

# **Autonomie des managers intermédiaires : pluralité de motivations et évolution des rôles dans les PME**

**Sourour EL ANDOULSI**

**CERAG Grenoble**

**Mediterranean School of Business**

s.elandoulsi@gmail.com

## **Résumé :**

---

Les divers changements de l'environnement placent les entreprises face à de nouvelles exigences. Pour y faire face de petites et moyennes entreprises muent pour gagner en flexibilité et en réactivité grâce à l'autonomie de leurs acteurs.

L'autonomie des managers est considérée comme une innovation managériale qui soulève deux principaux défis :

- le premier défi est celui d'octroyer une autonomie supplémentaire aux managers dans les niveaux intermédiaires et non plus uniquement aux cadres-dirigeants.
- le second défi est celui de l'évolution nécessaire et attendue des rôles des managers intermédiaires pour mettre à profit cette autonomie supplémentaire.

Nous apporterons des éléments de réponses aux deux précédents défis grâce à une étude qualitative multi-sites auprès d'une population de managers intermédiaires en Tunisie.

**Mots clés :** Autonomie, manager intermédiaire, évolution de rôle, PME

---

# **Autonomie des managers intermédiaires : pluralité de motivations et évolution des rôles dans les PME**

## **Introduction**

Survivre dans un marché fragmenté et compétitif requiert de la part des petites et moyennes entreprises (PME) le choix de stratégies adaptées, non seulement basées sur les prix, mais intégrant aussi de nouveaux facteurs tels que la qualité, l'innovation, la réactivité et la conformité à des standards.

Pour faire face à ces nouvelles exigences, des PME tentent d'apporter des solutions innovantes en termes de pratiques de gestion. En interne, une catégorie de personnel est jugée comme un maillon central car son adhésion à ce processus de changement peut influencer les réactions des salariés et les choix de la direction.

Le manager intermédiaire (MI), occupant un poste central, est à la fois chef d'un groupe et subordonné à un autre groupe. Dans cette position, il est chargé de la coordination entre le *top management* et le niveau opérationnel des activités, ce qui lui confère un rôle stratégique et requiert un degré élevé d'autonomie pour assurer la fluidité et la cohérence des échanges entre les différents acteurs.

Des études menées par la DARES<sup>1</sup> sur les conditions de travail ont mis en évidence la progression de l'autonomie perçue par les salariés entre 1991 et 1998 (Bué et Rougerie, 1999) ainsi que la proportion substantielle des salariés de professions intermédiaires qui déclarent être très autonomes et qui est estimée à 65% (Greenan et al., 2003).

---

<sup>1</sup> DARES : Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques, 1999.

Résultats de l'étude cités dans Bué et Rougerie (1999).

Face à ce constat, de nombreuses questions se posent : Comment le concept d'autonomie au travail est-il défini par le management intermédiaire au sein des entreprises tunisiennes? Quelle serait l'utilité d'une autonomie supplémentaire accordée au management intermédiaire? Comment se traduit cette autonomie à travers de nouveaux rôles assurés au sein de ces entreprises ?

Afin de répondre aux questions, de recherche, ce papier s'articulera autour de deux principales parties :

- Une cartographie des managers intermédiaires résultant de la revue de la littérature permettant d'analyser leurs besoins d'autonomie au travail.
- Un exposé des rôles stratégiques assurés par les managers intermédiaires présenté sous forme d'une taxonomie émergeant de l'analyse des données empiriques

## **1 Place des managers intermédiaires et évolution de leurs rôles**

### **1.1 Cartographie du management intermédiaire**

#### **1.1.1 Qui sont les managers intermédiaires ?**

Les travaux de Likert (1961) constituent une première référence pour définir qui sont les managers intermédiaires. Selon cet auteur, un *middle manager* est une personne qui occupe un poste intermédiaire, à la fois chef d'un groupe et subordonnée à un autre groupe. Dans cette position, elle s'occupe de la coordination entre le *top management* et le niveau opérationnel des activités. Pour des auteurs comme Hutt, Reingen et Ronchetto (1988), le rôle du management intermédiaire est central dans toutes les phases de conduite de projets.

Le rôle du management intermédiaire peut se résumer à une coordination quotidienne entre les différentes unités de l'organisation qui sont placées en lien vertical dans la hiérarchie. D'où l'importance, pour cette catégorie d'acteurs, de bénéficier d'autonomie et de marge de manœuvre pour agir.

En plus de leur rôle de coordinateur, les agents intermédiaires sont perçus dans les entreprises comme des stabilisateurs qui constituent un appui pour le changement car ils permettent de faire un lien entre la stratégie et l'action.

