

Rôles professionnels et autorité managériale
Ou comment s'emparer du pouvoir légitime
Le cas des Directions d'Etablissement de la Poste française

Sylvie DEFFAYET DAVROUT

Professeur associé

Chaire Leadership et Compétences Managériales

EDHEC Business School

24 avenue Gustave Delory

CS 50411

59057 Roubaix Cedex 1

+33616814331

sylvie.deffayet@edhec.edu

Juliette FRONTY

Chargée d'enseignement

Chaire Leadership et Compétences Managériales

EDHEC Business School

24 avenue Gustave Delory

CS 50411

59057 Roubaix Cedex 1

+33650235666

juliette.fronty@edhec.edu

Rôles professionnels et autorité managériale
Ou comment s'emparer du pouvoir légitime
Le cas des Directions d'Établissement de la Poste française

Cette étude de cas examine les impacts d'une démarche de formation conduite dans la branche Courrier du Groupe La Poste en France, avec en thème principal, celui de l'autorité managériale dans les nouveaux comités de direction des établissements.

Nous exposons ce dispositif ainsi que ses premiers résultats, ou comment réintroduire les mots du pouvoir dans l'entreprise pour endosser et mieux assumer la question de l'autorité managériale.

Mots clés : autorité managériale, pouvoir légitime, rôle professionnel

Professional roles and managerial authority
How to become invested with legitimate power?
A case study at the French La Poste Group

This case study examines the impacts of a training program developed for the *Courrier*, the postal services branch of the French *La Poste* group. It treats the subject of managerial authority in the executive committees at the *Courrier's* 15 different sites in the North of France. We describe the training content and process and comment on the first results of reintroducing a discourse of power into the *Courrier's* activities to help managers more easily adopt and assume their role of managerial authority

Key words: managerial authority, legitimate power, professional role

Rôles professionnels et autorité managériale
Ou comment s'emparer du pouvoir légitime
Le cas des Directions d'Établissement de la Poste française¹

Introduction

La Poste française, comme bon nombre de ses sœurs du monde entier, fait face à plusieurs révolutions : écologique, technologique, commerciale et statutaire. Cet établissement public depuis 1991 est officiellement devenu une société anonyme à capitaux 100% publics au premier mars 2010. Et depuis le 1er janvier 2011, La Poste est en concurrence directe avec des acteurs européens, ses homologues néerlandais (TPG) ou allemands (Deutsche Post) en particulier. Cette concurrence existait auparavant mais est désormais étendue aux plis de moins de 20 grammes.

Le Courrier est la principale activité de La Poste. Cette filiale contribue à près de 50% du chiffre d'affaires du groupe et a réalisé 686 Mds d'euros de résultat d'exploitation en 2012, grâce à ses 170 000 agents (54% des effectifs de l'ensemble du Groupe). Depuis quelques années, le Courrier s'attèle à une stratégie dite de « réinvention » pour faire face à une chute brutale et historique des volumes de courrier adressé : 50% de baisse prévue entre 2007 et 2020 (de 18 milliards de plis à 9 milliards), soit la moitié de leur activité principale.

Dans ce contexte de bouleversement de leur modèle économique, le Courrier conduit depuis deux ans un mouvement de rationalisation de ses plateformes de préparation et de distribution du courrier. C'est ainsi que dans le département du Nord de la France, 27 établissements ont été regroupés en 15 en l'espace de deux ans. Ce changement va de pair avec une décentralisation organisationnelle, économique et humaine. La Direction Opérationnelle du Courrier Nord de la Poste a ainsi pris le parti de renforcer sensiblement le pouvoir de ses Directions d'Établissement. Il s'agit de développer les capacités managériales des collaborateurs membres de chaque Comité de Direction, et ce dans un cadre renouvelé de leur périmètre. Chacun à leur place, ces responsables doivent pouvoir agir de concert pour permettre au directeur d'établissement (DE) de jouer son rôle de patron d'une entité qui résulte souvent de la fusion de plusieurs plate-formes de distribution. La taille importante de ces nouvelles unités ainsi que la création d'un véritable comité de direction oblige chaque acteur professionnel à se situer en tant que responsable, c'est-à-dire à investir la question bien

¹ Cette étude a reçu l'assistance de Clément Lapasset

naturelle d'installation de sa légitimité au sein de ce collectif². Les enjeux économiques que nous avons rappelés rendent bien sûr plus cruciale la nécessité pour ces «CODIR» de fonctionner le plus rapidement ensemble.

Pour accompagner ce mouvement un dispositif de formation a été conçu pour travailler sur les postures d'autorité des différents membres qui composent ces CODIR. Le contenu de cette formation correspond à une combinaison de partis pris théoriques autour de la question du pouvoir dans l'entreprise. Nous les explicitons dans une première partie. Dans un deuxième temps, nous livrons le résultat d'une étude empirique qui mesure les premiers impacts en termes de distribution et d'appropriation du pouvoir au sein de ses CODIR, à travers le regard d'un acteur historique de ces directions reconstituées : le Responsable Production, premier rôle à avoir expérimenté cette formation il y a un an. En conclusion nous dégageons de cet ensemble quelques recommandations autour de ce mouvement que nous essayons de porter, consistant à permettre aux acteurs d'investir pleinement leur pouvoir organisationnel à travers le concept d'autorité managériale.

