



**HAL**  
open science

## Le conflit interpersonnel : un révélateur du travail managérial ?

Nicolas Spire, Christelle Gris

► **To cite this version:**

Nicolas Spire, Christelle Gris. Le conflit interpersonnel : un révélateur du travail managérial ? : Ficelles méthodologiques et éléments d'analyses de quelques conflits au travail. Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2021, Manager en proximité : quel travail ?, 42, pp.45-56. 10.3917/sopr.042.0045 . halshs-03553343

**HAL Id: halshs-03553343**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03553343>**

Submitted on 2 Feb 2022

**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.

Article paru dans *Sociologies Pratiques*, n°42, 2021/2, p. 45-56

NB : Dans l'édition papier de la revue ainsi que sur Cairn, l'article a été, par erreur, publié sans son titre original (avec son seul sous-titre)

## **Le conflit interpersonnel : un révélateur du travail managérial ?**

### **Ficelles méthodologiques et éléments d'analyses de quelques conflits au travail**

**Christelle GRIS** (sociologue praticienne, ADÉRESS ; docteure en sociologie, rattachée au Centre européen de sociologie et de science politique (CESSP)) : christelle.gris@adereff.fr

**Nicolas SPIRE** (sociologue praticien, APTÉIS) : nspire@apteis.fr

#### **Résumé en français**

Les conflits au travail ne sont que rarement appréhendés pour eux-mêmes par les sociologues. Ils sont pourtant de plus en plus fréquemment des occasions de sollicitations pour le sociologue praticien et concernent, au premier chef, les managers.

Or, la fonction d'encadrant de proximité est souvent le point aveugle des organisations de travail : considérée comme allant de soi ou livrée aux supposées qualités de ceux qui l'incarnent, elle est en fait un « lieu » privilégié de manifestation des dysfonctionnements et des contradictions de l'organisation. A partir de trois interventions menées en entreprise, le présent article propose à la fois une méthodologie et des éléments de diagnostic pour appréhender ces situations de conflits autrement que sur le registre individuel et psychologique.

#### **Mots clés :**

Conflit interpersonnel ; manager de proximité ; organisation du travail ; dispositif miroir ; maltraitance organisationnelle

#### **Summary in english**

Conflicts at work are seldom understood for themselves by sociologists. However, they are more and more frequently the occasion for solicitations for the practicing sociologist and primarily concern managers.

However, the function of local supervisor is often the blind spot of work organizations: taken for granted or left to the so-called qualities of those who embody it, it is in fact a privileged "place" for the manifestation of dysfunctions and organizational contradictions. Based on three interventions carried out in companies, this article proposes both a methodology and diagnostic elements to apprehend these conflict situations other than on an individual and psychological level.

#### **Keywords**

Interpersonal conflict; manager; work organization ; mirror device; organizational abuse

Les intervenants en entreprises sont régulièrement sollicités par divers acteurs (directions, représentants du personnel, salariés) pour « régler » des conflits entre des équipes et leurs managers. Pour construire et étayer leurs interventions, ces praticiens ont à leur disposition une littérature scientifique foisonnante.

Lorsqu'elles sont analysées, les relations dégradées entre les managers et leurs subordonnés sont d'abord appréhendées du point de vue des « victimes » afin de mettre en lumière les effets délétères de certaines pratiques managériales sur la santé des travailleurs. En témoignent le registre victimaire et les catégories juridiques manichéennes mobilisées pour les qualifier : « management autoritaire », « méthodes d'encadrement brutales » ou « perverses », « harcèlement managérial », « harcèlement moral ». Les analyses statistiques sur les conditions de travail reprennent également ces modalités de catégorisation binaire (victime/bourreau) ; ainsi par exemple de l'enquête européenne *Eurofound* (2016, p. 68), qui révèle qu'un salarié sur six se déclare « victime » de « comportements sociaux hostiles » (intimidation, harcèlement, violence).

Outre les conséquences, ce sont également les causes de ces pratiques qui sont abordées, à une échelle macrosociale, à l'occasion de ces discussions sur les « comportements hostiles » au travail : modifications des organisations (Becque, Mauroux, 2018, p. 225 ; Gollac, 2015) à distance du travail réel (Dujarier, 2015), éclatement des collectifs de travail et mise en concurrence accrue entre les salariés (Linhart, 2015) ou tournant gestionnaire (Supiot, 2015) sont dès lors autant de causes organisationnelles désormais bien identifiées de ces relations dégradées. Or ces transformations touchent également les encadrants eux-mêmes : le développement des objectifs quantifiés pléthoriques revient aussi à « empêcher » l'activité managériale (Detchessahar, 2013). L'intérêt porté à l'analyse de l'organisation du travail, et plus particulièrement à l'activité des encadrants, tend ainsi à modifier le regard que l'on porte sur eux : les managers intermédiaires seraient en quelque sorte affranchis de leur statut de « bourreau » et endosseraient désormais plutôt celui de « victimes » ou à tout le moins d'acteurs eux aussi « soumis » aux transformations organisationnelles contemporaines (Cadet, *et al.*, 2019).