### 1.1.2 Pourquoi ont-t-ils besoin d'autonomie ?

La motivation principale de l'entreprise, en accordant plus d'autonomie aux managers intermédiaires, est de voir le travail s'accomplir à temps et d'éviter les situations de blocage. Cela permet un gain de temps et d'argent. L'activité totalement « prescrite » n'est plus possible car coûteuse et d'une faible efficacité.

Selon Everaere (2012) : le recours au développement de l'autonomie génère la flexibilité des ressources humaines ce qui permet de mieux répondre aux variations d'activités de l'entreprise.

Pour de Terssac (1992), l'autonomisation d'un processus de travail est toujours partielle et exige d'être encadrée et suivie. L'objectif à travers cette démarche est une meilleure maîtrise des incertitudes, afin d'assurer la fluidité de la production en évitant les pannes et les blocages.

- **L'autonomie des managers intermédiaires : une condition d'efficacité**

Les particularités des industries de *process* sont telles que la production s'arrête si les managers intermédiaires ne jouent pas constamment avec les règles (de Terssac, 1992).

Le fonctionnement effectif de l'organisation est le résultat de la conjugaison de deux composantes complémentaires : le respect des normes et des procédures imposées et le travail réel des salariés. Ces derniers se basent sur les procédures, mais ils sont obligés de les compléter par des arrangements improvisés afin de faire tourner les « chaînes » et de ne pas interrompre les flux de production.

Pour Boltanski et Chiapello (1999) l'innovation principale qui a marqué un changement effectif par rapport au mode d'organisation *taylorien*, est l'autonomie accordée au salarié.

Dans ce cas, l'autonomie est plutôt considérée comme une réalité effective et tolérée et non une forme de désobéissance ou d'anarchie qui s'installe contre l'organisation formelle.

Cependant, l'autonomie et son exercice effectif dans l'organisation sont parfois contestés et renvoient aux concepts de « liberté négative » et de « liberté positive » présentés par Chatzis (1999), et qui débouchent sur une réflexion concernant les conditions d'efficacité et de mise à l'épreuve de l'action autonome du salarié, efficace dans l'indépendance.

L'autonomie des acteurs est devenue une condition de l'efficacité des ensembles techniques (de Terssac, 1992). Cette proposition se vérifie dans le secteur industriel caractérisé par des processus de travail fortement automatisés et où la capacité d'action et de gestion des imprévus de l'acteur est jugée indispensable au maintien d'un flux continu et régulier de production. Grâce à sa liberté d'action, l'acteur parvient à être inventif en proposant des solutions osées et originales pour gérer les imprévus et combler les lacunes du système automatisé.

Mais cette légitimation de la pertinence de l'autonomie ne conduit pas à sa diffusion de façon spontanée et naturelle. Au contraire, elle sera le résultat de négociations et de marchandages permanents (Reynaud, 1997). Le plus souvent l'autonomie au travail sera « échangée » contre l'atteinte d'objectifs fixés et actualisés par les chefs.

- **L'autonomie : un besoin de réalisation de soi et d'accomplissement professionnel**

C'est en laissant dans son « œuvre » une empreinte de sa personnalité propre et originale que l'individu au travail a le sentiment de se réaliser et de s'y épanouir. En effet, le travail est une source d'identité et donne un sens à la vie (Perrenoud, 2000). Mais il ne suffit pas d'avoir un emploi pour *exister* à travers son travail. Il faut être reconnu, être jugé compétent et créatif.

La part de créativité du salarié peut se révéler à travers de petites actions : une façon plus harmonieuse, rapide ou astucieuse d'accomplir son activité ou sa mission. Les « petites libertés » ajoutent une « touche personnelle » et manifestent le style propre.

L'écart entre le *travail prescrit* et le *travail réel* (Clot, 1995 et Jobert, 2000) manifeste la « présence humaine » dans le travail, la part d'individualité et de créativité de la personne, ses compétences et son « intelligence au travail ». A l'inverse, la souffrance au travail (Dejours, 1998) s'accroît lorsque la reconnaissance et l'autonomie d'un travailleur s'amenuisent. Nul ne peut supporter sans souffrir d'être traité comme un automate non reconnu surtout lorsqu'il

met sa force et son intelligence au service d'autrui sans être reconnu par ses chefs et ses collaborateurs.

L'autonomie consiste en une prise en charge par le manager intermédiaire des défaillances de l'organisation formelle et en une volonté de créer un espace propre offrant une possibilité d'appropriation du travail et d'affirmation de soi. Elle est une nouvelle compétence qui suppose un degré élevé de **responsabilité**, une grande capacité à **gérer les imprévus** et à **coordonner les tâches**.

- **Autonomie des managers intermédiaires : une portée stratégique**

La discipline de la « stratégie comme pratique » ou encore de la « fabrique de stratégie », permet de mettre en valeur la pertinence du concept d'autonomie. Cette approche, en plus de tenir compte de l'être humain en tant que facteur important de la stratégie, se focalise sur l'étude des « micro-actions » à travers lesquelles les managers intermédiaires organisent l'activité de manière à générer des résultats stratégiques (Johnson et al., 2003 ; Rouleau, 2005).

