat42@gmail.com](mailto:socioprat42@gmail.com). Elles devront contenir une présentation du questionnement sociologique, du terrain, de la méthodologie et des résultats proposés. Après examen, la revue retournera son avis aux auteurs le **11 mars 2020**. Les auteurs devront alors proposer une première version complète de leur article (25.000 signes espaces compris, bibliographie non comprise) pour le **8 mai 2020**. La revue paraîtra à la mi-avril 2021. Toute intention d'article, comme tout article, est soumis à l'avis du Comité de lecture de la revue, composé des trois

coordinateurs, des membres du Comité de rédaction et d'un relecteur externe. L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas de l'acceptation de l'article.

- Adresser une intention d'article de 5.000 signes maximum (espaces compris) avant le 20 février 2020 par voie électronique à l'adresse suivante : [Socioprat42@gmail.com](mailto:Socioprat42@gmail.com)
- La revue retournera son avis aux auteurs le 11 mars 2020.
- L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas de l'acceptation de l'article final qui sera soumis au comité de lecture de la revue.
- Les articles (entre 15.000 signes et maximum 27000 signes, espaces compris) seront à retourner à la revue pour le 8 mai 2020 et donneront lieu à échanges avec le comité de lecture.
- La sortie du numéro est prévue pour mi-avril 2021.
- Plus d'informations sur la revue : [www.sociologies-pratiques.com](http://www.sociologies-pratiques.com)

### **Présentation de la revue**

Sociologies pratiques est une revue de sociologie fondée en 1999 par Renaud Sainsaulieu et l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE). Elle est aujourd'hui éditée par les Presses de Sciences Po. La revue est intégrée dans la liste des revues scientifiques reconnues par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES). Elle est répertoriée sur les bases Francis et Cairn.

Sociologies pratiques paraît deux fois par an. Ses numéros thématiques (environ 200 pages) donnent la parole à des chercheurs et à des praticiens afin de témoigner de réalités sociales émergentes et de comprendre les mouvements de notre monde. Le projet éditorial de la revue rend compte d'une sociologie appliquée. En ce sens, il recherche un équilibre entre monde académique et monde professionnel, entre compréhension et action, tout en portant un regard clairement sociologique pour comprendre le changement social. La volonté de croiser témoignages d'acteurs de terrain – qui agissent au cœur des transformations – et réflexions de chercheurs – qui donnent les résultats de leurs enquêtes les plus récentes – fait de Sociologies pratiques un espace éditorial et intellectuel original qui s'adresse à tout lecteur intéressé par la sociologie en pratique.

### **Appel à contribution permanent**

Outre le dossier thématique composé des articles retenus à partir de l'appel à contributions, Sociologies pratiques propose d'autres rubriques ; par exemple : Sociologies d'ailleurs, Le Métier, Lectures, Échos des colloques, Bonnes feuilles des Masters. Des varia peuvent aussi être publiés.

### **Rubrique « Échos des colloques »**

Qui n'est pas un jour passé à côté d'un colloque auquel il serait bien allé ? « Sociologies Pratiques » propose à ses lecteurs une rubrique « Échos des colloques ». Il s'agit d'évoquer sous une forme concise et personnelle (7.000 signes maximum), les colloques auxquels des lecteurs, désireux de faire partager à d'autres leurs impressions, ont participé.

### **Rubrique « Le métier »**

La rubrique « Le métier » est l'un des marqueurs éditoriaux de Sociologies pratiques, revue ouverte sur les usages non académiques de la sociologie. En valorisant l'expérience d'une sociologie appliquée (recherche-action, étude, expertise, conseil, évaluation de politiques

publiques...), cette rubrique offre à des intervenants qui « font » de la sociologie, mais aussi la « déforment » du fait de leurs usages, l'opportunité de rendre compte de leur pratique et de signifier ce qu'apporte le détour sociologique aux organisations pour lesquelles ils travaillent. Il est attendu des auteurs qu'ils fassent preuve de réflexivité et qu'ils exposent, outre leur terrain et leurs résultats saillants, les stratégies qu'ils parviennent (ou non) à mettre en place pour faire accepter leur approche sociologique, qui déconstruit souvent les certitudes des commanditaires et va à l'encontre des discours convenus dans les organisations.

## Bibliographie

- Barrier J., Pillon J-M, Quéré, « Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État, *Gouvernement et action publique*, 2015/4, p. 9-32.
- Bellini S., Labit A., *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2005.
- Benedetto-Meyer M., « Les managers de proximité sont-ils les acteurs d'une forme d'empowerment ? », *Terminal* [en ligne], 125-126, 2019.
- Bobillier Chaumon M.E., Cuvillier B., Sarnin P., Vacherand-Revel J., « Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? », *Pratiques psychologiques*, 2018.
- Bouffartigue P., Gadea, *Sociologie des cadres*, La Découverte, 2000
- Bouffartigue P., Gadea Ch., Pochic S. (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Recherches, Armand Colin, 2011
- Buscatto M., « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 43, 2002, p. 73-98.
- Bouilloud J.P., *Entre l'enclume et le marteau, les cadres pris au piège*, Seuil, 2012.
- Cadet J.P., Delanoë A., Guitton C., « Les professions intermédiaires dans les entreprises : une catégorie dynamique en prise directe avec les transformations du travail et du management, *Regards*, 2019/1, n° 55, p. 27-38.
- Cadet J-P, Guitton Ch. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au coeur de l'entreprise*, Recherches, Armand Colin, 2013.
- Conjard P., *Le management du travail*, Anact, 2014.
- Detchessahar M., « Management empêché, santé dégradée », *Santé et Travail*, n°82, avril 2013, p. 26-29.
- Dujarier M-A., *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.
- Jacquot L., *L'Enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale*, 2014, Nancy, Presses universitaires de Nancy.
- Martin E., « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF », *La Revue de l'Ires*, 2013, 76, (1), p. 3-27
- Mélo D., 2019, « Un management qui libère les salariés ? Enquête sur l'entreprise libérée et ses 'doubles' », in Dubet F., *Les mutations du travail*, Paris, La Découverte, p.135-154.
- Mispelblom-Beyer F., *Encadrer, un métier impossible ?* Paris, Armand Colin, 2010
- Ughetto P., *Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... : l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP éditions, 2018.
- Racine F., « Managers de proximité », in Bureau MC, Corsani A., Giraud O., Rey F. (dir.), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi*, Editorial Teseo, Buenos Aires, 2019, p. 317-323.
- Saulnier J.P., Le Saout R., *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*, L'Harmattan, 2002.

- Trouvé P., « La contribution des entreprises à la formation de leur encadrement intermédiaire : un investissement sans retour ? », *Education permanente* n°178, 2009, p. 37-54.
  - Wolff L., « Différentes approches du travail d'encadrement en sciences sociales », *Actes du séminaire « Ages et Travail » : le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours*, mai 2015, p. 9-28.
-