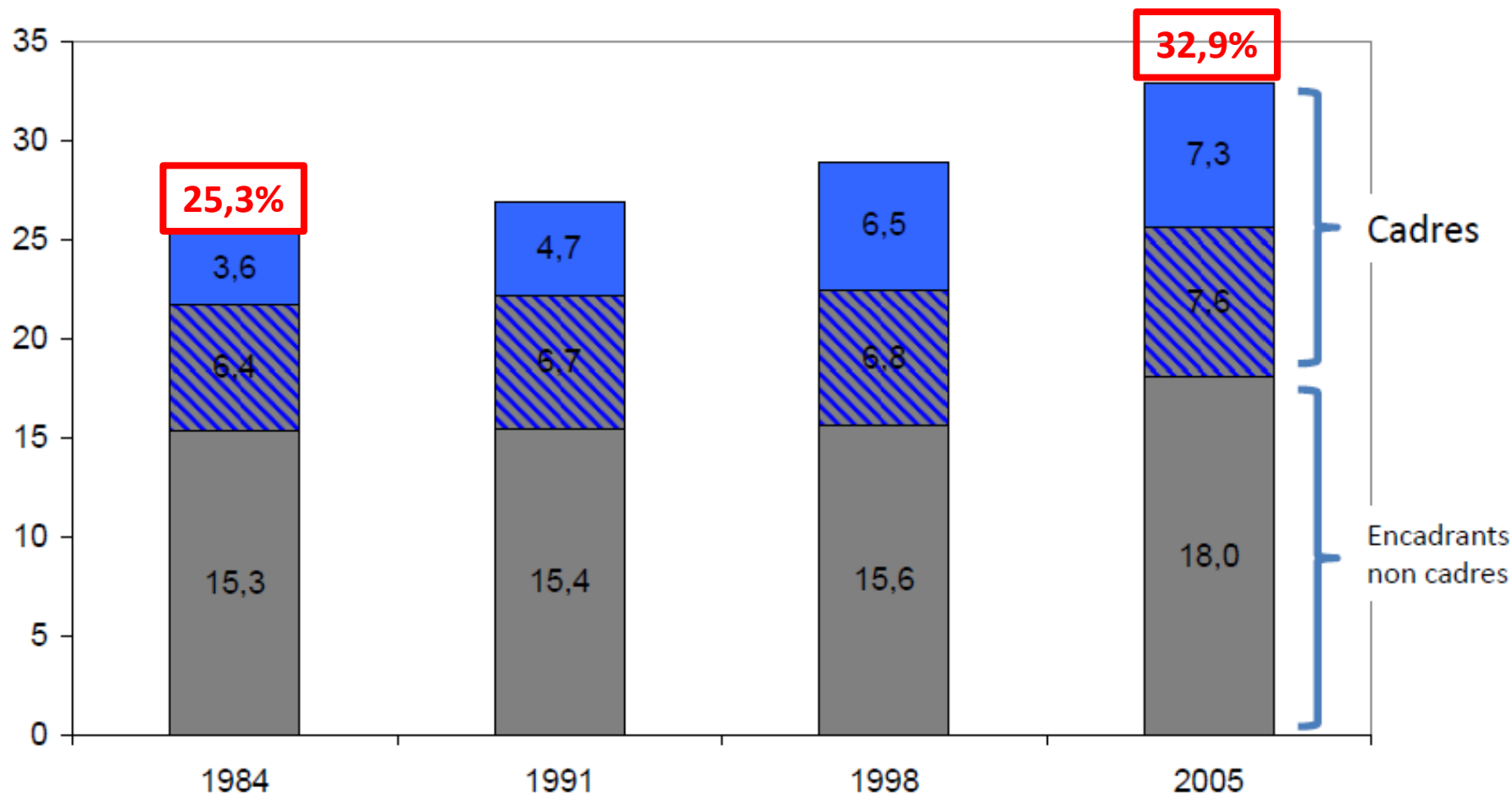


RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ET DE PROXIMITÉ

DEFINITIONS

- Initialement un cadre était une personne assurant des fonctions d'encadrement. Puis cette notion a évolué, recouvrant des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise. On peut ainsi être cadre sans avoir à encadrer une équipe.
- Un encadrant est une personne ayant une ou d'autres personnes sous ses ordres ou sous son autorité.