1. La formation « Rôles professionnels et autorité managériale » : croiser les regards pour s'emparer de son pouvoir.

L'esprit de cette formation était de proposer à des collectifs de travail une journée bâtie sur des concepts clés des sciences de l'éducation, de la sociologie des organisations et de la psychologie clinique pour apprendre à « faire autrement » dans le but de découvrir de nouvelles ressources et (re)trouver ainsi du pouvoir d'agir. Empowerment, team learning, pouvoir légitime, stratégie d'acteurs, c'est à la rencontre combinée, directe ou indirecte de ces différents concepts, que ce dispositif de formation ambitieux a convoqué les Responsables de Production ; une grande première pour eux sur la forme et sur le fond. Nous précisons maintenant les concepts sur lesquels cette formation s'est appuyée.

1.1. Du rôle à l'autorité managériale

Le rôle professionnel est formalisé dans une fiche de poste ; on y trouve la finalité du rôle qui se décline ensuite en différentes missions, elles-mêmes détaillées en actions spécifiques à mettre en œuvre. Dans ces missions, on trouve un volet « management » qui vient spécifier le cadre dans lequel doit s'exprimer la relation dite d'encadrement : sont spécifiées les personnes sur lesquelles l'autorité hiérarchique s'exerce ainsi que les différents attendus de cette relation comme par exemple garantir la réactivité par rapport au client.

² Un responsable Production (RProd), Un responsable Qualité (ROQ), Un Responsable Ressources Humaines (RH), Un Responsable Commerce et Communication (RCES), Un Responsable Gestion (RGestion).

Dans cette fiche de poste, comme dans les contrats de travail des acteurs concernés, on trouve la dimension statutaire de l'autorité du responsable, c'est-à-dire le droit formellement reconnu pour lui d'ordonner qu'un travail soit réalisé, compte tenu de son titre et de sa place dans la hiérarchie. French et Raven parlent de pouvoir légitime (1959).

Mais l'autorité d'un responsable ne s'arrête pas à sa dimension statutaire et à la rubrique « management » de sa fiche de poste ; prenons le cas d'un responsable commercial : il n'est pas l'unique responsable du chiffre d'affaire : il doit donc exercer de l'influence sur des acteurs non soumis son l'autorité hiérarchique (le responsable marketing, communication, etc.), soit ses pairs au CODIR par exemple.

Ensuite, l'autorité doit s'armer d'autres leviers qui vont assurer son effectivité ou légitimité. Ce pouvoir statutaire, souvent confondu avec l'autorité ne peut se passer de l'acceptation par les subordonnés de ce pouvoir qui s'exerce sur eux. Il leur faut d'autres motifs que ceux-ci purement organisationnels et légaux pour qu'ils décident de se soumettre à cette autorité ; ces motifs vont des plus rationnels (Barnard, 1938) aux plus émotionnels et inconscients comme le développe tout un courant au sein des trop peu investies théories du followership (pour une revue complète Uhl Bien et al, 2013)

Dans le cadre qui nous préoccupe qui est l'exercice de l'autorité dans l'organisation, on s'achemine alors vers une distinction utile entre deux niveaux d'autorité. Il y a d'abord *l'autorité organisationnelle* (Gould, 1993), *statutaire ou hiérarchique*, définie comme le droit de diriger des individus dans un système social en vertu d'un rôle formel ou d'un poste occupé. Puis vient l'autorité dans sa composante d'interprétation du pouvoir, c'est-à-dire endossée par un individu qui va avoir recours à des dispositions personnelles (*autorité personnelle, ou leadership*) et qui va mettre en œuvre des compétences (*autorité professionnelle*, Thompson, 1961) pour réaliser finalement le passage entre un pouvoir attribué formellement et la reconnaissance de ce pouvoir par des subordonnés, dans le cadre d'une relation (*autorité sociale*). Cette autorité acceptée par des subordonnés dans le cadre d'une relation d'encadrement, nous proposons de lui rendre son nom d'*autorité managériale* (Haberstroh, 1964). Cette autorité managériale est bien attendue par l'organisation qui confie à un individu un rôle d'encadrement, sans pour autant lui donner tous les moyens pour l'exercer de manière efficiente (Peabody, 1969). Toute la question est alors de comprendre comment une personne va s'employer à bâtir sur le socle de l'autorité hiérarchique qui lui est confiée, une relation de pouvoir dont les modalités vont être acceptées par les personnes sur lesquelles ce pouvoir va s'exercer.

1.2. L'autorité à la place du leadership

Les promoteurs de la fameuse étude de Stogdill aux Etats-Unis, tenants d'une approche fonctionnaliste et behavioriste voulaient construire une théorie objective du leadership (Stogdill, 1974). Tout se passe comme si, pour saisir scientifiquement l'objet d'autorité dans un cadre managérial, on le décomposait en facteurs liés à la performance (facteur P) et à la maintenance (facteur M) critique Ardoino (2003) et ce faisant, on lui ôtait son nom.

Dans une perspective volontairement critique, nous proposons donc de considérer le leadership comme une forme d'instrumentalisation à des fins managériales et académiques de la notion d'autorité. En effet, le leadership n'est rien d'autre que la manière d'exercer l'autorité dans un contexte organisationnel ; il correspond pour nous à l'appellation psychosociologique de l'autorité qui a essaimé dans toute la littérature managériale. Il est une des voies pour rendre l'autorité du supérieur hiérarchique opérationnelle. Le passage à des modes plus démocratiques d'exercice de l'autorité dans la société a confiné progressivement la notion à une forme de tabou. Tout se passe comme si la notion faisait peur ou même comme si on avait peur qu'elle fasse peur³. Mais ce faisant, on a perdu la variété des acceptions autour de l'autorité, comme son rôle de référent, de développement personnel et professionnel, sa fonction créatrice, son caractère prophétique et engageant l'avenir, sa capacité à faire et à dire la loi et la rappeler avec toutes les fonctions de sécurisation que cela engendre. On se prive également des références antérieures à l'autorité, ce qui est de l'ordre des « transcendances » par exemple, que des approches anthropologiques et philosophiques permettent de mettre en avant.