Mais en dépeignant les managers tantôt comme soumis aux injonctions contradictoires de leur hiérarchie, tantôt comme outil ou vecteur des impératifs gestionnaires, la littérature scientifique conduit finalement les praticiens dans une impasse : face à ces ambivalences, comment appréhender concrètement les conflits managériaux ? Pour se détourner de cette impasse, et mettre à distance cette dichotomie victime/bourreau, c'est vers l'activité de travail des managers que nous souhaitons inviter à se tourner. Le présent article se propose en effet d'esquisser une telle approche en s'interrogeant sur la place et les enjeux du conflit dans l'activité des managers de proximité.

Les « conflits interpersonnels » sont entendus ici dans une acception large. Outre les cas les plus graves ou les plus visibles, il s'agit surtout d'élargir l'analyse aux conflits du quotidien, y compris les plus cachés ou les plus larvés, et largement ignorés des statistiques<sup>1</sup>. Car, s'il s'agit ici d'inviter à renouveler l'analyse trop souvent psychologisante des conflits interpersonnels (Schwartz, 2011), c'est parce que ces antagonismes viennent révéler certaines caractéristiques du travail managérial. Alors que le conflit en entreprise est soit réduit aux mobilisations collectives (Avril, *et al.*, 2010,

---

<sup>1</sup> Pour la DARES, la « conflictualité en entreprise » est réduite à sa dimension collective la plus visible et structurée puisque cet indicateur est construit à partir du comptage des Journées individuelles non travaillées (JINT) pour fait de grève. Aussi, la DARES en vient à conclure à un « net repli » de la « conflictualité dans les entreprises » sur la période 2011-2015 (Dares, 2018). Une telle conclusion apparaît fortement trompeuse car, malgré son appellation, cet indicateur ne dit rien de la qualité des relations quotidiennes.

p. 246-250) soit traité comme une manifestation d'antagonismes institutionnels parmi d'autres (Dulong, 2012, p. 63-86), cet article vise ainsi à faire du conflit interpersonnel un objet d'étude à part entière.

Pour cela, nous nous appuyons sur trois interventions qui ont un point de départ commun : chacune d'entre elles fait suite à des situations de conflits interpersonnels qui mettent en cause ou engagent des managers intermédiaires. Il s'agit de trois « expertises » réalisées, entre 2018 et 2020, à la demande de représentants du personnel de comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)<sup>2</sup>. Chacune de ces interventions visait à dresser un diagnostic des facteurs de risques psychosociaux (RPS) à partir d'enquêtes qualitatives par entretiens (entre 50 et 200, selon les cas) et observations des situations de travail des managers dans des établissements à caractère public ou associatif de 100 à 500 salariés.

À partir du récit circonstancié de l'une de ces expertises, il s'agira d'abord de mettre en évidence les difficultés spécifiques que posent au sociologue praticien ces situations de conflits ou de tensions vécues sur le mode interpersonnel : le plus souvent, ces situations sont spontanément interprétées par les différents acteurs de l'entreprise sur un registre psychologique ; difficiles à dépasser, ces premières explications sont pourtant de nature à masquer les enjeux organisationnels qui déterminent le plus souvent ces situations, notamment en ce qui concerne les contraintes inhérentes à l'activité des managers. Dans une deuxième partie, nous présenterons le dispositif méthodologique élaboré pour dépasser ces analyses individuelles et mettre à distance l'émotion et l'affect inhérents à toute situation conflictuelle : en sollicitant des salariés et des équipes non concernées par la situation de conflit, on déplace le regard ; en s'imposant ailleurs une stricte analyse du travail, on parvient ainsi à isoler ce qui concerne en propre le métier et le travail réel des managers et, avec eux, les facteurs de risques auxquels ceux-ci sont exposés. Notre dernière partie permettra enfin de relire la littérature relative au travail managérial à partir des résultats de ces interventions, afin de placer les conflits managériaux et leurs résolutions au cœur de nos analyses.

### **1. Mettre à distance les approches victimaires : l'impasse de l'analyse personnalisante**

Les situations de conflit sont le plus souvent appréhendées par ceux qui les vivent sur le registre interpersonnel ou psychologique. Nous nous proposons de l'illustrer ici par la demande formulée au début de l'une de nos interventions, emblématique de cette tendance.