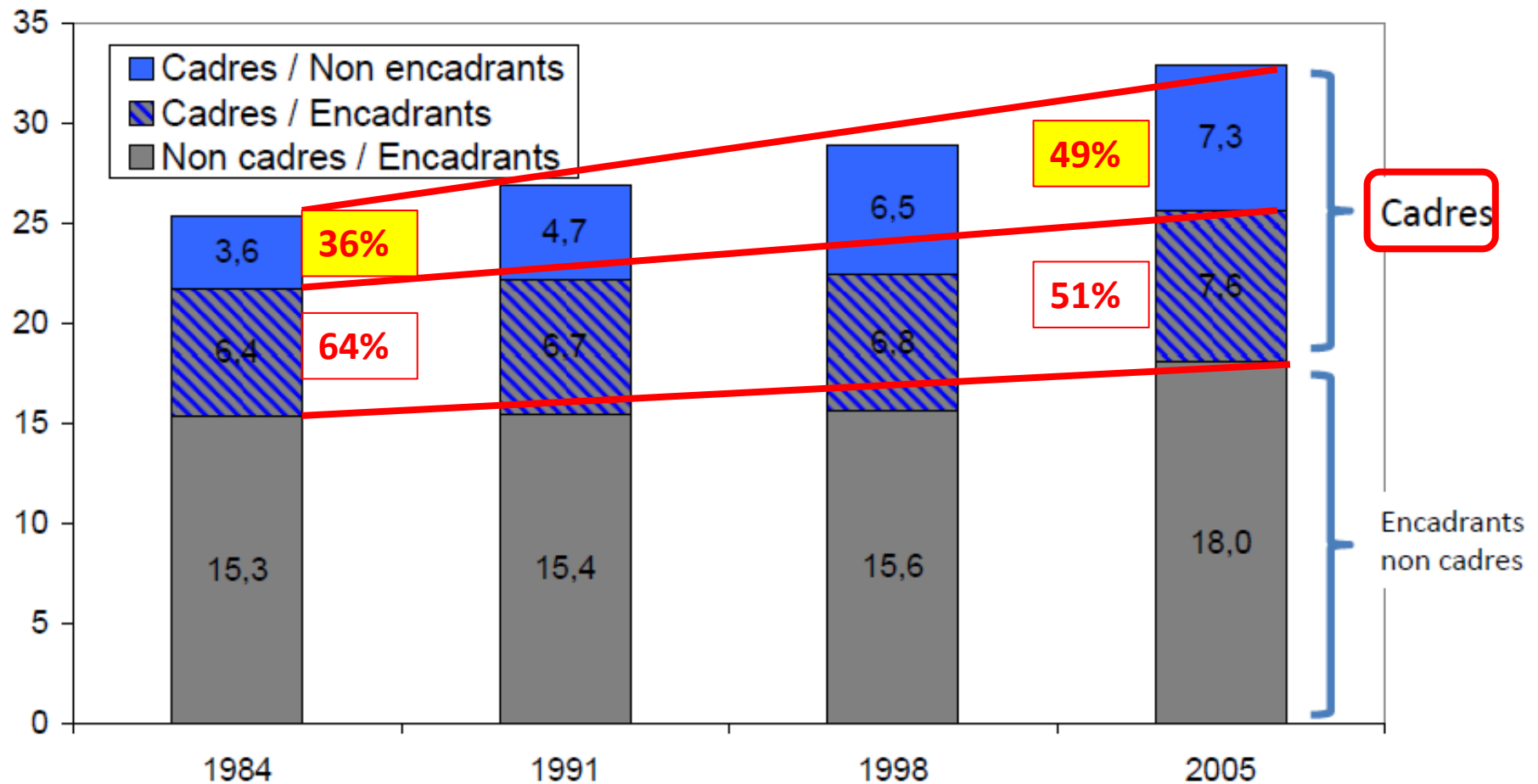
Malgré les discours et politiques de suppression de niveaux hiérarchiques, il y a une augmentation de la population cadre et de l'encadrement de 1984 à 2005.