Ainsi donc préférons-nous nous appuyer sur l'étymologie qui dit la véritable fonction de l'autorité telle que nous la rappelle R Draï ; à partir d'augeo (*augmenter*), l'autorité se définit comme *force qui sert à soutenir et à accroître* (Draï, 2000). L'autorité managériale peut être réinscrite dans sa fonction de soutien et de développement de l'autonomie des personnes sur lesquelles elle s'exerce. Des travaux récents sur les attentes d'autorité, y compris chez les jeunes générations ont montré que c'est bien la place à laquelle est attendue le manager contemporain. Dès lors comment habilitier ou ré-habilitier les managers dans ce rôle ?

1.3. Investir son autorité managériale : les différents moments de la formation

Le mouvement de décentralisation engagé par la filiale Courrier de la Poste conduit les plateformes industrielles (Etablissements) à se doter d'une véritable Direction, au sein de laquelle chaque membre doit trouver sa juste place et asseoir sa nouvelle autorité. L'esprit du dispositif commandé par La Poste aux formateurs s'inscrit clairement dans une forme

³ voir les écrits de plus en plus nombreux autour de l' « adulte immature » qui n'ose plus ou ne sait plus jouer son rôle de référent ou encore dans le discours gestionnaire la référence de plus en plus fréquente au vocable « courage managérial » pour qualifier tout simplement l'activité de manager

d'habilitation psychologique de chaque nouveau responsable à exercer pleinement son autorité managériale. Dans l'esprit de l'empowerment/habilitation conceptualisée par Thomas et Velthouse, (1990), il s'agit de développer une « orientation active (plutôt que passive) d'un individu en regard de son rôle au travail, qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail ». (Spreitzer, 1995a, p.1444). Le déroulé que nous présentons maintenant a offert à chaque participant de *penser le système* organisationnel dans lequel il se trouve pour être en mesure de choisir sa posture d'autorité en conscience et trouver le pouvoir d'agir dont il a besoin. Chaque professionnel des 20 CODIR d'établissement a été convoqué au sein de sa communauté de métier. La journée s'est déroulée en 3 temps.

C'est d'abord à un diagnostic de leurs pratiques managériales qu'ils ont été conviés en tant que communauté professionnelle. En introduction, ils ont affiché et présenté aux autres une représentation graphique de leur place dans leur CODIR respectif, une première manière de se situer dans la constellation d'un comité de direction, à la fois sur le plan des interactions et aussi sur le plan symbolique. A la suite de cette mise en perspective et partage de 20 situations locales différentes, ils ont été invités individuellement toujours à identifier un « top » et un « flop », ou deux incidents critiques (un positif, un négatif) dans le périmètre de responsabilité survenu ces 6 derniers mois. Ils ont écrit les deux histoires de ces IC (Bournois et al, 2009), puis leur ont donné un titre. Ils ont ensuite classé ces histoires managériales en analysant les causes, qu'ils ont ensuite rangées dans un tableau divisé en 3 espaces : « causes de l'IC liées à des individus », « causes liées à des interactions entre les individus », ou « causes liées à l'organisation ». Quelle ne fut pas leur surprise de constater à la lecture terminale du rangement que les tops n'atterrissaient jamais du côté de « l'organisation », mais se rangeaient principalement du côté « individuel », voire inter-individuel. Nous avons fait ce même constat de rangement pour les 5 communautés professionnelles.

Fort de cette analyse, nous avons les ingrédients pour leur faire partager la grille de lecture du sociologue des organisations, en particulier celle de Crozier et Friedberg (1977) avec comme objectif d'identifier leur stratégie d'acteur. Cette fois, c'est en collectif qu'ils ont procédé pour produire un diagnostic socio-organisationnel sous forme d'un tableau avec quatre colonnes à renseigner : leurs enjeux, leurs ressources, leurs contraintes et leurs comportements stratégiques. Il est entendu que leurs enjeux dépassent leur fiche de poste. Ils ont été invités à identifier ce qui, au-delà de leurs obligations de fonction, était leur moteur profond. Les comportements dits stratégiques sont les attitudes qu'ils mettent en place dans l'optique de répondre à leurs enjeux compte tenu des ressources (leurs leviers de pouvoir sur les autres) et

des contraintes qu'ils perçoivent (le pouvoir des autres sur eux). Par « penser l'organisation », nous entendons donc leur faire répondre à la question : « Compte tenu du contexte organisationnel actuel, quelles sont les stratégies que nous adoptons le plus souvent pour faire au mieux notre métier ? »

Dans la troisième partie de la journée, les participants ont expérimenté une démarche collaborative d'apprentissage en Learning Team. Cette pédagogie s'appuie sur deux convictions : la première est qu'un ensemble de personnes se réunissant autour de leurs expériences peuvent devenir des ressources d'apprentissage les unes pour les autres. La seconde part du constat que les habiletés de direction ne s'enseignent pas de manière didactique ou descendante mais qu'elles peuvent s'apprendre, grâce au dialogue à l'intérieur du groupe (Bohm 1990, Isaacs 1999).