Les pratiques d'autonomie peuvent être utilisées comme unités d'analyse, pour examiner de quelle manière se construisent les interactions entre les acteurs pour produire des résultats positifs pour l'entreprise.

Il est possible, de considérer les pratiques d'autonomie des managers intermédiaires comme des activités stratégiques, si elles ont un effet sur les résultats, les orientations, la survie et les avantages concurrentiels de l'entreprise (Golsorkhi, 2006).

Il serait nécessaire d'impliquer les managers intermédiaires dans l'élaboration de certains objectifs, car ils ont une connaissance du terrain et du potentiel de leur équipe. Cette implication conditionne la réussite d'une stratégie. En effet, des études (Floyd et Wooldridge, 1992) montrent qu'il y a un lien entre l'implication du management intermédiaire et le contenu de la stratégie.

Le management intermédiaire devrait bénéficier d'une plus grande autonomie pour décider rapidement et entreprendre des actions perspicaces. Cela renforcerait son rôle au sein de son équipe et lui donnerait plus de légitimité pour agir, d'autant plus que la rapidité dans la prise de décision et la communication sont un facteur de succès dans les PME (Eisenhardt, 1989).

Dans la partie qui suit, nous aborderons les nouveaux rôles assurés par les managers intermédiaires.

## 1.2 Évolution des rôles des managers intermédiaires

Ces dernières décennies, le rythme des changements auxquels les organisations doivent faire face n'a cessé de croître faisant émerger un besoin grandissant d'autonomie souvent évoquée comme une source de performance et d'efficacité. Afin d'atteindre ces objectifs, l'autonomie n'est plus exclusive au top management et s'étend à d'autres catégories socio-professionnelles et se traduit par l'évolution des rôles du management intermédiaire.

L'octroi d'un degré d'autonomie plus élevé aux managers intermédiaires est une condition indispensable pour les aider à accomplir leur travail plus efficacement en proposant des solutions plus innovantes. Les managers intermédiaires ont ainsi un rôle moins conventionnel dans l'entreprise.

Cette partie présente une cartographie des rôles des managers intermédiaires dans le développement de la stratégie. Il s'agit d'évaluer le niveau et le type des activités stratégiques accomplies par ces derniers.

Pendant longtemps, le management intermédiaire était considéré comme une catégorie de personnel ne faisant pas partie du processus stratégique réservé exclusivement aux *top managers*.

Le rôle des managers intermédiaires se limitait alors à la transmission d'informations, à la gestion de l'implantation des stratégies décidées et à une simple mise en œuvre de la stratégie. Reid (1989) montre que la perception que se font les *managers* intermédiaires de leur rôle dans la stratégie correspond au précédent résultat.

Des recherches montrent l'évolution du rôle classique du management intermédiaire vers un rôle moins conventionnel. Certains chercheurs (Burgelman, 1983 ; Mintzberg et Waters, 1985) avancent que le manager intermédiaire tente souvent d'influencer la stratégie et qu'il

peut insuffler de nouvelles initiatives. Dans le même ordre d'idées, les travaux de Schilit (1987) confirment que le management intermédiaire a une influence ascendante sur les décisions stratégiques.

Pour Dutton et al. (1997), le manager intermédiaire apporte une contribution aux directions stratégiques de l'entreprise et de ce fait, il influe sur l'efficacité organisationnelle. Woolbridge et Floyd (1990) ont mis en évidence une relation positive ascendante et descendante entre l'implication de ce dernier dans la stratégie et la performance organisationnelle.

L'influence du management intermédiaire dépasse la simple phase de déploiement. Elle s'étend à la proposition d'idées et de nouvelles orientations stratégiques.

Cependant, il y a eu peu d'études portant sur la mesure du degré d'influence de ces acteurs sur la stratégie. Cette influence peut être de deux types :

- ascendante, les actions contribuent à façonner le point de vue et l'appréciation que pourrait avoir le top management d'une situation organisationnelle ou d'un contexte particulier (Nonaka, 1988). Ceci peut le pousser à reconsidérer les alternatives fixées.
- descendante, l'influence du management intermédiaire qui agit sur « l'alignement » des membres du groupe opérationnel, de telle sorte qu'ils adhèrent à la stratégie.

Currie et Procter (2005) avancent l'idée selon laquelle la performance d'une organisation est fortement influencée par le travail réalisé et par le rôle joué par le niveau hiérarchique intermédiaire. Ces auteurs se basent sur les travaux de Floyd et Wooldridge (1992, 1994, 1997, 2000) pour montrer une évolution du rôle et de l'expérience classiques chez le management intermédiaire vers un nouveau rôle de « préparation de la transition » dans un contexte de changement.