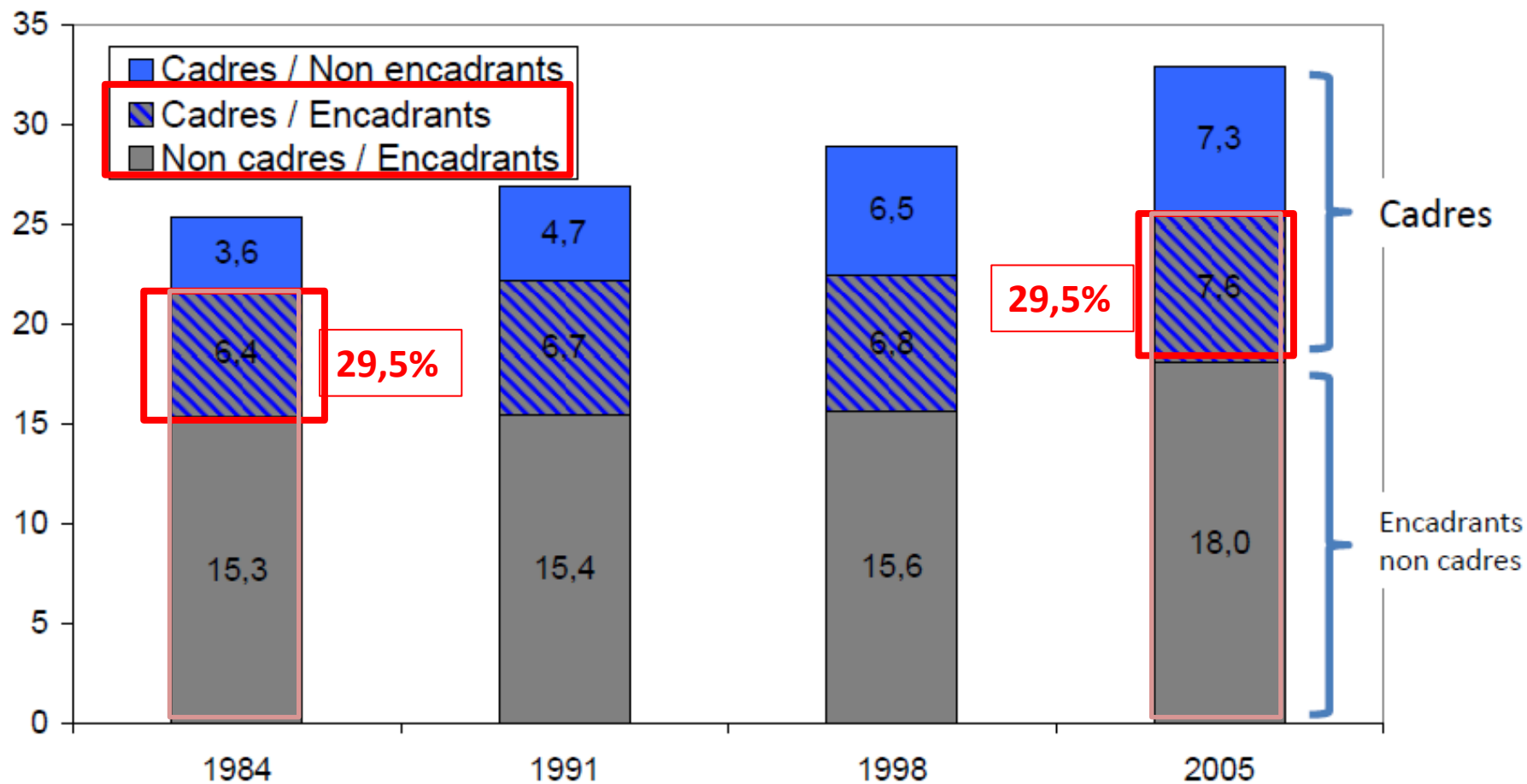
Sources: Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991, 1998 et 2005 (Dares et Insee)

Champ: Salariés des secteurs public et privé de plus de 16 ans (hors clergé)

Chez les cadres, c'est surtout la population non encadrante qui a augmenté :



Chez les encadrants, on a surtout des encadrants non cadres, mais la proportion cadres encadrants / total des encadrants reste constante (29,5%).



QUI SONT LES ENCADRANTS ?

Taux d'encadrement par groupes socioprofessionnels :

	1984	1991	1998	2005
Ensemble	21,7	22,1	22,4	25,6
Cadres du public	47,0	40,6	34,0	42,2
Ingénieurs et cadres du privé	76,3	71,7	63,9	56,8
Professions intermédiaires du public	28,6	27,7	27,6	29,9
Professions intermédiaires du privé	46,6	42,5	41,2	37,0
Employés qualifiés	11,6	11,7	12,2	15,8
Employés non qualifiés	5,6	5,9	7,2	8,8
Ouvriers qualifiés	13,0	15,4	16,9	24,0
Ouvriers non qualifiés	5,4	5,4	6,4	9,6

Sources: Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991, 1998 et 2005 (Dares et Insee)

Champ: Salariés des secteurs public et privé de plus de 16 ans (hors clergé)

ENCADRANT, « MANAGER »

Encadrant dirigeant

- responsable des résultats de l'entité dont il a la charge
- délégation d'autorité, de signature,
- décision d'embauche et de licenciement
- choix de l'organisation
- ...