Après avoir partagé un diagnostic sur leurs pratiques professionnelles, les participants ont été mis en position de réfléchir individuellement cette fois, à : *quelle est la question sur laquelle j'ai le plus besoin d'avancer en tant que responsable ?* L'art du fonctionnement en Learning Team est de permettre d'abord un travail d'identification de la problématique réelle à traiter. Le groupe agit comme une caisse de résonance et de questionnement sans jugement pour permettre cette juste formulation à partir de laquelle les pistes d'action peuvent émerger grâce au partage des différentes expériences amenées par les membres. (Kolb, 1984 ; Baker et al, 1995 ; Borredon et al, 2011). La vocation de cette partie de formation était de renforcer le processus d'habilitation en permettant aux participants d'identifier de manière réflexive ce qui était réellement important (à fort enjeu) pour eux dans leur périmètre de responsabilité puis de faire appel à leurs propres ressources d'autorité pour y répondre, tout en bénéficiant de la puissance d'élaboration que permet le groupe, en particulier le groupe de pairs. La fin de la rencontre a été consacrée à lister les pistes d'action conçues par eux et à leur demander ce qu'ils voulaient faire des productions de l'ensemble de la journée. Pour l'ensemble des métiers, la réponse a été unanime : exporter au-delà de leur pairs métiers, c'est-à-dire transmettre le diagnostic ainsi que les questions traitées en Learning Team™ aux autres membres des CODIR, ainsi qu'aux Directeurs d'Etablissement, jusqu'au sommet de la ligne hiérarchique⁴. Enfin, précisons que ce format de journée a été répliqué à l'identique à ces mêmes collectifs des lignes hiérarchiques supérieures, de manière à ce que tout le monde bénéficie des mêmes outils de diagnostic pour analyser le réel managérial, dans ce contexte de

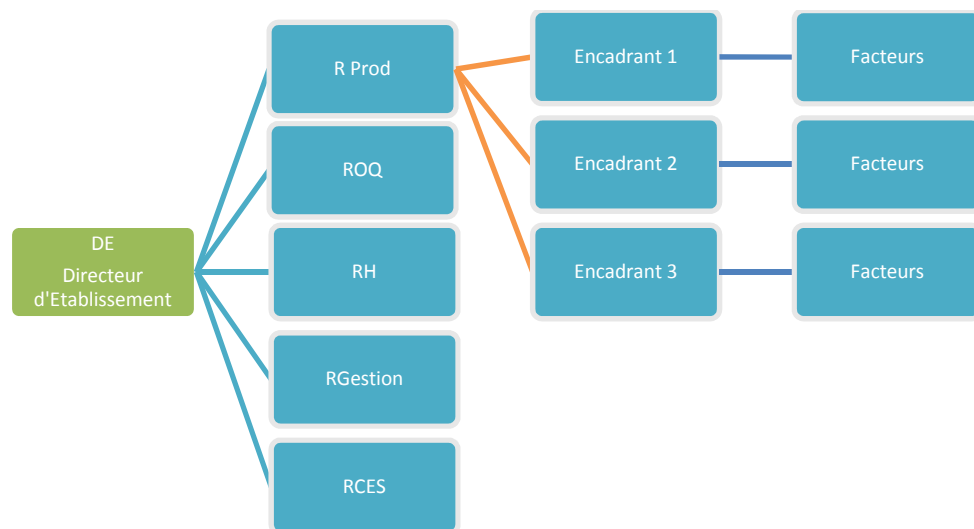
⁴ Cette décision n'était pas spécialement prévue par les formateurs qui y ont vu là une opportunité de transformer le système organisationnel

repositionnement des pouvoirs. L'ensemble du processus a duré une année et a concerné au total 130 personnes.

2. « Rôles professionnels et autorité managériale » : le cas des Responsables Production

2.1 Compte-rendu de leur journée de formation

Le Responsable Production (R Prod) est le manager de l'ensemble des facteurs. Il est le garant de la distribution du courrier, selon l'adage « tout ce qui rentre doit sortir ». Il est donc le seul, sur l'établissement, à occuper la place de manager opérationnel, ce qui lui donne une place particulière dans le CODIR par rapport aux autres membres, qui sont plutôt des fonctions support – ce terme prenant tout son sens dans ce contexte.



D'après sa fiche de fonction, le R Prod est attendu sur quatre grands sujets : la production, la relation client, la qualité et le management. La production regroupe tout ce qui concerne la gestion du courrier depuis son arrivée dans l'établissement jusqu'à sa distribution dans les boîtes aux lettres des particuliers ou entreprises. Cela implique la gestion du système d'information, la garantie de la continuité de service (par exemple en cas d'absence d'un facteur), et l'ajustement des moyens à la charge de travail car le volume du courrier varie suivant les moments de la semaine et de l'année. Le R Prod veille à la qualité de l'accueil et à l'information de la clientèle, avec pour objectif une qualité de service optimale. C'est pourquoi il est appelé à contribuer au développement du chiffre d'affaires de l'établissement. En qualité de gestionnaire de l'activité de l'établissement, il est garant de la qualité du travail réalisé, dans l'esprit de service : il participe à la définition et au suivi des indicateurs de performance, contribue à l'amélioration de l'organisation, de la sécurité du lieu de travail et à la démarche d'amélioration continue. Le R Prod est donc le seul « manager opérationnel » de l'établissement. Il a en charge la montée en compétence de la ligne managériale des

