

Le travail oublié des managers

par Jean-Marie Bergère - 13 Janvier 2019

Une des définitions du métier des managers affirme qu'ils sont là pour faire travailler les autres. Du coup, le travail propre de ces salariés intermédiaires, ni cadres dirigeants ni opérateurs, est souvent oublié. Travailler et faire travailler seraient antinomiques plutôt que de passer d'une mode managériale à une autre, il est nécessaire de chercher à connaître mieux les évolutions et les difficultés vécues par ceux qui en ont la charge, cadres fonctionnels et opérationnels. C'est ce qu'ont fait Jean-Marie Bergère et Y Chassard en 2013 dans le livre *A Quoi servent les cadres ?*



Unsplash

Les analystes des dysfonctionnements dans les organisations semblent hésiter entre rendre les managers responsables des problèmes, par leur trop peu de distance à-vis des modes managériaux successives et leur trop grande distance vis-à-vis des autres salariés à qui ils ne feraient pas confiance ou qu'ils harcèleraient; ou en faire les premières victimes de la pression excessive mise sur les projets d'entreprise par la domination des objectifs financiers.

Partout dans le monde, les organisations privées ou publiques distinguent une catégorie de salariés à qui sont confiées les missions de coordonner le travail, de développer les compétences des équipes, de contrôler la bonne exécution des objectifs. *Quadro* en Italie, *Cuadro* en Espagne, *Cadres* en France, *Supervisors* ou *Managers* en Grande-Bretagne, *Aussertarifliche Angestellte* ou *Leitende Angestellte* en Allemagne, les statuts, les droits et les cultures diffèrent, mais le principe est le même. Plus qualifiés, mieux rémunérés, moins souvent au chômage et de plus en plus nombreux. Selon Eurocadres la somme des directeurs, cadres de direction, géomètres et professions intellectuelles et scientifiques représentent 19 % des salariés européens, et plus de 25 % dans certains pays comme les Pays-Bas, la Finlande, la Belgique ou le Royaume-Uni ou la Lituanie... La France se situant exactement dans la moyenne européenne.

En France, l'Observatoire des Cadres, structure ouverte, proche de la CFDT-Cadres, analyse en continu l'activité de ceux qu'elle désigne comme « des salariés à part entière, mais pas comme les autres ». En 2012, pour son 15^e anniversaire, l'Odc a retracé à grands traits les évolutions récentes les plus marquantes et formulé les défis qui attendent ceux qui ont la responsabilité de la bonne marche et de l'innovation dans les entreprises.

La formation supérieure est plus que jamais indispensable, mais elle ne garantit plus obligatoirement l'accès aux responsabilités et au statut pendant que des prérogatives qui étaient réservées aux cadres, encadrement d'équipes ou responsabilités financières par exemple, sont de plus en plus distribuées à tous les niveaux des organisations. La multiplication de la gestion par projet ou des structures matricielles contribue elle aussi à la multiplication des mandats et des objectifs donnés, sans

souci de leur clarté, de leur compatibilité ou de réalisme.

Un travail non reconnu

L'omniprésence des technologies numériques a des effets contradictoires. La matière première essentielle du travail des experts, mais aussi des managers est l'information. Les supports numériques en facilitent de façon inattendue la diffusion et la lecture et c'est un progrès indéniable. Cette liberté s'est accompagnée d'effets indésirables. La porosité entre vie professionnelle et vie privée s'est accrue et avec elle le sentiment d'une charge trop grande de travail. Le décompte du temps de travail en jours plutôt qu'en heures est très largement accepté comme inhérent à la fonction et l'autonomie dans l'organisation de son travail vécue comme une chance, mais parallèlement le « droit à la déconnexion » fait son chemin. Plus fondamentalement peut-être, ces technologies ont augmenté l'utilisation d'indicateurs chiffrés et de procédures en tout genre qui donnent une image abstraite et désincarnée du travail réalisé collectivement au sein des entreprises en lien avec les diverses parties prenantes. Le travail de compréhension, d'explication, d'interprétation, de contextualisation d'informations formatées et diffusées sous tous azimuts est plus que jamais indispensable, mais il a tendance à devenir invisible. Comment en rendre compte dans un tableau et sur un écran d'ordinateur ? L'illusion de tout maîtriser grâce aux ERP, CRM, KM, SIRH,... conduit à ignorer ce travail qui demande compétences et humanité et que les cadres et managers continuent de faire quotidiennement sans qu'il soit reconnu.

La course aux innovations dans tous les domaines, l'importance des services personnalisés y compris dans l'industrie où les objets matériels sont vendus - ou loués - en tant que support physique de ces services, la fréquence des relations avec des clients plus avertis et sachant tirer profit de la concurrence sur des marchés saturés, modifient profondément les activités de travail elles-mêmes. Les managers ne peuvent plus se contenter de mobiliser les savoirs qu'ils ont appris à l'université ou dans les (grandes) écoles. Ils sont producteurs de savoirs et savoir-faire spécifiques qui seuls donnent à chaque entreprise un avantage sur ses concurrents. Leurs connaissances sont de plus en plus rapidement obsolètes et ils doivent apprendre de chaque situation rencontrée. Leur statut et leur expertise ne leur donnent plus la sécurité professionnelle et mentale qui, au-delà de la sécurité matérielle, leur assurait des carrières évolutives et gratifiantes.

Un travail méconnu

Au final ce sont les pratiques d'évaluation, ignorantes du vif du travail comme de son caractère collectif, mais aussi les conceptions de l'apprentissage du management qu'il faut changer. L'enseignement de la gestion comme « science de la décision » est trop privilégié, notamment dans les Écoles de Commerce, pourtant rebaptisées « Management School », et en formation continue. L'apport des sciences humaines et sociales est caricaturé et réduit à la production de recettes ou de formules mnémotechniques pour « renforcer son leadership », « gérer son stress » ou « valoriser son potentiel » en attendant qu'un « coach » prenne soin de vous ; alors que correctement appropriées elles permettent de réaliser collectivement et de manière structurée, le travail essentiel de réflexivité et de mise en débat des difficultés, travail au cours duquel chacun peut progresser à partir de son expérience et de la façon dont les dilemmes pratiques et éthiques inhérents à l'activité professionnelle ont été résolus.

Sur toutes ces questions, les cadres vivent des contradictions proches de celles vécues par tous les salariés. Ils les vivent souvent plus intensément parce que leur engagement personnel est plus fortement requis. Ils ne réclament pas de compassion ou d'être soustraits à des contraintes générales. Ils ne refusent pas d'apprendre « tout au long de la vie » ni d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis de l'entreprise comme vis-à-vis de leurs collègues ou de la société. S'ils veulent changer les règles du jeu, c'est parce que celles qui prévalent aujourd'hui sont destructrices des hommes et des organisations. La bataille de la compétitivité et de l'emploi se gagnera aussi grâce à l'inventivité des organisations et à l'intensité des coopérations entre salariés pour faire - et bien faire - ce que les procédures n'ont pas pu faire autrement dit grâce à la qualité du management. Celle-ci sera d'autant plus au rendez-vous que le travail particulier des cadres et des managers sera compris, connu et reconnu.

Pour en savoir plus :

A Quoi servent les cadres ? Sous la direction de Yves Chassard et Jean-Marie Bergère. Observatoire des Cadres. Editions Odile Jacob. 2013.

A propos de cet article

Auteur(s) : Jean-Marie Bergère

: *management, travail, managers, cadres, Observatoire de cadres, Jean-Marie Bergère*

www.metiseurope.eu