Comme dans toute « expertise », nous avons – dans cet établissement d'environ 150 salariés – été sollicités d'abord par les représentants du personnel. Confrontés à diverses plaintes pointant des situations de mal-être au travail, ceux-ci avaient surtout relevé plusieurs conflits entre certains managers et leurs équipes, conflits qu'ils imputaient pour l'essentiel à l'une des deux directrices de l'établissement, présentée comme « *perverse et manipulatrice* »<sup>3</sup> ; le directeur général s'était, selon eux révélé très complaisant, car étant son adjointe, cette directrice lui permettait surtout d'imposer des décisions ou des orientations qu'il n'osait pas toujours porter lui-même. La direction, qui reconnaissait volontiers les situations de tensions voire de conflits, les imputait quant à elle au profil particulier de certaines équipes qui « *avaient un problème avec l'autorité* » ; invitée à s'expliquer, elle

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'expertises en santé au travail pour « risque grave » au sens défini par le code du Travail (article L.4614-12).

<sup>3</sup> Les expressions placées en italique sont extraites d'entretiens ou de conversations informelles menées par nos soins dans le cadre des interventions évoquées plus haut.

faisait opportunément remarquer que, parmi ces équipes, on retrouvait plusieurs représentants du personnel.

Ainsi, aux premiers moments de l'intervention, le contexte nous est, d'un côté comme de l'autre, présenté sur un mode binaire : outre le registre bourreau/victime, les uns insistent volontiers sur la « souffrance » de celui (ou de ceux) pour qui le conflit a été le plus délétère en même temps que sur la brutalité ou la méchanceté d'un ou plusieurs encadrants ; les autres dénoncent à demi-mot certains « meneurs » qui instrumentalisent des difficultés effectivement rencontrées par les salariés pour s'opposer « de façon systématique à la direction ».

Dans un tel contexte, les situations de conflit apparaissent aux acteurs concernés comme insolubles ou insurmontables. Les discours tenus se concentrent essentiellement sur les *personnes* qui en ont été les protagonistes et mobilisent des catégories psychologisantes. Les situations de tension, de mal-être, voire de souffrance au travail qu'ont connu ou que connaissent les salariés sont principalement appréhendées sous l'angle d'un conflit entre deux « caractères » ou entre deux « profils » : l'un est jugé plus « fragile », plus « vulnérable », « ayant du mal à s'imposer » ou « prenant les choses trop à cœur » ; l'autre sera vu comme « manquant d'écoute », « borné » ou « autoritaire ».

Cette forme de personnalisation des explications a cependant pour principal effet d'évacuer d'emblée la question du travail, de son organisation et de ses logiques contradictoires. L'explication personnalisante permet surtout de renvoyer plus ou moins explicitement à une solution qui paraît évidente : c'est en « se débarrassant » de la personne jugée comme défaillante ou comme nuisible que l'on ferait disparaître les problèmes. Or, comme le démontre souvent l'état d'un collectif quelques mois après le départ de l'un ou de l'autre, ce « remède » ne règle rien ; tout au plus voit-on les conflits se déplacer ou les problèmes se transformer (Cru, 2011).

Quoique plus difficiles à objectiver, les enjeux du travail, les difficultés que posent son organisation et ses nécessaires transformations sont pourtant incontournables pour analyser les contraintes et les ressentis des uns et des autres. Il ne s'agit pas de nier l'existence de *conflits* entre les *personnes*, mais plutôt de préciser que ceux-ci sont bien plus des « symptômes » d'une désorganisation du travail que des affrontements entre deux « personnalités » jugées incompatibles. Lorsque de telles manifestations surviennent, et plus encore lorsqu'elles sont récurrentes, « l'expérience montre que l'on retrouve quasiment toujours un conflit de travail à l'origine de la dégradation de la relation » (Davezies, 2004, p. 88).

Or, dans chacune des trois interventions que nous évoquons ici, c'est autour de la conception même du travail d'encadrement que se sont joués les conflits auxquels nous nous sommes trouvés confrontés : divergences quant à la manière d'animer ou d'encadrer qui, plus que des divergences de conception, traduisaient plutôt un certain nombre de contradictions que l'organisation n'avait ni vraiment mises en débat, ni tranchées, ni même aperçues.

## **2. La comparaison, au cœur de la méthodologie d'enquête**

Cependant, se défaire de ces dimensions personnelles psychologisantes, et surtout disposer de données suffisamment significatives et pertinentes pour mettre en lumière les ressorts et les enjeux de l'organisation suppose de se doter d'un dispositif méthodologique qui permette ce décentrement. Cela impose tout d'abord de ne pas s'en tenir au seul périmètre de l'équipe ou du service où se révèle(nt) le(s) conflit(s). À la manière d'Howard S. Becker (2002 [1998]), il s'agit de

proposer ici quelques « ficelles » qui, pour nos interventions, ont rendu possible l'élaboration postérieure de nos analyses.