encadrants, qui à leur tour dirigent les facteurs, à travers leur accompagnement, la définition de leur plan de formation et leur promotion. Enfin il est le référent en matière de sécurité et de santé au travail. Bien que les pairs du R Prod soient des fonctions « support », il n'est pas le seul à devoir « influencer » les facteurs. Le ROQ (Responsable Organisation et Qualité) intervient aussi sur l'organisation du travail et la qualité. Le ROQ doit donc jouer de concert avec le R Prod pour donner envie aux facteurs d'être attentifs et d'améliorer la qualité de service. D'autant plus que le ROQ est évalué personnellement sur le résultat délivré par les facteurs, ce qui le lie au travail des facteurs, comme un manager est évalué sur la réussite de son équipe. Pourtant, le ROQ n'a pas de « pouvoir hiérarchique » sur les facteurs.

La partie : Diagnostic socio-organisationnel

La première étape du diagnostic socio-organisationnel est d'identifier les enjeux de l'acteur R Prod dont le principal est de *donner envie aux facteurs de venir travailler*⁵. Pour ce faire, ils ont à cœur de fédérer et de mobiliser les équipes pour garantir le résultat de l'établissement. La question de la qualité de vie au travail est centrale aussi pour eux ; au-delà de s'assurer des conditions de travail et de la sécurité, ils cherchent à *faire vivre le bien-être au travail*. Sans chercher à prioriser l'économique sur l'humain, ils sont à la recherche du bon équilibre entre le triptyque : réussite économique – bien-être au travail – qualité de service. Par conséquent, ils doivent pouvoir s'appuyer sur les encadrants pour relayer ce triple objectif auprès des agents. Le fait de pouvoir s'appuyer sur le niveau de management intermédiaire est crucial, pour pouvoir *gérer toutes les priorités*. Les R Prod ont souvent à gérer des établissements avec des sites géographiques multiples, ce qui leur demande de manager des équipes et des contextes différents dont ils doivent harmoniser les résultats.

La deuxième étape du diagnostic socio-organisationnel consiste à identifier les ressources des R Prod répondant à leurs enjeux. Leur premier appui est sans conteste leur Directeur d'Etablissement (DE), qui est leur responsable hiérarchique et qui insuffle la stratégie de l'établissement qu'ils ont à décliner sur le terrain avec les opérationnels. Ils travaillent donc souvent de manière assez étroite avec leur DE. Viennent en suivant leurs pairs au CODIR, fonctions support qui ont effectivement comme visée d'aider le R Prod à piloter l'établissement avec toutes les informations nécessaires. En particulier, le R Prod va travailler en synergie avec le ROQ – sur l'aspect qualité de service, et avec le RH – sur l'aspect formation pour faire monter en compétences ses équipes. Car effectivement, des encadrants

⁵ Verbatim tableau socio organisationnel du 20 mars 2013

compétents sont une véritable ressource, donc les R Prod soignent leur accompagnement RH. La transparence des relations de l'ensemble des membres du CODIR est donc très aidante et d'autant plus forte que le DE occupe sa place de Directeur de manière claire et avec conviction.

La troisième étape du diagnostic vise les contraintes perçues par les R Prod dans l'atteinte de leurs enjeux. Ce qui pèse principalement sur leur activité quotidienne disent-ils, est *le manque de chefs d'équipes dignes de ce nom*. Manque de « courage managérial », « copinage » avec leurs équipes, les encadrants sont considérés unanimement comme ne remplissant pas leur rôle de manager intermédiaire. Les R Prod n'hésitent alors pas pour les « court-circuiter » en s'adressant directement à leurs équipes, autrement dit les facteurs. Devant cette problématique si impactante et partagée par tous, nous avons invité les R Prod à deviner le diagnostic socio-organisationnel de leurs encadrants. Ce faisant, ils se sont rendu compte que leurs interférences amputaient les encadrants de leur légitimité de manager aux yeux de leurs propres équipes. Les court-circuiter systématiquement mettait sérieusement en doute leur pouvoir réel et pourtant légitime. Pensant combler un manque ou un défaut, les R Prod paradoxalement entretenaient la posture qu'ils décriaient des encadrants.

Les encadrants peuvent devenir alors une ressource pour les R Prod, en termes de relais managérial, sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour être moins absorbés par le terrain au quotidien. C'est aussi important pour l'organisation de leur rendre leur légitimité, en terme de culture managériale, sans pour autant perdre de leur influence auprès des facteurs. Bien au contraire.

Les autres contraintes perçues par les R Prod concernent aussi les procédures de management: la législation du travail particulièrement contraignante, notamment parce que co-existent à la Poste des statuts de fonctionnaires et des statuts sous contrat privé. Les règles de remplacement des agents lors de périodes de vacances sont très rigides : par exemple le remplacement de deux facteurs partant en vacances l'un après l'autre ne peut être réalisé par la même personne sous le même contrat. Ou encore les règles d'évolution en interne font monter à des postes de manager des techniciens qui n'ont pas l'appétence ni les compétences pour manager. Enfin, l'absentéisme, qui est le premier sujet quotidien que les R Prod rencontrent, occupe une grande place dans leurs préoccupations, lorsqu'il faut tous les matins, palier les absents en s'assurant que toutes les tournées soient faites.