Encadrant intermédiaire

- responsable d'une partie de l'organisation
- gère les équipes et les moyens mis à sa disposition
- contrôle les résultats

Encadrant de proximité

- gère une équipe au quotidien
- traduit les objectifs assignés en consignes opérationnelles
- rôle technique et rôle managérial

RÔLES ET ACTIVITÉS DE L'ENCADRANT

- Un rôle d'interface entre :
 - le management supérieur
 - son ou ses équipes
- Un rôle de terrain
 - prévoir
 - organiser
 - prescrire
 - contrôler
 - coordonner
 - réguler, notamment entre le travail prescrit et le travail réel
- Une activité managériale
- Une activité opérationnelle

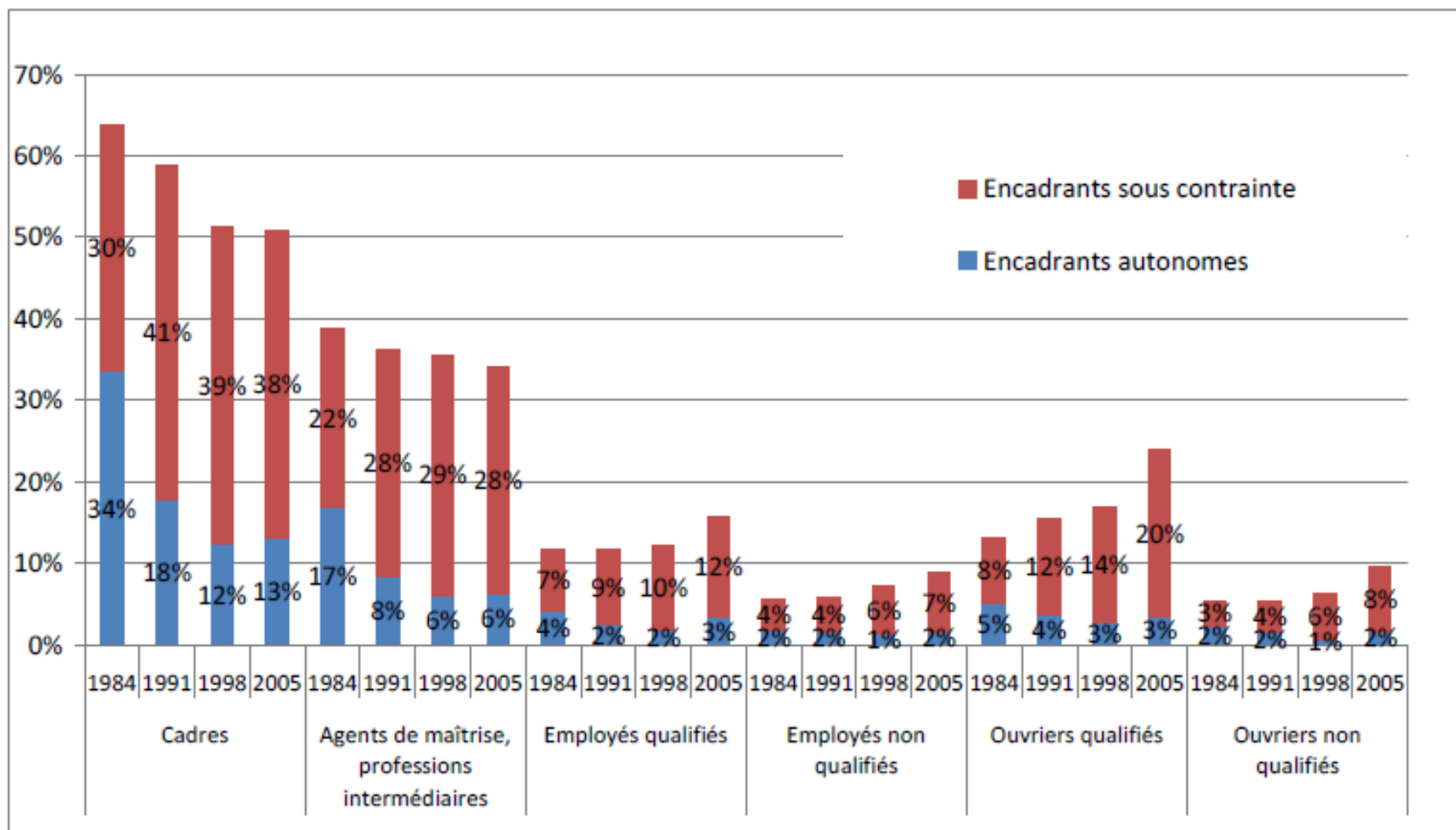
- Un manager n'est pas une simple courroie de transmission qui passe telles quelles les contraintes, informations et directives qu'il reçoit de sa direction. Il a un énorme travail d'articulation, de déclinaison, de traduction, pour les faire passer dans son service, et de mise en compatibilité entre ce qu'il faut arriver à atteindre et les difficultés de terrain.
- Christophe DEJOURS * : « La première fonction du manager, c'est ainsi d'apporter une assistance professionnelle à ses subordonnés. Elle implique que le manager ait une connaissance du travail vivant, et qu'il ait le goût et la capacité de transmettre son expérience et ses connaissances techniques sur le procès de travail. Un manager compétent est amené à comprendre les difficultés que rencontre chacun de ses subordonnés dans la réalisation d'un acte technique ».
- Il n'est pas question non plus qu'il remonte en brut à sa direction tous les incidents et détails que rencontre son équipe. Il a également un énorme travail de traduction, de synthèse, d'alertes, ..., c'est-à-dire un rôle de fournisseur de la réalité au niveau de la direction d'entreprise (ce qui n'est généralement pas bien vu en France).
- * Christophe Dejours, Le choix. Souffrir au travail n'est pas une réalité. Bayard.