- **L'élaboration d'un « dispositif miroir »**

L'idée de la méthode que nous proposons sous l'expression de « dispositif miroir » s'est imposée à nous à l'occasion d'une autre de nos interventions qui portait sur un cas de suicide au travail : il s'agissait d'un manager de proximité dans une grande entreprise de services ; à la tête d'une équipe d'une douzaine de techniciens, le manager s'était trouvé en conflit avec son directeur ; la ligne hiérarchique ayant vite pris le parti de ce dernier, le manager avait été muté de force sur un poste qui ne lui convenait pas... Il nous est d'abord apparu crucial de ne pas limiter le périmètre à la seule entité où le conflit avait émergé : dans le contexte d'un collectif très marqué par l'événement, il importait de pouvoir nous extraire des particularités de l'équipe considérée ; il s'agissait pour cela de solliciter des salariés qui, quoiqu'exerçant le même métier, en auraient été moins affectés.

En effet, dès les premiers échanges, nous avons pris la mesure du poids que prenaient la « *personnalité* » de l'encadrant concerné et les positionnements marqués qu'il avait manifestés. Pour saisir les spécificités du métier, le rôle que jouait le collectif ou les éventuelles pressions de la hiérarchie, il est vite paru inapproprié de borner nos investigations à la seule équipe directement concernée. Nous avons ainsi proposé de croiser les analyses des contraintes de l'activité au-delà de cette équipe : non seulement au sein de l'ensemble du service (2 autres équipes), mais en menant également des investigations équivalentes au sein d'un autre service (sur un autre site) auprès d'équipes exerçant des métiers dont les missions et les contraintes étaient jugées comparables (proximité des activités et de ses conditions d'exercice, mêmes profils des salariés en termes d'âge et de formation). Cette comparaison a ainsi permis de croiser les données recueillies au sein du service de référence avec celles d'un service dit « miroir » qui s'est surtout avéré beaucoup moins marqué par l'événement : les investigations menées (entretiens et observations) ont concrètement permis d'identifier – notamment auprès des encadrants de proximité – des invariants de la fonction managériale qu'il aurait été impossible de mettre en évidence en se limitant à la seule situation du service concerné par le suicide<sup>4</sup>.

- **Disposer d'un nombre de cas suffisant**

L'exercice quotidien de la fonction managériale est souvent perçu (par les principaux intéressés, comme par les observateurs extérieurs) comme déterminé par la détention de « *facultés* » ou de « *qualités* » dont les individus seraient dotés presque naturellement (écoute, charisme, etc.). Déconstruire ce type de prénotions – très installées en entreprise, des positions les plus subalternes aux plus hauts cadres dirigeants – suppose notamment que l'on puisse s'appuyer sur une variété suffisante de profils et de parcours : en termes de dispositif méthodologique, nous avons ainsi dimensionné nos interventions en prévoyant de rencontrer plusieurs encadrants de proximité en dehors de notre périmètre initial<sup>5</sup>. Enfin, il importe également de préserver des marges de

---

<sup>4</sup> D'une certaine manière, on retrouve le conseil de H.S. Becker d'aller voir du côté de ceux « qui ne valent absolument pas la peine qu'on les étudie » (Becker, 2002 [1998], p. 157).

<sup>5</sup> Mais il ne s'agit pas pour autant de prétendre constituer un échantillon « représentatif » (Beaud, 1996, p. 231-232) : dans le cas du dispositif mis en œuvre à l'occasion du suicide d'un manager de proximité, sur un établissement comptant environ 200 salariés, nous avons réalisé 7 entretiens collectifs (d'une durée de 3 heures environ et animés par les deux intervenants), 40 entretiens individuels (d'une durée d'1h30 environ), dont 10 animés par deux intervenants (cadres dirigeants et interlocuteurs spécifiques).

manœuvre afin de pouvoir adapter ou élargir le corpus en fonction des éléments relevés sur le terrain (en termes d'âge, d'ancienneté, de parcours, etc.).