Le diagnostic se termine par l'analyse des comportements stratégiques des acteurs, c'est-à-dire des comportements adoptés compte tenu des enjeux, ressources et contraintes perçus. Sur ce sujet, les R Prod disent adopter majoritairement un management participatif et délégitif. Ils

annoncent suivre de très près l'activité de leurs n-1 (les encadrants des facteurs), notamment lors de réunions régulières appelées les « bilatérales ». Mais les R Prod ne s'arrêtent pas là et vont jusqu'à accompagner, sur le terrain, leurs n-2, c'est-à-dire les facteurs. Ils sont très présents sur le terrain. Cette omniprésence leur pose problème : *on fait le boulot qui devrait être fait par d'autres, en plus du nôtre !* Ils ont l'impression d'un manque de reconnaissance mais aussi d'un manque de compétences parfois. Pour au final constater que *derrière, plus personne ne fait mon boulot*. Ils disent eux-mêmes en devenir parfois « autoritaires » et posent la question de leur surinvestissement professionnel notamment en terme de nombre d'heures passées à l'établissement (par exemple de 5H du matin à 19H le soir minimum).

La partie : Learning Team

En repartant de leurs Incidents Critiques, les participants ont formulé la question sur laquelle ils avaient le plus besoin d'avancer à leur place de R Prod. Parmi celles qui ont été traitées par le collectif, on trouve 3 grandes familles de préoccupations :

- Positionnement des R Prod dans le comité de Direction :
 - Comment s'approprier ses propres responsabilités dans ce CODIR en construction ?
 - Comment jeter les bases de fonctionnement pour notre nouveau binôme ROQ-R Prod, en étant l'un à l'UP l'autre à l'UD (2 sites distants) ?
- Posture managériale des R Prod par rapport à leurs équipes :
 - Comment faire adhérer nos n-1(encadrants) à notre projet d'établissement ?
 - Comment pouvons-nous remobiliser les agents et les encadrants pour garantir le respect des procédures au quotidien ?
 - Comment pourrais-je impliquer mes encadrants dans leur travail au quotidien ?
 - Comment puis-je remobiliser l'ensemble de mes équipes au-delà de mes encadrants ?
 - Comment faire pour améliorer la communication auprès de nos agents par rapport à la mise en place de nouveaux process ?
- Forme de leur implication dans l'Etablissement
 - Comment mieux maîtriser nos propres horaires ?

Ces questions montrent les principaux axes qui préoccupent les R Prod. Les entretiens menés permettent d'identifier que ce sont effectivement sur ces sujets qu'ils ont avancé.

2.2 Méthodologie

Pour évaluer l'impact de ce dispositif de formation, nous avons choisi d'utiliser la méthode des entretiens semi-directifs. A partir d'une trame d'entretien prédéfinie en amont, nous avons interrogé 9 R Prod⁶. Précisons que la situation du groupe professionnel en lui-même a évolué : sur les 20 R Prod ayant assisté à la formation, il en reste 11, soit à peine plus de la moitié qui sont encore à ce poste. Cela est en grande partie dû au mouvement de réduction du nombre d'établissements (aujourd'hui au nombre de 15). La trame d'entretien s'organise autour de 6 thèmes : (1) Que vous reste-t-il de cette journée de formation ? (2) De quoi vous souvenez-vous le plus de cette journée ? (3) Est-ce que quelque chose a changé pour vous depuis ? (4) Est-ce qu'il y a quelque chose qui a changé dans vos relations dans l'Etablissement ? (5) Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre CODIR ? (6) Sur quels plans aimeriez-vous encore progresser par rapport à votre posture d'autorité ? Ces thèmes sont développés, avec des questions subsidiaires visant à amener les interviewés à réfléchir à toutes les dimensions de leur système : leurs relations avec leurs pairs, leurs subordonnés, leurs supérieurs. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis analysés, agrégés et anonymisés en vue de la synthèse.

2.3 Résultats : Les Responsables Production un an après : quoi de neuf du côté de leur autorité managériale ?

Des rôles professionnels plus clairs

Pendant la formation, les R Prod ont pu identifier plus clairement la distinction entre leur rôle professionnel et celui des ROQ, deux fonctions très complémentaires, travaillant en binôme s'entremêlant parfois dans la réalité du terrain. Après la formation, ils se sont accordés entre eux sur ce qui dépendait des responsabilités de chacun. Ceci ne devait pas se faire en fonction des compétences propres à chaque individu mais bel et bien quant à ce qu'ils considéraient comme leur rôle professionnel. *[La formation nous a] resitués dans nos rôles respectifs, elle a permis de clarifier les rôles de ROQ et de R Prod.*

De plus, cette redéfinition des rôles professionnels des ROQ et des R Prod a rendu plus facile la nécessaire complémentarité au quotidien du binôme : *Il [le ROQ] est un énorme soutien, il m'a fait progresser dans le management, nous sommes complémentaires et indispensables l'un à l'autre. L'un élabore les plans d'action et l'autre les met en place.* La capacité à agir des R Prod a donc bénéficié du changement de relation au sein du binôme : *Avec le ROQ, des*

⁶ 81% des R Prod ayant participé à la formation et 60% des R Prod aujourd'hui en situation sur l'ensemble des établissements.

tâches se recoupent et ça peut être un inconvénient. Mais le ROQ n'a personne à manager, alors qu'avant [la formation] les agents allaient voir le ROQ parce qu'il était arrivé plus tôt que moi dans l'établissement. Aujourd'hui les agents savent que s'il y a un problème concernant la production il faut d'abord aller voir un encadrant puis moi. Il y a eu un recentrage des rôles de chacun.