Ce changement donne naissance à des problèmes de « conflit de rôle » et d'ambiguïté des rôles entre *middle mangement* et *top mangement*. Ces conflits peuvent être atténués, grâce à un processus de socialisation qui met en valeur des variables modératrices telles que la compatibilité des caractères et les traits de personnalité.

Les principaux rôles stratégiques des managers intermédiaires peuvent être résumés comme suit :

- Initiateur de solutions
- Centralisateur et diffuseur d'information
- Facilitateur de l'adaptabilité
- Applicateur d'une stratégie

Dans la partie suivante, l'étude menée sur le terrain nous permettra d'illustrer le besoin d'autonomie des managers intermédiaires et l'évolution de leurs rôles.

## **2 Taxonomie<sup>2</sup> des motivations de l'autonomie et nouveaux profils-types des managers intermédiaires**

Cette partie est consacrée à l'étude des motivations de l'autonomie de managers intermédiaires dans un contexte en mutation et permet de déduire l'évolution de leurs rôles au sein de l'entreprise.

### **2.1 L'industrie du textile & Habillement : entre crise et recherche de nouvelles solutions**

Le contexte de cette étude est caractérisé par sa mouvance. Il s'agit du secteur Textile & Habillement (TH) en Tunisie qui représente un terrain particulier<sup>3</sup> compte tenu de nombreux changements subis (économique, politique, sociaux).

---

<sup>2</sup> Nous parlons de *taxonomie* des motivations du management intermédiaire pour bénéficier de plus d'autonomie, car les classes qui vont être présentées ont émergé empiriquement et n'ont pas été conçues par une approche théorique comme c'est le cas pour les typologies (Grenier et Josserand, 2007).

<sup>3</sup> Certains experts attestent que les entreprises les plus exposées à la concurrence internationale et celles qui adoptent un ensemble d'innovations technologiques accroissent l'autonomie et la polyvalence de leurs salariés.

Le secteur Textile & Habillement est un secteur stratégique en Tunisie. C'est la principale activité de l'industrie manufacturière du pays quant au nombre d'entreprises (32%) et au nombre d'emplois (34%).

En fait, le secteur compte 1 852 entreprises employant 10 personnes et plus et emploie plus de 179 000 personnes, soit 34% de l'ensemble des emplois des industries manufacturières. Parmi les 1 852 unités du secteur, 1 548 entreprises produisent totalement pour l'exportation, soit 84% du secteur (API, 2014).

L'accord de libre échange tuniso-européen de 1996, a amené une nouvelle dynamique en poussant les entreprises à revoir leur stratégie pour être plus compétitives. Ces changements ont particulièrement affecté le secteur Textile & Habillement qui est fragilisé par le «Démantèlement des Accords Multifibres » et l'entrée de la Chine au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce. D'ailleurs le taux de mortalité des entreprises exportatrices du secteur TH s'est accélérée ses dernières années atteignant plus de 25 % (Dlala, 2006).

Le secteur TH est l'un des piliers de l'économie tunisienne et la Tunisie est le cinquième fournisseur de l'Union Européenne en habillement. Cependant, la montée en puissance de nouveaux concurrents tels que l'Inde, la Roumanie, le Maroc et le Bangladesh a ébranlé le secteur et l'a plongé en une phase de crise.

A travers cette étude notre objectif est d'identifier les représentations des managers intermédiaires au sujet d'une pratique de gestion innovante.

## **2.2 Une étude qualitative multi-sites**

La recherche a été menée grâce à une étude qualitative réalisée auprès de 25 managers intermédiaires répartis dans 25 PME différentes. Chacun des MI a été interviewé pendant environ une heure. Pour cela un guide d'entretien<sup>4</sup> a été élaboré en se basant sur les concepts développés au niveau de la partie théorique. Nous avons opté pour la conduite d'entretiens semi-directifs suivis d'une analyse des contenus.

---

<sup>4</sup> Annexe

En effet, l'entretien semi-directif est l'outil de collecte de données le plus approprié pour cette étude car il permet à l'acteur de s'exprimer librement (Wacheux, 1996), sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'entretien permet d'accéder aux représentations des acteurs et aux interprétations qu'ils donnent à des situations déterminées.

Chaque interviewé appartient à une entreprise différente ce qui réduit les biais d'influence d'une culture d'entreprise dominante. Car chaque interviewé a son propre vécu et ses propres représentations qui sont inspirées par une culture d'entreprise distincte. Ce choix a pour finalité de réunir des représentations très diverses en dépit de la taille de l'échantillon.