DES ENCADRANTS SOUS CONTRAINTES

	1984	1991	1998	2005
Contraintes pesant sur le rythme de travail				
Demandes extérieures exigeant une réponse immédiate	34,7	57,0	64,9	63,3
Dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues	11,5	27,1	31,5	34,1
Contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie	15,1	20,0	24,5	28,9
Contraintes de rythme liées à des équipements techniques ou technologiques	10,7	17,5	22,7	25,8

Sources: Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991, 1998 et 2005 (Dares et Insee)

Champ: Salariés des secteurs public et privé de plus de 16 ans (hors clergé)



Club des **Entrepreneurs**

L'entreprise vue par ses cadres en 8 questions

Une enquête du Club des Entrepreneurs

Mars 2014

© 2014 Club des Entrepreneurs.
All rights reserved.

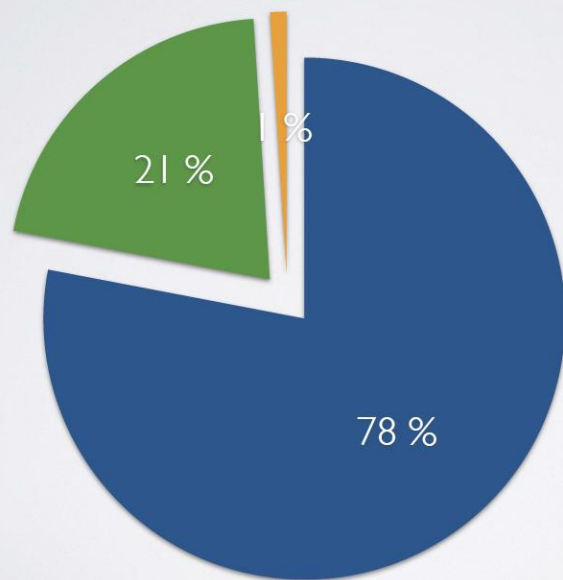
Contains Club des Entrepreneurs' Confidential and Proprietary information and may not be disclosed
or reproduced without the prior written consent of Club des Entrepreneurs

- Étude réalisée par le Club des Entrepreneurs.
- Interviews effectuées par des questionnaires administrés par internet du 3 au 14 février 2014.
- Échantillon représentatif de 1 812 cadres actifs français.
- Représentativité par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants: taille de l'entreprise, région d'appartenance, secteur d'activité, genre et âge.

DIRIEZ-VOUS QUE L'AMBIANCE DE TRAVAIL DANS VOTRE ENTREPRISE, DANS LES 6 DERNIERS MOIS, S'EST...

Club des Entrepreneurs

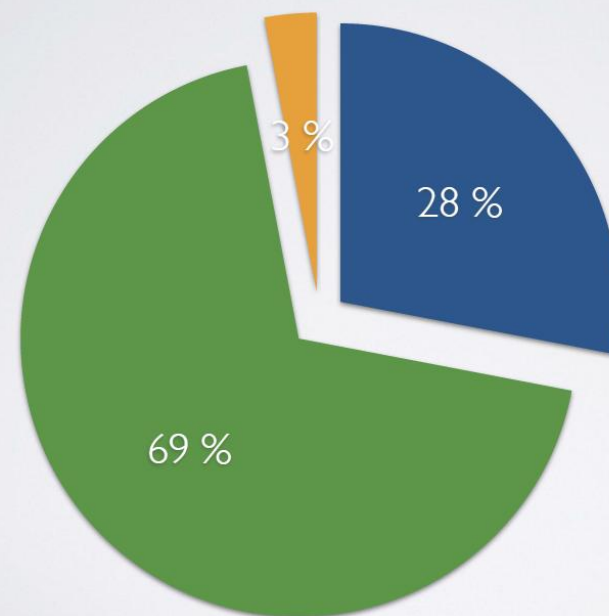
● Dégradée ● Améliorée ● NSPP



VOUS JUGEZ-VOUS GLOBALEMENT STRESSÉ SUR VOTRE LIEU DE TRAVAIL ?