Ce recentrage des rôles a influencé les fonctions support, représentées par les autres membres du CODIR, vis-à-vis du seul manager opérationnel : l'impact de la formation a donc été renforcé, d'après les R Prod, par le fait que chaque communauté professionnelle l'ait suivie. S'il y a eu des prises de conscience du côté des R Prod, les membres du CODIR ont aussi réalisé qu'ils avaient pour rôle d'être en support de la production, c'est-à-dire de lui apporter des outils de gestion de la production correspondant à leur domaine d'expertise (RH, gestion,...) pour lui permettre d'accomplir son travail. Les R Prod : *Quelque chose a changé, indéniablement : avant certains membres du CODIR me prenaient comme la ligne qui redescendait les informations aux agents alors qu'en fait c'est bien eux qui sont à mon "service", à eux de me donner des outils pour m'aider à avancer. [...] Les fonctions support sont bien redevenues support.*

Par ailleurs, les R Prod ont constaté que clarifier le rôle de chacun des membres du CODIR leur permettait d'être plus efficaces en rendant les encadrants plus à même de savoir à qui s'adresser selon la nature de leur question.

Une nouvelle posture managériale vis-à-vis des n-1

Vis-à-vis des encadrants, les R Prod ont pour la plupart radicalement modifié leur approche en réinvestissant cette ligne managériale intermédiaire : en leur donnant beaucoup plus de responsabilités, d'autonomie et en déléguant plus. Cependant, ce virage s'est fait progressivement et surtout, il a été accompagné d'une meilleure formalisation des missions, d'une élaboration de plans d'action variés et détaillés afin que les encadrants aient la capacité d'agir sans faire appel aux N+1.

En outre, la plus grande sphère d'autonomie conférée aux encadrants est allée de pair avec un accompagnement par les R Prod dans leur nouveau rôle de manager au plus proche du terrain. Les réunions dites « bilatérales » entre encadrant et R Prod afin de suivre et de conseiller les N-1 sont plus fréquentes et institutionnalisées : *[Depuis la formation, il y a une différence] dans le suivi : je suis plus présent avec les équipes grâce aux réunions quotidiennes concernant la production, les infos générales, leurs besoins et leurs problèmes. J'essaye d'être à leur écoute et de répondre à leurs problèmes avec le CODIR.* On peut aussi considérer que

ces réunions rendent visible le transfert de pouvoir et d'autorité aux yeux de tous afin de légitimer les encadrants dans leur nouvelle posture d'autorité.

Auparavant descendante, la dynamique managériale s'est inversée en faisant appel à l'avis des encadrants. La formation a ici joué un rôle de déclencheur en mettant en avant l'atout que sont les encadrants pour remonter les problématiques terrain. *De plus en plus avec les encadrants j'utilise leurs connaissances, je suis passé d'une méthode descendante à une méthode montante. J'ai autant de ressources avec le CODIR qu'avec mes encadrants.[...]*

La formation nous a donné conscience qu'il fallait arrêter de dire qu'ils n'étaient pas au niveau et les faire monter en compétences. Et ça marche ! On fait aussi monter en compétence les Facteurs Qualité, ils les accompagnent beaucoup. On voit des progrès, dans le management notamment : ils sont plus rigoureux et ils y arrivent, c'est bien que le problème venait de nous. On leur a aussi fait prendre conscience qu'ils étaient une équipe, ils sont moins individualistes maintenant. C'est un grand point. Les R Prod ont revisité ce qui était auparavant perçu comme de l'incompétence. Il s'agit bien ici d'un changement de posture : à partir de la modification d'une représentation ou croyance, ils réorientent leur comportement managérial en autorisant leurs encadrants à s'emparer de leur rôle propre qui est de superviser les facteurs sur le terrain. [Maintenant,] je peux m'appuyer [...] sur mes encadrants à qui je peux confier des missions et demander d'encadrer correctement leurs équipes.

Ce faisant, les R Prod ont ré investi leurs rôles à leur tour. Ils ont pu *prendre de la hauteur* en transférant aux encadrants une partie des tâches de terrain, comme par exemple, la gestion des absences imprévues des agents. De plus, en n'étant plus *mangé[s] par les détails du quotidiens*, les R Prod ont pu s'occuper de tâches et de problématiques auparavant délaissées. *Je ne suis pas moins présent sur le terrain, mais ma présence n'est pas la même : je peux être présent sur d'autres choses qu'on ne travaillait pas avant : la sécurité, la propreté, ... tout ce qui concerne plutôt la "vie au travail" ainsi que les process qualité. C'est dynamisant.*

Une dynamique du CODIR renouvelée

Lors de la Learning Team, la résolution en commun de problématiques propres aux R Prod a été l'occasion de partager l'expérience et les *bonnes pratiques* de chacun. Il semblerait même que la formation ait déclenché une dynamique de groupe qui a perduré puisque par la suite, des réunions dites « de filière » ont été mise en place dans lesquelles la communauté des R Prod a pu continuer à échanger. *Maintenant il y a des échanges, on observe ce qui se fait dans*

les autres établissements et ça nous donne des idées. J'ai mis en place les bonnes pratiques que les collaborateurs ont partagées à travers des groupes de travail.