- **Réaliser des entretiens avec toute la ligne hiérarchique**

Dans le cadre d'interventions sollicitées pour des situations de « souffrance au travail » ou de « risques psychosociaux », on ne saurait s'en tenir aux dimensions relationnelles ou hiérarchiques des situations de travail : même lorsque l'analyse est centrée sur un métier, comprendre une situation de travail, prendre la mesure des différents niveaux de contraintes ou de tensions d'une organisation, suppose de relever et d'entendre tous les points de vue de ceux qui y travaillent. On rencontrera ainsi, non pas tous les individus, mais à chaque niveau hiérarchique, un ou plusieurs représentants de la position occupée dans l'organisation (quelques techniciens ou exécutants ; au moins deux chefs d'équipes ou managers de proximité – pour limiter le risque d'un point de vue trop déterminé – ; le chef de service et ses supérieurs hiérarchiques – c'est-à-dire les cadres dirigeants). Déployé sur deux ou trois services, un tel dispositif permet en effet de recueillir l'ensemble des points de vue relatifs à une situation de travail, y compris dans leur dimension potentiellement antagoniste (par exemple une vision administrative ou gestionnaire du travail en atelier *vs.* une vision opérationnelle intégrant les aléas du travail réel) : chaque échelon, chaque position révèle ainsi ses contraintes, ses tensions et, avec elles, les impensés et les éventuels risques que recèle l'organisation du travail.

- **Observer les managers au travail, objectiver l'infinie variété de leur activité**

Dans le monde du travail, les « observations » viennent souvent très utilement compléter les éléments recueillis lors des entretiens, notamment lorsqu'il s'agit de prendre toute la mesure de la réalité du travail, de ses aléas, de ses contraintes et de ses déterminants (y compris lorsqu'ils échappent aux acteurs eux-mêmes). Cependant observer le travail d'encadrants de proximité peut, au premier abord, paraître déstabilisant : que faut-il regarder ? Combien de temps y passer ? Comment procéder ? Que faire s'il semble ne rien se passer ?

Les observations n'ont jamais vocation à épuiser toutes les dimensions d'une situation de travail : elles doivent néanmoins être conçues pour apporter d'autres éléments que ceux livrés en entretien. Or, souvent la question du temps se révèle difficile à appréhender lorsque l'on interroge les managers de proximité : d'un côté, ils constatent qu'ils sont débordés au sens où ils ne parviennent à faire tout ce qu'ils estimeraient nécessaires ou tout ce qu'ils avaient prévu pour une journée donnée ; de l'autre, ils reconnaissent très souvent qu'ils « *ne savent pas où passent leurs journées* », « *comment le temps passe si vite* »...

C'est cet apparent paradoxe que nous entendions lever grâce à nos observations. Séquencées en journées (réalisées avec différents managers, tous rencontrés préalablement en entretien), ces observations ont ainsi été réalisées en nous appuyant sur une grille préétablie – inspirée des travaux fondateurs de Mintzberg (1970) – où figurait une liste d'activités élémentaires (répondre à un mail, passer un appel, recevoir un subordonné...). Pour chacune<sup>6</sup>, l'observateur comptabilisait le nombre d'occurrences et le temps passé. Plus qu'une simple chronique d'activité (à la manière des ergonomes), le dispositif permet surtout de quantifier le temps de travail allouée à chaque tâche sur une journée ; la multiplication de ces séquences d'observation permet alors d'objectiver l'activité

---

<sup>6</sup> Nous en avons réalisé 4 au total.

managériale et de mettre en lumière des dimensions sous-estimées du métier (par exemple la place prise par les interactions et les interruptions de tâches).

- **Former un binôme réflexif d'enquêteurs**

Dans le contexte de situations de souffrance au travail et/ou de conflits lourds et parfois violents, il importe de s'interroger, en amont de l'intervention, sur son propre positionnement : dans quelle mesure est-on prêt à entendre les raisons d'agir d'un supposé bourreau, ou même de mettre au jour des causes ou des tensions permettant de prendre la mesure de ses contraintes ? Comment se prémunir de l'éventuelle pression que les demandeurs (par exemple une équipe syndicale) feront peser sur les intervenants (en particulier pour que l'intervention « *serve* » à obtenir le départ du cadre incriminé) ?

Outre la rigueur dans la préparation du terrain, le meilleur garde-fou est sans doute de s'imposer la constitution d'une équipe d'au moins deux intervenants :

- *Ne pas intervenir seul.* Dans le contexte évoqué, intervenir en équipe permet d'éviter d'avoir à réaliser seul des arbitrages méthodologiques délicats. Cela permet également de partager le travail et sa charge émotionnelle.
- *Limiter la taille de l'équipe.* Comme y insiste H. S. Becker (2002, p. 169), il importe de limiter le risque de déformation et de perte d'informations qu'induit nécessairement la multiplication des « enquêteurs ». Mais il est surtout crucial que chacun puisse, autant que possible, disposer lui-même d'un volume suffisant de données pour instruire la comparaison et les analyses. Pour cela, le binôme est souvent la meilleure solution, même si l'ampleur du périmètre, le volume des entretiens ou les délais d'intervention imposent parfois d'étendre la taille de l'équipe. Quoi qu'il en soit, il importe de garantir des échanges réguliers entre les différents intervenants au fur-et-à-mesure que se déroule le terrain et que se construit l'analyse. À la manière d'un contrôle croisé, ces échanges aident également à se déprendre des explications psychologisantes.