Les 25 entreprises visitées sont des PME exportatrices. Elles se répartissent géographiquement de la manière suivante : 16 dans la région Nord-Est (Tunis, Ariana, Manouba, Ben Arous), 3 dans la région du Cap-Bon (Nabeul) et 6 dans la région du Sahel (Sousse et Monastir).

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la liste des managers intermédiaires interviewés et des fonctions qu'ils occupaient :

**Tableau 1 : Liste des fonctions des répondants**

<b>Nombre d'interviewés</b>	<b>Fonctions occupées</b>
5	Chef d'atelier
8	Cheftaine
3	Contrôleur qualité
3	Responsable maintenance
1	Responsable export
1	Responsable approvisionnement et livraison
4	Joker (couturière qualifiée et polyvalente)

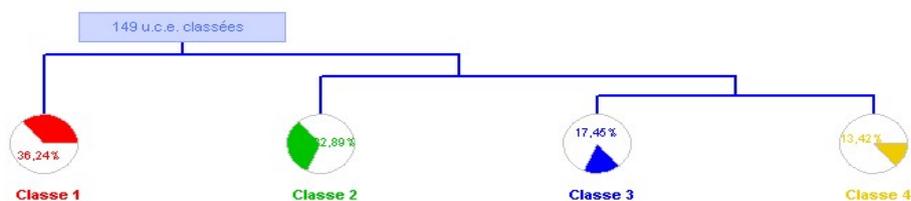
Après les phases de collecte et de retranscription des entretiens, nous avons procédé à un traitement des données réalisé par le logiciel ALCESTE dont l'utilisation permet de quantifier

un texte pour en extraire les structures significatives les plus percutantes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles (Benzecri, 1981 ; et Reinert, 1983). Cela permet d'illustrer les classes (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004) qui ont émergé de l'analyse textuelle des entretiens.

## 2.3 Les Résultats de l'étude

### 2.3.1 Répartition des groupes de managers intermédiaires

Le traitement des données a permis d'identifier quatre groupes, c'est-à-dire, quatre représentations différentes de l'autonomie et des rôles des managers intermédiaires.



Cette illustration graphique des groupes montre l'organisation des liens entre les groupes identifiés. A titre d'exemple, la classe 4 est plus proche de la classe 3 que de la classe 1. Et la classe 1 est celle qui regroupe le plus d'*unités de contexte élémentaires* (u.c.e).

Nous nous fondons également sur une analyse factorielle afin de caractériser chacun de ces groupes et d'identifier leur représentation de l'autonomie.



Cet axe montre que les objectifs des managers intermédiaires sont multiples et peuvent être répartis en deux catégories selon l'enjeu et la priorité. La première catégorie regroupe les impératifs de résolution de problèmes pour éviter les situations de blocages et qui s'inscrivent à court terme. La seconde catégorie concerne une recherche de perfectionnement de l'existant en voulant améliorer les standards de qualité et en proposant de nouveaux processus. Elle s'inscrit plutôt sur les moyen et long termes.

**Axe 2<sup>6</sup> : Les motivations de recherche d'une autonomie supplémentaire:**

- Les besoins liés aux motivations personnelles des managers intermédiaires (**intérêts personnels**)
- Les attentes liées aux avantages de l'entreprise (**intérêts de l'entreprise**)

Ce second axe concerne les buts exprimés par les MI pour justifier leur besoin d'une autonomie supplémentaire. Cela montre que les raisons qui motivent la recherche de cette autonomie croissante peuvent être contradictoires. Nous avons d'un côté l'intérêt de l'entreprise et de l'autre les attentes personnelles des MI.

2. 3.2 Profils de managers intermédiaires et représentations de l'autonomie

Cette recherche a permis d'identifier quatre représentations différentes de l'autonomie au travail et des motivations d'une population centrale au sein de l'entreprise. Ces représentations traduisent les idées, les valeurs et les stratégies d'action (Moscovici, 1984) de leurs répondants, nous offrant ainsi la possibilité de caractériser leurs profils et les rôles qu'ils jouent au sein de l'entreprise.

***Classe 1 : les managers intermédiaires qui veulent de l'autonomie pour échapper au contrôle***

Les formes réduites<sup>7</sup> : Evaluat+, Qualite+, Rigide, Rigoureux, Rendement+, Controle+

---

<sup>6</sup> Axe vertical

<sup>7</sup> les formes réduites: les formes réduites sont en quelque sorte les racines des mots les plus utilisés dans un corpus de texte analysé par le logiciel Alceste.

Les membres de ce groupe jugent les systèmes de contrôle et d'évaluation de leur travail très rigides et contraignants, même s'ils sont mis en place pour réduire les défauts. Cela est dû aux nouveaux cahiers des charges, de plus en plus exigeants.