Club des Entrepreneurs

● Non ● Oui ● NSPP



LE MANAGEMENT EMPÊCHÉ

Trop :

- de dispositifs de gestion, de machines de gestion,
- d'éléments à renseigner, de tableaux dans tous les sens,
- de compte rendus d'activité, de rapports,
- de mails, de mails inutiles (infobésité : un manager passe 20% de son temps à lire ses méls). Naturellement, pendant ce temps, il ne travaille pas pour la productivité),
- d'enquêtes, de reporting qualité, RH,
- de réunions d'information, de réunions groupes de projet, de réunions interminables et non structurées,
- de management à distance,
- de désorganisation des autres,
- ...

CONSIDÉREZ-VOUS QUE VOUS PASSEZ TROP DE TEMPS À TRAVAILLER DEVANT UN ÉCRAN ?

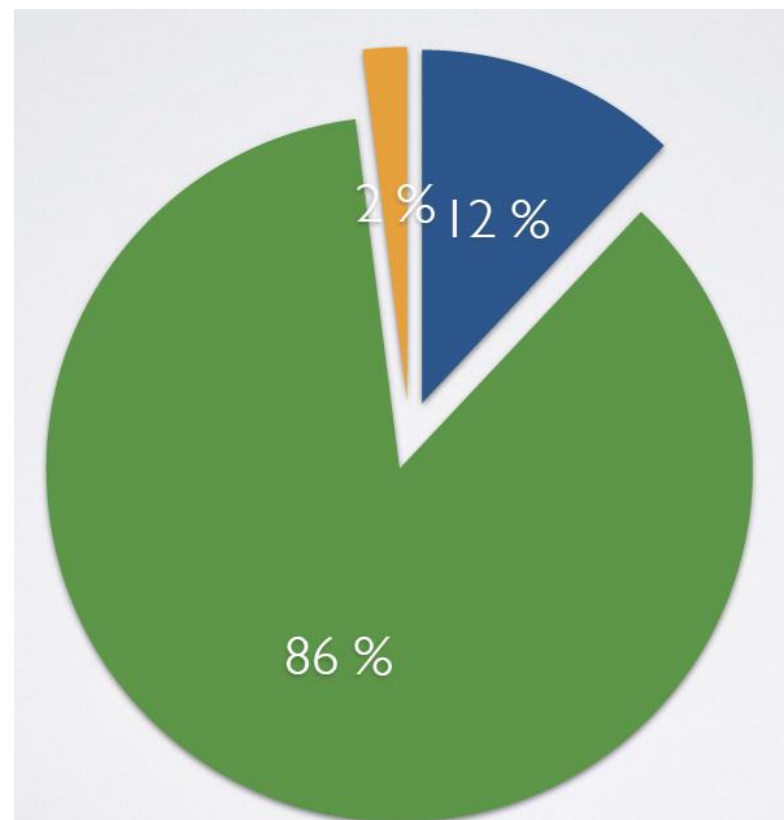
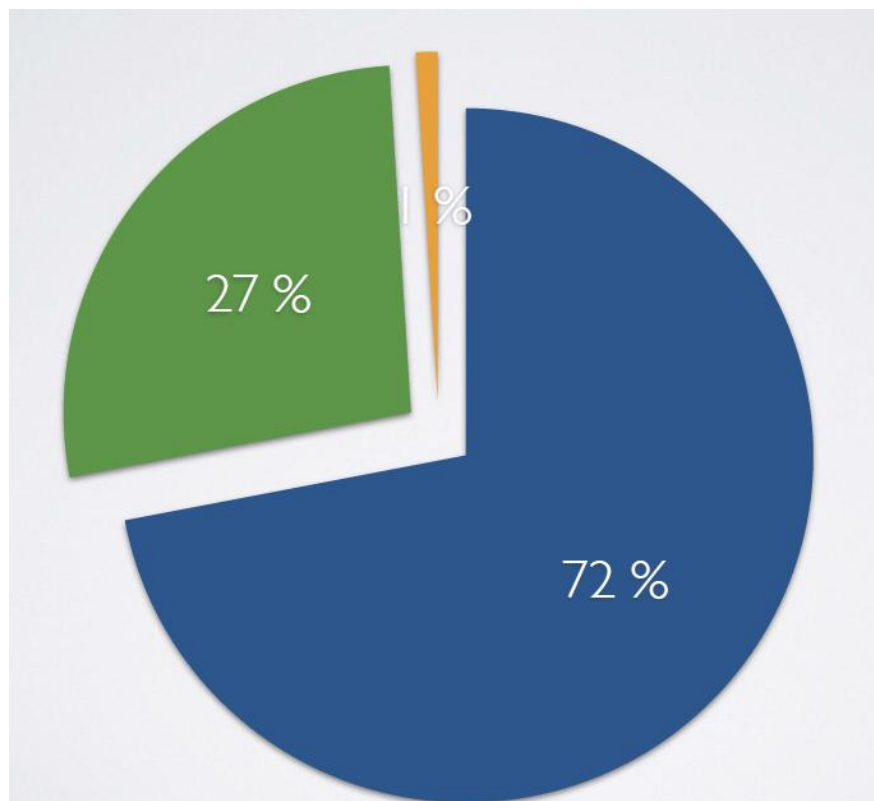
D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE, DIRIEZ-VOUS QUE LES RÉUNIONS AUXQUELLES VOUS PARTICIPEZ SONT UTILES ?

Club
des **Entrepreneurs**

● Plutôt d'accord

● Plutôt pas d'accord

● NSPP



- De plus en plus :
 - dans leur bureau,
 - dans le bureau d'un autre,
 - dans une salle de réunion.
- De moins en moins :
 - auprès des équipes,
 - en position de les soutenir,
 - en position de comprendre et de réguler les situations de travail.
- D'où un divorce grandissant entre l'activité managériale et l'activité de travail opérationnel, ce qui est problématique, car, dans cette période où le manager se retire de la scène du travail opérationnel, ce dernier devient de plus en plus exigeant.

CONSEQUENCES POUR LES ENCADRANTS

- Triple effondrement
 - de la construction de la reconnaissance : pour reconnaître le travail, il faut le connaître. Un cadre absent ne peut plus porter cette reconnaissance car il ne sait plus comment on fait le travail. Même si avec les techniques de management le cadre sait dire « merci », « bravo », ceci est décalé car il ne sait pas dire « merci pour... », « bravo pour ... ».
 - de l'autorité : l'autorité est ce qui provoque l'obéissance volontaire. La racine d'autorité c'est « auteur ». Celui qui fait autorité est celui qui est auteur de quelque chose de positif pour l'équipe. C'est pour ça qu'on lui obéit, parce qu'il permet de faire du bon travail et qu'il aide à inventer les moyens de faire ce bon travail. S'il est auteur de rien du tout, s'il n'y a plus de parole d'encadrant permettant de faire du bon travail, il ne fera pas autorité. Il y a des relations d'indifférence qui se créent.
 - de la construction du sens du travail : sens = quelle direction pour mon travail quotidien ?

STRATÉGIES POSSIBLES

- 1) Le super héros qui décide quand même d'aller sur le terrain, et qui devient candidat au burn-out par surcroît de travail et absence de soutien du supérieur.
- 2) Le résigné, qui va mal, et est souvent un ancien super héros.
- 3) Le « complice » des forces qui le retirent de l'espace opérationnel. C'est beaucoup plus « pénard » que d'être dans l'organisation du travail opérationnel.

CONSÉQUENCES POUR LES ÉQUIPES

- Le travail a toujours été une source permanente de tensions entre différentes logiques. Ce qui fait aujourd'hui souvent défaut dans l'entreprise c'est la capacité à réguler ces tensions « inévitables » pour éviter qu'elles ne deviennent excessives et génératrices de conflits.
- Les équipes sont alors mises en difficulté par une absence grandissante du management de proximité alors que le travail est de plus en plus exigeant :
 - perte de la nécessaire régulation du travail,
 - conflits entre professionnels,
 - sentiment de mal faire son travail.
- Le problème, ce n'est pas le management, c'est l'absence de management...

PERTE DE LA RÉGULATION DU TRAVAIL

- Toute l'activité de régulation du travail opérationnel est nécessaire. Travailler, c'est réguler entre des dimensions contraires, c'est trier, arbitrer, prioriser, hiérarchiser. Dans un contexte de complexification du travail, il y a perte de cette nécessaire régulation du travail.
- En l'absence de l'encadrant, ce travail de régulation se fait alors par les professionnels et les équipes, sans temps dédié, sans médiateur, sans régulateur de la discussion nécessaire pour la hiérarchisation.
- Absence de management = absence de régulation efficace.