### **3. Les relations dégradées : un symptôme paradigmatique des difficultés du travail managérial**

Cette méthodologie permet alors de faire des relations managériales dégradées, un révélateur de certaines caractéristiques du travail managérial. En effet, en décalant le regard vers leurs activités les plus concrètes et les plus quotidiennes, on prend la mesure des contraintes qu'ils subissent, des limites de leur autonomie, de la fragilité de leur position ou du manque de reconnaissance qu'ils ressentent : à bien des égards, nos résultats retrouvaient alors certaines dimensions bien connues de la littérature. Mais il s'agissait de relire cette littérature en plaçant cette fois les conflits au cœur de la démonstration. Car ce n'est qu'à partir d'un réexamen circonstancié des tenants et aboutissants de l'activité de manager que l'on peut prétendre comprendre et prévenir ces conflits.

- **Incarner les dysfonctionnements de l'organisation : l'inconfortable position des managers de proximité**

Les conflits interpersonnels révèlent d'abord la position particulière des managers de proximité : communément présentés comme « *coincés entre le marteau et l'enclume* », ils occupent une position



intermédiaire dans l'organisation du travail qui les place en situation d'*incarner* les errements ou les dysfonctionnements de l'organisation. C'est donc vers eux que les salariés se tournent lorsqu'il s'agit de faire part de leurs récriminations ou de régler les contradictions de leur poste. C'est notamment le cas lorsque les projets de réorganisations des activités de travail (fusion de services, création d'une nouvelle équipe, etc.) sont imposés « *brutalement* » aux salariés par les membres de la direction, sans consulter les équipes opérationnelles ni les managers de proximité. Les encadrants sont alors tenus pour personnellement « *responsables* » des difficultés de leurs équipes et peuvent dès lors faire l'objet d'attaques personnelles aux formes multiples.

Surtout, ces conflits témoignent de la situation délicate dans laquelle sont fréquemment positionnés les managers, impuissants à modérer ces comportements hostiles, en raison surtout de leur faible marge de manœuvre pour redéfinir l'organisation du travail (« *je n'ai la main sur rien* » ; « *Je suis chef mais pas omnipotent : ce n'est pas moi qui décide de leur salaire, de leur prime, de l'organisation des équipes...* »). En effet, bien que sa position d'encadrant l'oblige à faire appliquer loyalement les décisions de la hiérarchie (« *je n'ai pas le choix, je suis manager* »), l'encadrant doit néanmoins tenir compte des difficultés de ses équipes. Or, en l'absence de marge de manœuvre organisationnelle, il se voit donc contraint de veiller à la bonne mise en œuvre des projets ou des règles édictées par la direction, même s'il en connaît les limites. Les conséquences négatives sont nombreuses pour le manager. Outre une éventuelle surcharge de travail causée par les négociations quotidiennes avec les équipes et des tensions psychiques, c'est également une perte de légitimité auprès de ses équipes, voire une dégradation de la relation managériale, qu'il risque de subir. Car les salariés ont, pour leur part, le sentiment que leur manager est « *impuissant* », ou encore « *déconnecté* », ne « *se rend pas compte* » de leurs difficultés quotidiennes, voire se « *désintéresse* » des dysfonctionnements et des désagréments qu'ils subissent.

- **Le travail d'encadrement de proximité : ambiguïtés, contradictions et conflits**

À travers cette analyse de relations dégradées, une autre caractéristique de l'activité managériale se dessine : l'encadrant de proximité fait l'objet d'injonctions contradictoires et d'attentes, sinon antagonistes, du moins ambivalentes de la part d'acteurs divers qu'il s'agit de réguler au quotidien. Dans l'une de nos interventions, la direction attendait ainsi de son manager qu'il mette en place avec loyauté le projet envisagé ; mais dans le même temps, les salariés – et dans une moindre mesure, la direction – aspiraient à des adaptations organisationnelles pour rendre ce projet applicable. Alors que les salariés ont besoin de souplesse pour disposer d'une marge d'interprétation des nouvelles règles d'organisation, l'attente d'une immédiate conformation à ces nouveautés, formulée par la direction (ou par un collègue), invite, à l'inverse, à condamner systématiquement les écarts, au risque sinon, pour l'encadrant, de se voir sanctionné au motif d'une trop grande indulgence envers ses équipes. Dans ces configurations il n'est pas rare de voir des cadres dirigeants pointer ouvertement la déloyauté de l'encadrant : pour eux, une trop grande proximité relationnelle avec ses équipes risque de nuire à l'autorité de la hiérarchie ou s'assimile à un manque de conformité aux règles et aux décisions de l'entreprise (« *ce manager n'est pas fiable, son recrutement est une erreur de casting : il ne fait pas respecter les règles de l'établissement, il est trop gentil avec ses équipes* »).