Malgré ces contraintes, il y a une démarche d'amélioration de la qualité et une conscience du besoin d'acquérir de meilleures qualifications grâce à la formation. Mais il s'agit d'une démarche entreprise à court terme, pour se libérer du poids du contrôle.

**L'autonomie représente la solution espérée par ces managers intermédiaires pour se libérer du poids du contrôle et échapper à la rigidité et aux contraintes du système.**

*Classe 2 : les managers intermédiaires créatifs et inventifs grâce à l'autonomie*

Les formes réduites : Seul+, Decid+, Liberte+, Autonom+, Besoin+

Ces managers intermédiaires ont le sens du devoir : « le devoir de bien faire ». L'intérêt de l'entreprise est ainsi mis en avant pour justifier le besoin d'avoir de l'autonomie, afin de décider sans recourir automatiquement aux supérieurs.

Ils voudraient proposer plus souvent leurs idées, car ils ont la conviction de pouvoir apporter des solutions à l'entreprise. Ils se plaignent d'être privés des marges de manœuvre suffisantes pour résoudre les problèmes, et de devoir en référer à leur chef au risque de perdre du temps et de bloquer la chaîne de production.

Les arguments qu'ils présentent concernent leurs expériences acquises, leurs responsabilités et leur sens du devoir. Il s'agit de managers intermédiaires *intrapreneurs*.

**L'autonomie est mise en avant comme une pratique de gestion porteuse de solutions aux nouvelles exigences que rencontrent les entreprises. Elle est source de créativité pour les MI responsables et qualifiées qui seront en faire bon usage. Ils sont qualifiés de « intrapreneurs » car ils mettent en avant les intérêts de l'entreprise pour avoir une autonomie qui va libérer leur initiative.**

***Classe 3 : les managers intermédiaires à temps-réel dont l'autonomie sert à améliorer la production***

Les formes réduites : Pens+er, Poste+, Colleague+, Machine, Conflit

Les « agents à temps réel » comme décrits par Mintzberg (2006), consacrent leur temps à résoudre les problèmes pour éviter l'interruption du travail et ont souvent des postes de production opérationnels de base ; il s'agit principalement de managers intermédiaires (Mintzberg, 2006 : 141) sur lesquels on peut compter en temps de crise, car leurs actions sont centrées sur le présent. Leurs organisations opèrent généralement dans un environnement concurrentiel et dynamique.

Cette description s'applique aux membres de ce groupe, qui ont une importante charge de travail et qui sont experts dans le domaine technique.

Ils garantissent la qualité des produits et la fluidité de la production, ce qui constitue une lourde responsabilité. Cette responsabilité ainsi que leur charge de travail, leur pèsent.

Il est ainsi nécessaire, voire indispensable pour ces MI, d'avoir de l'autonomie pour accomplir leur travail.

***Ce groupe est constitué de managers intermédiaires femmes : surtout des employés jokers (au profil polyvalent), des cheftaines, des contrôleurs-qualité.***

**L'autonomie de certains MI ayant des postes clés dans l'entreprise est indispensable pour l'accomplissement de leur travail. Cette autonomie leur sert à assurer la fluidité du travail en apportant des solutions rapides aux problèmes sans recourir aux supérieurs. Dans ce cas, l'autonomie est source d'efficacité. Il s'agit de MI passionnés de travail et garants de la qualité et de la fluidité de la production.**

***Classe 4 : les managers intermédiaires ambitieux dont l'autonomie doit être rétribuée***

Les formes réduites : Consult+, Demand+, Avis, Salaire

Ces managers intermédiaires expriment des attentes ambitieuses en termes de salaire, et évoquent leur besoin d'estime et de reconnaissance. La réalité qu'ils vivent au travail les déçoit, car elle est génératrice de conflits et de tensions.

En dépit du fait que ces managers intermédiaires participent à la prise de décisions et qu'ils sont souvent consultés par leurs chefs dans leurs domaines de compétences, ils réclament un niveau d'autonomie plus élevé et un salaire à la hauteur de leur travail.

**Ce groupe est constitué de managers intermédiaires hommes occupant des fonctions et des postes de soutien (entretien, lavage, développement). Ils sont ambitieux et veulent peser sur le cours des choses en modelant les règles de fonctionnement. Cependant ils sont insatisfaits car leurs efforts ne sont pas toujours rétribués.**

**L'autonomie génère plus d'efforts et de responsabilité pour son détenteur. Ces efforts doivent être récompensés par la hiérarchie sous forme de primes salariales, mais aussi sous forme de reconnaissance et d'estime vis-à-vis de l'engagement et du dévouement de ces MI.**

Pour résumer, nous retenons ces quatre dimensions de l'autonomie des managers intermédiaires:

- L'autonomie est la **capacité d'intégrer les contraintes de l'environnement externe pour proposer un changement en interne** (Courpasson, 2000) : *Classe 1*
- L'autonomie renvoie à l'idée de **capacité d'initiative, de discernement, d'auto organisation**, voire de « **liberté** » dans le travail (Everaere, 1999, 2008) : *Classe 2*

- L'autonomie est la **prise en charge** par le travailleur des **défaillances de l'organisation** formelle, dans le but de **proposer des solutions plus adéquates** (Zarifian, 1999) : *Classe 3*
- L'autonomie est la **capacité de fixer de nouvelles règles** et de **peser sur le cours des choses** (Chatzis, 1999) : *Classe 4*

## 2.4 Discussion

La décision d'octroyer un degré d'autonomie élevé aux acteurs des niveaux intermédiaires de l'entreprise devrait tenir compte d'une liste de paramètres tels que : le profil du chef d'entreprise, la taille de l'entreprise, la culture d'entreprise, le mode de gouvernance ainsi que le niveau de qualifications des acteurs concernés.

Un certain nombre de préalables devraient également être mis en place telles que une période de formation et d'apprentissage pour préparer les acteurs à la prise de décision et réduire les risques d'erreurs. Il s'agit de responsabiliser les salariés et de leur apprendre à gérer les imprévus (Terssac, 1992) pour accompagner leurs évolutions de rôles.

C'est dans cette optique que de nombreux managers parlent d'un processus d'autonomisation des managers intermédiaires et le décrivent comme un processus progressif et flexible (Everaere, 2012) .

Seulement la mise en place de ce processus risque de faire perdre du temps aux entreprises en quête de réactivité d'où la nécessité d'envisager une autre forme d'encadrement et de supervision intégrant de nouveaux modes de contrôle.

Ces nouvelles contraintes sont souvent sources de conflits entre les différents acteurs. Car l'autonomie croissante des uns risque d'affecter celle des autres. Une nouvelle cartographie du pouvoir (Courpasson, D. et al., 2006) peut ainsi se façonner au sein de l'entreprise expliquant les résistances de certains top managers. Un effort de régulation (Reynaud, 1997) serait utile pour tendre vers un équilibre entre le pouvoir productif et l'autonomie épanouissante et assurer une harmonisation des échanges au sein de l'entreprise.

## 2.5 Conclusion

Les salariés du niveau intermédiaire jouent un rôle de plus en plus stratégique au sein des PME. Car ils sont des initiateurs de solutions de rechange, des diffuseurs de l'information et des facilitateurs de l'adaptabilité. Afin d'accomplir pleinement ces différents rôles ils requièrent un degré élevé d'autonomie pour décider et agir.

Les managers intermédiaires auraient besoin que leurs statuts évoluent vers une plus grande reconnaissance de leur expérience et de leur capacité à gérer les imprévus pour sortir d'un état de désenchantement souvent pesant. Une valorisation du métier du management intermédiaire est à envisager sérieusement, afin de leur accorder une position privilégiée les rapprochant des cadres-dirigeants et les démarquant de la base. Car le détenteur d'un métier est aussi capable, de par ses connaissances et son expérience, d'agir convenablement face aux imprévus et de gérer ainsi les situations complexes et nouvelles.

De plus, les principales caractéristiques qui distinguent un métier du simple poste de travail sont l'autonomie dans l'activité, la solidarité entre collègues et le travail bien fait, ce qui évince le principe de concurrence interne et consolide les rapports professionnels.

## Références

- Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (API) (2014), Rapport. Les Industries du textile et de l'habillement en Tunisie.
- Benzecri, J.-P. (1981), Pratique de l'analyse des données, Linguistique et lexicologie. Paris, Dunod.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), Le nouvel esprit du capitalisme. Paris, Gallimard.
- Borzeix, A. et Linhart, D. (1988), La participation : un clair-obscur in Sociologie du Travail, (1), 37-53.
- Bué, J. et Rougerie, C. (1999), L'organisation du travail: entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998, Premières informations et premières synthèses, DARES, (321).
- Burgelman, R.A. (1983), A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm in Administrative Science Quarterly, (28), 223-244.

- Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, P. (1999), *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?*. Paris, L'Harmattan.
- Clot, Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris, La Découverte.
- Courpasson, D. (2000), *L'action contrainte, Organisations libérales et domination*. Paris, Presses universitaires de France.
- Courpasson, D. et al. (2006), *Power and Organizations*. London, SAGE Publication.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1992), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris, Seuil.
- Currie, G. et PROCTER, S. (2005), *The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy in Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil.
- Dlala, H. (2006), *Démographie des entreprises dans l'industrie du textile et de l'habillement en Tunisie in Revue géographique des pays méditerranéens*, 106, 125-133
- Dutton, S. et al. (1997), *Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers in Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
- Eisenhardt, K.M. (1989), *Building theories from case study research in Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Everaere, C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*. Lyon, ANACT.
- Everaere, C. (2008), *Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie au travail in Revue Française de Gestion*, 1 (180), 45-59.
- Everaere, C. (2012), *Flexibilité appliqué aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions in Revue Française de Gestion*, Vol. 38, 13-32.
- Golsorkhi, D. (2006), *La fabrique de stratégie*. Paris, Vuibert.
- Gonzalez, D. (2003), *Fonction RH et management de proximité. Fausses évidences et vraies questions*. Document *Entreprise & Personnel* (octobre).
- Greenan, N., Hamon-Cholet, S. et Walkowiak, E. (2003), *Autonomie et communication dans le travail. Premières informations et premières synthèses*, DARES, 201.
- Helme-Guizon, A. et Gavard-Perret, M. L. (2004), *L'analyse de données textuelles en marketing : comparaison de logiciels français in Décisions Marketing*, 36, 75-90.

- Hutt, M.D., Reingen, P.H. et Ronchetto, J.R. (1988), Tracing emergent processes in marketing strategy formation in *Journal of Marketing*, 52, 4-19.
- Jobert, G. (2000), *La compétence à vivre. Contribution à une anthropologie de la reconnaissance au travail*. Paris, Declée de Brouwer.
- Johnson, G., Melin, L. et Whittington, R. (2003), Micro-strategy and strategizing: Towards an activity-based-view in *Journal of Management Studies*, 40 (1), 1-22.
- Likert, R. (1961), *New patterns of management*. New York, McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (2006), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. traduit de l'anglais par Pierre Romelaer, 2e édition, Paris, Ed. d'Organisation.
- Mintzberg, H., Waters J. (1985), Of strategies, deliberate and emergent in *Strategic Management Review*, 6, 257-272.
- Moscovici, S. (1984), *Psychologie sociale*. Paris, Presses universitaires de France.
- Naulleau, M. et Henriët B. (2012), Le désenchantement du management de proximité : le cas des responsables d'agences d'une société de service in *Gérer et comprendre*, 108, 4 -14.
- Nonaka, I. (1988), Toward middle-up-down management: Accelerating information creation in *Sloan Management Review*, 29 (3), 9-18.
- Perrenoud, P. (2000), L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme? in *Cahiers Pédagogiques*, 384, 14-19.
- Reid, D.M. (1989), Operationalizing strategic planning in *Strategic Management Journal*, 10, 553-576.
- REINERT, M. (1983), Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte. *Les cahiers de l'analyse des données*, 3 (2), 187-198.
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris, A. Colin Editeur.
- Rouleau, L. (2005), Micro-practices of strategic sense making and sense giving: how middle managers interpret and sell strategic change every day in *Journal of Management Studies*, 42 (7), 1413-1441.
- Schilit, W.K. (1987), An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions in *Journal of Management Studies*, 24, 271-293.

- Starbuck, W.H. (1992), Learning by knowledge intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 713-740.
- Tersaac, G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*. Paris, Presses universitaires de France.
- Thietart, R.-A. (2007), *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Thorelli, H. (1986), Network: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Viala, C. et Perz M. (2010), (La créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneuriat: proposition d'un nouveau modèle in *Actes de AIMS*, Luxembourg.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.
- Wooldridge, B. et Floyd S.W. (1990), The strategy process, middle management involvement, and organizational performance in *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.

## Annexe: Guide d'entretien des managers intermédiaires

- Pourriez-vous nous décrire le contenu de votre travail quotidien ?  
(Les activités - les tâches effectuées- les décisions prises- les difficultés rencontrées- les interactions au sein de votre équipe)

- En occupant votre poste actuel vous vous attendiez à :

Plus de travail	
Moins de travail	

Plus d'estime	
Moins d'estime	

Plus de conflits	
Moins de conflits	

Plus de salaire	
Moins de salaire	

- Est-ce que votre chef demande votre avis avant de prendre certaines décisions ?

Si OUI, dans quels domaines ?

- Est-ce que vous avez la possibilité de proposer des idées à votre chef ?

- Avez-vous une certaine liberté pour décider et agir afin d'accomplir votre travail ?
- Avez-vous besoin d'avoir plus d'autonomie et de liberté dans votre travail ?

Si OUI, pourquoi ?

- Comment se fait l'évaluation de votre travail ?
- Que pensez-vous du système de contrôle de votre travail ?
- Que changeriez-vous dans l'organisation actuelle de votre entreprise pour la rendre plus efficace?

**Identification du répondant**

- Sexe : Homme                       Femme
- Age : .....
- Niveau d'instruction :  
 Primaire  
 Secondaire  
 Supérieur  
 Formation Professionnelle  
 Autres : .....
- Poste actuel : .....
- Ancienneté dans ce poste : .....
- Ancienneté dans l'entreprise : .....