Les R Prod ont donc prêté une attention particulière à la communication et au partage des informations entre pairs au sein du CODIR. En effet, les membres du CODIR ont des problématiques communes et cela rend nécessaire une forte cohésion que la formation a pu améliorer. Un R Prod a témoigné de ce qui a permis la réussite d'une réorganisation importante dans son établissement : *[Dans le CODIR,] chacun a mis sa pierre à l'édifice, personne n'a travaillé dans son coin et donc ça a réussi. Et c'est ce qu'on a vu pendant la formation.* Les fonctions sont redevenues de réels supports grâce à un travail d'équipe plus centré sur l'écoute et l'entraide. Finalement, les décisions sont prises unanimement avec l'ensemble du CODIR et ceci a renforcé fortement leur impact auprès des N-1.

Une posture d'autorité renforcée à 360°

De leur point de vue personnel, la plupart des R Prod se sont sentis plus sûrs d'eux, plus confiants non seulement vis-à-vis de leur N-1 ou de leurs pairs mais aussi dans leurs rapports avec les personnes externes à l'entreprise comme les fournisseurs. *Mes équipes me reconnaissent dans mon rôle, grâce à mon assurance et mon expérience. [...] Ma meilleure aisance, à mon avis, rassure les n-1, qui sont plus professionnels dans les échanges, plus structurés. Dans le sang froid, dans la prise de décision, c'est-à-dire face à des situations tendues ou à risque, j'ai plus d'aisance face aux agents ou aux personnes externes au site.*

3. Limites

Les deux limites principales de cette étude de cas sont les suivantes ; premièrement, les entretiens ont été réalisés un an après la formation. Le Courrier est en grande transformation organisationnelle donnant lieu à de nombreux chantiers managériaux et il n'a pas été toujours évident de déterminer si tel changement avait été dû à la formation « Rôles professionnels et autorité managériale », à un mouvement plus global de mutation de la culture managériale. Une seconde limite réside dans le fait qu'ont suivi cette formation l'ensemble des professionnels des CODIR des Etablissements, ainsi que les Directeurs d'Etablissement eux-mêmes et que l'étude ne saurait être complète qu'en intégrant les résultats de l'ensemble de ces participants.

4. Conclusion

Remettre au cœur des dispositifs de formation les mots du pouvoir, trop souvent occultés dans nos organisations de travail, permet aux responsables de réinvestir la question de leur posture d'autorité. L'expérience menée avec les R Prod montre que c'est précisément en (ré)intégrant son autorité managériale que l'on reprend son rôle, c'est-à-dire sa juste place dans le système organisationnel. Ces premiers résultats méritent d'être confirmés par une étude sur l'ensemble des acteurs CODIR. Néanmoins, nos matériaux laissent entrevoir dès ce stade un mouvement vers la réhabilitation psychologique du manager qui se reconnecte, non sans un certain plaisir, à son pouvoir d'agir.

Bibliographie

- ARDOINO J., (2003), « Autorité », *Vocabulaire de psychosociologie*, p 62
- BAKER, A. C., JENSEN, P. J., KOLB, D. A. (2005). "Conversation as experiential learning". *Management Learning: The Journal for Managerial and Organizational Learning*, 36, pp. 411-427.
- BOHM, D. (1990). "On dialogue", Ojai, CA: David Bohm Seminars., Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, pp. 24-39.
- BORREDON, L., DEFFAYET. S., BAKER, A., KOLB, D., (2011) "Enhancing deep learning. Lessons from the introduction of learning teams in Management Education in France", *Journal of Management Education*, June, pp. 1-27
- BARNARD. C. I., (1938), "The function of the Executive", New York, *The Free Press*
- BOURNOIS F., BOURION C., (2009), « Revue de la littérature sur les incidents critiques », *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2009/26 Vol XV, pp. 59-64
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977), *Le pouvoir et la règle*, Seuil
- CROZIER, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil
- DETCHESSAHAR, M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociation*, 2013/1 n°19, pp.57-80
- DRAÏ R., (2000), « Anamnèse et horizons », in « Quelle autorité ? », *Autrement* n° 198, pp. 71-91

FRENCH, J.R.P. Jr., RAVEN, B.H. (1959), « The bases of social power », in D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*, Ann Arbor, University of Michigan Institute for Social Research, pp.150-167.

GOULD, L. J. (1993), Contemporary Perspectives on Personal and Organizational Authority. In L Hirschhorn and C. Barnett (Eds) *The psychodynamics of organizations*: Philadelphia : Temple University Press, pp. 49-63.

HABERSTROH C.J., (1964), “The Legitimacy of Managerial Authority”, working paper presented to the faculty of The college of business administration of Denver, February 6.

ISAACS, W. N. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York, NY: Currency.

KOLB, D.A., (1984), *Experiential Learning: Experience as a source of learning and development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice hall

PEABODY R.L., (1969), « Perceptions of Organizational Authority: a comparative analysis » in *The formal structure of Organization*, Joseph Litterer (ed), John Wiley and Sons pp. 115-120.

SPREITZER, G.M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, pp.1442-1465.

STOGDILL R.M., (1974), “Handbook of Leadership: a survey of theory and research”, *Free Press*, New York

THOMAS, K.W., VELTHOUSE, B.A., (1990), Cognitive elements of empowerment: An ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, pp. 666-681

THOMPSON V.A., (1961), *Modern Organization*, New York, Alfred Knopf

UHL-BIEN, M., RIGGIO, R.E., LOWE, K.B., CARSTEN, M.K., (2013), “Followership theory: A review and research agenda”, *Leadership Quarterly*