Outre le caractère discordant, les prescriptions adressées aux managers peuvent également se contredire en raison de la multiplicité de ses interlocuteurs : lorsqu'un manager doit *en même temps* répondre à une demande urgente de sa hiérarchie *et* à la sollicitation pressante d'un membre de son

équipe, les deux demandes deviennent concurrentes ; toutes deux légitimes et urgentes, elles sont surtout simultanées et ne pourront de fait être pleinement satisfaites. Pour l'encadrant, ces injonctions contradictoires imposent des arbitrages « *intenable* » (« *Mon quotidien, c'est un bombardement. Tout est urgent ou très très urgent...* »).

Ainsi, habiter le rôle de manager consiste précisément à articuler et à donner du sens à des logiques ambivalentes (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010). Il tient en quelque sorte un rôle de traducteur : il s'agit pour lui d'interpréter, voire de redéfinir, les règles – formelles et informelles – afin de les adapter au travail réel. Au point que son quotidien consiste finalement à résoudre des conflits et à régler des problèmes. Le travail d'encadrement apparaît donc comme une polyactivité, qui connaît des attentes si nombreuses qu'elles en deviennent floues ; et, au quotidien, il consiste donc à réguler des prescriptions contradictoires, à arbitrer, à trancher, le plus souvent seul.

La tâche n'est toutefois pas aisée. Elle relève de ce que l'on prise souvent derrière la supposée « autonomie du manager » : pourtant, quoiqu'elle soit le plus souvent affichée et vantée, elle n'est en fait que très relative. Le manager se doit aussi d'être une « *courroie de transmission* » efficace, vecteur rapide de la descente d'informations attendue des directions : mais, réduit à la fonction de « *passer-plats* », il risque alors de se voir délégitimer par ses équipes ; si à l'inverse, il prend ses distances avec les orientations ou interprète les directives, il s'expose à être accusé de déloyauté par sa hiérarchie. Autrement dit, si par définition le travail d'encadrement consiste finalement à arbitrer, il se comprend surtout, pour celui qui l'exerce, comme une récurrente prise de risques : risque d'outrepasser les marges de son autonomie ou risque de brider abusivement celles de ses équipes ; trancher, c'est bien souvent prendre le risque de déplaire ou de s'isoler, *a fortiori* en l'absence de compétences relationnelles spécifiquement adaptées à une telle fonction. Il n'est alors pas rare d'observer des « *pétages de plombs* » chez les managers lorsque leur rôle devient finalement trop « *intenable* » :

*« J'étais complètement débordé [...], c'était ingérable... J'ai dû prendre moins de congés que prévu, parce que j'avais trop de boulot... Alors un jour, mon chef m'appelle pour me donner encore une tâche urgente à faire et là, j'ai péti un plomb. Je l'ai pourri au téléphone ! Je lui ai dit que c'était infernal, que ce n'était pas tenable, que je n'y arrivais pas. Et là, il a enfin réagi. Il est venu me donner un coup de main. » (Un encadrant)*

- **Le manque de reconnaissance : le moteur d'une dynamique conflictuelle ?**

Ces difficultés demeurent toutefois largement méconnues, aussi bien par les directions que par les salariés. C'est ainsi que les « *pétages de plombs* » sont généralement analysés comme des « *faiblesses* » individuelles, et non comme des difficultés structurelles. L'activité de résolution de problèmes, placée au cœur de l'activité quotidienne du manager, est par exemple particulièrement invisible des salariés. Aussi se demandent-ils parfois « *ce que fait le manager de sa journée* ». Activité mal connue, l'encadrement de proximité est dès lors mal reconnu. Ces éléments jettent les bases d'une dégradation des relations. C'est ainsi que les conflits, en particulier ceux à l'initiative des managers, peuvent traduire le manque de reconnaissance de cette fonction.