CONFLITS ENTRE PROFESSIONNELS

- Cette régulation se fait sans aucune médiation et prise en charge des désaccords puisque les professionnels entre eux ne sont pas d'accord sur les façons dont il faut arbitrer, trier, hiérarchiser.
- Les opérateurs, les équipes, les services, ..., se fragilisent, s'affrontent et on les voit se diviser, certains étant les champions de la qualité, d'autres des coûts, de la réactivité, de la flexibilité, etc.
- D'où des équipes de plus en plus conflictuelles.
- Et l'on étiquettera ceci problème relationnel, problème de communication, ...

SENTIMENT DE MAL FAIRE SON TRAVAIL

- Le travail est constamment en déséquilibre, il part dans tous les sens. Les opérateurs ont le sentiment de ne jamais réussir à faire du bon travail.
- « Rendez-nous notre manager, on a besoin de lui ».

DES TENDANCES CONTEXTUELLES LOURDES...

...QUI ONT DE FORTES INCIDENCES SUR LE MANAGEMENT ET SA CAPACITÉ À TRAITER LES RPS

Évolutions de l'environnement des entreprises

- Nouvelles logiques financières et commerciales
- Serviciarisation et industrialisation
- Évolutions technologiques et réglementaires
- Nouvelles formes d'emploi et de travail

- Double éloignement : des décisions et du travail réel
- Accroissement des imprévus à gérer
- Tiraillements entre performance, qualité et sécurité

Changements incessants

- Peu ou mal anticipés
- Lancés lorsque « aboutis » à 70-80 %
- Enchaînés sans temps de « digestion »

- Pas de temps d'appropriation du sens
- Des changements conduits sans cohérence managériale
- Un manager qui transmet sans pouvoir accompagner

Affaiblissement des collectifs

- Des référentiels de travail non-partagés
- Pas d'échanges de pratiques
- Peu d'espaces ou peu de temps pour la parole

- Des pratiques RH individualisantes
- Pas de temps de régulation pour les managers
- Peu de temps pour l'animation et la régulation d'équipe

Nouvelles attentes des individus face au travail

- Articulation vie personnelle / vie professionnelle
- Reconnaissance des résultats et des efforts
- Autonomie et développement

- Confrontation à des exigences contradictoires (individuelles / collectives)
- Peu de marges de manœuvre / reconnaissance des équipes



Conduite du changement, risques psychosociaux et management

IL FAUT REPOSITIONNER LES ENCADRANTS

- Il faut les « désempêcher », c'est-à-dire faire de la place dans leur agenda pour qu'ils puissent faire une place au temps et à l'énergie nécessaire à la régulation du travail opérationnel.
- il faut leur redonner la capacité d'être des auteurs. L'encadrant n'est pas une courroie de transmission, il fait de la régulation au sens propre, c'est-à-dire qu'il invente de l'organisation locale, il invente des chemins praticables.
- Il faut leur redonner des **marges de manœuvre**. Aucun encadrant ne retournera dans le feu du travail, aucun n'ira animer un dialogue régulier sur le travail si, face aux difficultés qu'il ne manquera pas de constater, il n'a à son niveau aucun moyen d'y faire face.
- Il faut poser la question des délégations de décision, des délégations budgétaires. « Qu'est-ce que mon cadre de proximité peut faire ? ». « Qu'est-ce que je souhaite qu'il puisse faire à son niveau ? ».

La question de la subsidiarité

- Il est toujours bon de ne pas faire à un niveau hiérarchique supérieur, c'est-à-dire plus loin du terrain, ce que l'on peut très bien faire au niveau inférieur. C'est un principe de rapprochement de la décision du travail à l'endroit où il aura ses effets.
- Principe de la délégation à l'envers. L'encadrant est au contact du travail comme animateur du travail de régulation et du dialogue sur le travail, il est là en très bonne position pour interpeller les organisateurs, pour interpeller les cadres supérieurs de l'organisation et pour leur déléguer des chantiers de conception et de reconception, pour faire « redescendre l'organisation au plus près du terrain » (Yves Clot).
- Trois principes relevant de l'autonomie :
 - principe de compétence : un échelon supérieur s'interdit de réaliser toute tâche qu'un échelon inférieur peut efficacement accomplir ;
 - principe de secours : l'échelon supérieur doit s'acquitter des tâches que l'échelon inférieur ne peut réaliser ;
 - principe de suppléance : l'échelon inférieur s'interdit de se décharger de certaines tâches qui lui reviennent.

Autres documents sur <http://www.aismtcai.com>

- Actions – Documentation --> RPS
 - Aspects physiologiques du stress
 - RPS, constat et causes
 - La mobilisation dans le travail
 - Démarche RPS DU
 - RPS synthèse