En effet, cette méconnaissance peut par exemple amener une direction à évaluer ses managers de proximité sur des critères qui ne dépendent pas directement d'eux, mais de leurs différents

prescripteurs. Ce décalage entre les critères d'évaluation et la réalité quotidienne des encadrants tend également à nourrir des frustrations, éminemment conflictuelles. Les éventuelles accusations de « *déloyauté* » ou de refus d'autorité en donnent une illustration, déjà évoquée précédemment. Alors que ces transgressions et ajustements sont indispensables à l'exercice quotidien de l'activité du manager, leur condamnation traduit une méconnaissance du travail de régulation des encadrants et, par suite, nourrit un sentiment d'injustice et de non reconnaissance de leur engagement au travail.

\*

L'établissement de ce diagnostic est un outil précieux pour aider les différents acteurs (direction, managers, salariés et leurs représentants) à abandonner la qualification de manager « harceleur » ou « méchant » au profit de celle de « maltraitance organisationnelle » qui permet de qualifier une organisation délétère plutôt que de stigmatiser des individus. Déplacer les regards vers les caractéristiques de l'activité managériale, c'est donc inviter à se pencher, non pas sur les personnes, mais sur les organisations de travail. Autrement dit, il s'agit de convaincre les uns et les autres que c'est non pas vers des solutions individuelles (« coaching », injonctions à « mieux s'organiser ») qu'il faut se tourner, mais vers des solutions organisationnelles pour résoudre durablement et prévenir les conflits. Cela suppose notamment de mettre en discussion collectivement – et non pas à la seule échelle de la direction – le travail managérial et son organisation (tâches, statuts, compétences attendues, formation de binômes de manager, etc.).

\*

La fonction d'encadrant de proximité est souvent le point aveugle des organisations de travail : considérée comme allant de soi ou livrée aux supposées qualités de ceux qui l'incarnent, elle est en fait souvent un « lieu » privilégié de manifestation des dysfonctionnements et des contradictions de l'organisation. Du point de vue des managers eux-mêmes, cela se traduit sous forme d'injonctions contradictoires, d'urgences répétées ou d'arbitrages intenable. Pour y faire face, ils en viennent à adopter diverses attitudes de repli ou de défense ; ces postures peuvent n'être qu'intérieures, mais elles se transforment aussi parfois en conflits ouverts qui révèlent alors une des caractéristiques majeures de l'activité managériale : au quotidien, celle-ci est nécessairement faite de renoncements, de contradictions et de tensions.

Malgré leurs apparences, ces conflits ne peuvent donc être réduits à des problèmes de « personnes » et analysés sur le seul terrain psychologique. Mais s'il importe de se défaire de telles interprétations, cela suppose surtout d'orienter résolument l'analyse vers les déterminants réels de l'activité managériale. Au-delà de cette injonction, le présent article propose quelques outils méthodologiques qui, malgré des contextes difficiles, peuvent permettre aux intervenants de concrétiser ce parti-pris.

## Bibliographie

- AVRIL C., *et al.*, (2010), *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, 2010.
- BEAUD S., (1996), « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique », *Politix*, vol. 3, n° 35, p. 226-257.
- BECKER H. S., (2002 [1998]), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte.
- BECQUE M., MAUROUX A., (2018), « Conditions de travail : une autonomie en recul mais une ambiance de travail moins tendue. Enquête Conditions de travail et risques psychosociaux 2016 », *Bulletin épidémiologique hebdomadaire (BEH)*, n°12-13, p. 221-227.
- CADET J.-P., *et al.*, (2019), « Les professions intermédiaires dans les entreprises : une catégorie dynamique, en prise directe avec les transformations du travail et du management », *Regards*, vol. 1, n°55, p. 27-38.
- CRU D., (2011), « Des risques psychosociaux bien encombrants », *Esprit*, n°10, p. 140-147.
- DARES, (2018), « Les relations professionnelles en 2017 : un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements ? », *DARES analyses*, n°105.
- DAVEZIES P., (2004), « Les impasses du harcèlement moral », *Travailler*, vol. 1, n°11, p. 83-90.
- DESMARIS C., ABORD DE CHATILLON E., (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, vol. 6, n°205, p. 71-88.
- DETCHESSAHAR M., (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, vol.1, n° 19, p. 57-80.
- DUJARIER M.-A., (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- DULONG D., (2012), *Sociologie des institutions politiques*, Paris, La Découverte.
- EUROFOUND, (2016), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- GOLLAC M., (2015), « L'intensité du travail. Formes et effets », *Revue économique*, vol. 56, n°2, p. 195-216.
- LINHART D., (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès.
- MINTZBEG H., (1970), « Structured observation as a method to study managerial work », *The Journal of Management Studies*, vol. 7, n°1, p. 87-104.
- SCHWARTZ O., (2011), « La pénétration de la "culture psychologique de masse" dans un groupe populaire : paroles de conducteurs de bus », *Sociologie*, vol. 2, n°4, p. 345-361.
- SUPIOT A., (2015), *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard.