

La naissance du manager
Etude sur les logiques d'action des managers dans une entreprise
publique en modernisation

Youssef SADIK

Sociologue

Université Mohammed V-Souissi, Rabat – Maroc

youssefsadik@yahoo.fr

Résumé

Partant de l'analyse des formes de mobilisation des salariés dans l'un des secteurs d'activité les plus marquants de l'histoire socioéconomique du Maroc indépendant, le présent article se propose de comprendre et d'expliquer les différentes logiques managériales qui ont accompagné le processus de réformes entrepris par l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) depuis 1994.

La volonté de moderniser l'entreprise s'est traduite par une redistribution des ressources, des statuts et des rôles. Les managers, concepteurs du nouvel ordre, ont vu, pour la première fois, leurs intérêts se converger et leur corps social s'unifier. Le processus de modernisation enclenché par leur entreprise s'est présenté comme une opportunité pour « asseoir » leurs propres règles du jeu et imposer leur conception du changement et des réformes à entreprendre. Durant cette phase, un effort supplémentaire a été fourni pour réhabiliter le discours managérial qui tente d'introduire de nouvelles formes d'organisation et d'évaluation des salariés sans pour autant rompre totalement avec les logiques classiques qui ont caractérisé le secteur public.

Mots clés :

Manager, modernisation, discours managérial, réseau social.

Summary:

“The manager's birth. A study on the methods of mobilizing managers in a modernizing public firm”.

Starting with the analysis of the methods of employee mobilization in the line of business that has had the biggest impact on the socioeconomic history of Morocco since its independence, this present article proposes to comprehend and to explain the different managerial mechanisms which have accompanied the reform process undertaken by the Office National des Chemins de Fer (ONCF) since 1994.

The will to modernize the firm resulted in a redistribution of resources, of status and of roles. The managers, the designers of a new order, have witnessed for the first time, the convergence of their interests and the unification of their social body. The process of modernization engaged by their firm presented itself like an opportunity to “establish” their own rules and to impose their conception of change as well as reforms to be undertaken. During this phase, an additional effort has been provided to renovate the managerial discourse which attempts to introduce new methods of employee organization and evaluation without however completely breaking away from the usual logics which have characterized the public sector.

Key words :

Manager, modernization, managerial discourse, social network.

Introduction

Le présent article se focalise essentiellement sur les attitudes des responsables d'une entreprise publique en plein exercice de modernisation¹. Il tente de comprendre comment les responsables de l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) se sont mobilisés pour mettre en place des réformes et comment ce processus a enclenché une véritable dynamique identitaire donnant lieu à la naissance d'une nouvelle catégorie sociale appelée « managers ».

A l'occasion d'une étude qui a porté sur les logiques de modernisation des entreprises publiques au Maroc, nous avons pu suivre et analyser le cas de l'ONCF. Au cours de notre enquête empirique et après avoir réalisé une enquête qualitative (observation participante et une trentaine d'entretiens semi-directifs), nous avons réalisé une deuxième enquête, quantitative, dont le nombre de questionnaires valides est de 232 répartis comme suit : les managers représentent 12.5%, les cadres 17.7%, les agents de maîtrise 24.1%, les agents d'exécution 33.6% et les manœuvres 12.1%.

Depuis l'enclenchement du processus de modernisation, les managers y sont doublement impliqués. Tout d'abord, ils en sont les véritables concepteurs. Ce statut leur confère de nouveaux outils pour négocier aussi bien avec les subalternes qu'avec le ministère de tutelle. Ils ont vu leur marge de manœuvre s'élargir, leurs privilèges s'accroître et leurs ressources (matérielles et symboliques) se multiplier. Ensuite, ils sont eux-mêmes chargés du contrôle, de l'application et du respect des règles qu'ils ont prescrites. La question demeure la suivante : comment s'est constitué ce groupe

¹Martin (1998, p. 24) attribue la notion de modernisation à « tout processus de transformations cumulatives, dépassant l'habituel seuil des réformes, qui est programmé de façon finalisée et cohérente, sous l'impulsion d'acteurs dirigeants, qui imposent un nouveau modèle culturel et cherchent à introduire une rupture par rapport à un état réputé archaïque ou dépassé des relations sociales, et plus profondément des rapports sociaux ».

social et comment alimente-t-il ses idées et son action? Comment se sont-ils mobilisés pour asseoir et légitimer le nouvel ordre ?

Le plan de modernisation de l'ONCF : Contexte et consistance

Le processus de modernisation de l'Office est marqué par deux principales phases. La première étant d'ordre « techniciste », elle a touché essentiellement le processus de production, les finances et certains aspects de la gestion des hommes. Cette phase, dans laquelle s'inscrit le présent article, s'étale de 1994 à 1998. La deuxième phase est plutôt d'ordre socio-organisationnel. Tout au long de cette phase, les responsables ont essayé d'accorder plus d'importance aux variables sociales et psychologique en vue de fédérer l'ensemble du personnel dans le nouveau projet d'entreprise.

La première phase était marquée par la ferme volonté d'une nouvelle direction générale frustrée par l'importance des déficits budgétaires et par la gestion défailante du patrimoine et des ressources humaines et matérielles de l'Office. Durant cette première phase, les responsables de l'entreprise se sont fixés une date butoir pour résorber les déficits budgétaires en se servant d'une sorte de boussole financière qui leur permettrait de mesurer le degré du progrès enregistré par leur entreprise. Frappés par l'état déplorable du parc matériel, les seuls investissements autorisés par les responsables de cette phase furent caractérisés par l'achat du nouveau matériel et le dédoublement et l'entretien de la voie ferrée. Cette phase fut également marquée par l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication à travers l'équipement des bureaux des chefs de services et des hauts cadres d'ordinateurs et de réseaux d'intranet.

Sur le plan social, cette première phase fut caractérisée par plusieurs effets. L'approche techniciste de la GRH fut l'apanage d'un management en mal de communication. Les salariés étaient traités comme des machines, leur gestion ne dépassait pas le cadre des congés, des salaires statutaires et des maladies. Même quand il s'agissait de la formation, on formait les salariés pour mieux connaître leur métier. Les formations de type technique dominaient l'ensemble des plans de formation avec une forte différenciation catégorielle. Les quelques stages de formation en management, en communication ou à l'étranger étaient réservés aux responsables et servaient à gratifier les bons collaborateurs et à « punir » ceux censés être mauvais.

Durant cette première phase, les hommes constituaient plutôt une contrainte, une charge sociale, voire même un handicap supplémentaire qui entravait les stratégies des concepteurs de la réforme. Le gel immédiat des recrutements et la réduction conséquente des effectifs furent les premiers chantiers ouverts par les responsables. Tous les cheminots se sont estimés touchés par ces mesures, y compris ceux qui assuraient des postes de responsabilité.

Sur le plan syndical, les formes de mobilisation sociale des cheminots étaient sans précédent. Des valeurs comme l'unité syndicale ou l'intérêt général déguisaient les discours de toutes les catégories, y compris ceux des chefs de départements et de services dont les nouvelles réformes constituaient plutôt une menace. Mettant l'entreprise dans l'impasse la plus obscure, le recours des responsables aux instances de l'Etat était récurrent alors que les bureaux syndicaux appelaient leurs leaders nationaux à faire pression. Ce climat tendu a réduit les chances de dialogue entre

protagonistes à somme nulle en encourageant ces derniers à mettre fin aux capacités régulatrices de l'Office.

Il a fallu attendre l'avènement du gouvernement de l'alternance en 1998 pour procéder à la signature du premier accord de paix sociale entre la direction et ses partenaires sociaux. Un accord qui proclama la naissance d'une nouvelle ère de consensus entre les différents protagonistes. Le premier accord de paix sociale signé en 1999 mit fin à une longue période de lutte acharnée et donna lieu à un changement radical au niveau des relations sociales en prônant pour la première fois la négociation et le consensus sur l'opposition et les revendications.

Tout au long de cette deuxième phase, marquée par l'arrivée d'un nouveau directeur général, le principal objectif des responsables était de rectifier les erreurs passées et d'impliquer davantage le personnel dans le changement de l'entreprise. Néanmoins, remédier aux erreurs d'ordre symbolique et social, ne saurait se faire du jour au lendemain. Les salariés, ayant perdu confiance, rejettent catégoriquement une implication imposée dans un projet décrété. De plus, le train des réformes proposé par les responsables de l'entreprise ne semble pas celui réclamé par les cheminots. Les mauvais choix, le faux départ et l'absence d'une communication ad hoc sur les objectifs des responsables font que le processus de modernisation soit mal compris voire même soupçonné de vouloir « casser » l'unité sociale des cheminots et enterrer les valeurs de militantisme et de solidarité entre pairs.

Au niveau commercial l'entreprise semble réaliser une percée considérable, en aménageant les gares, en communiquant davantage avec la clientèle ou en implantant des tableaux d'affichage électroniques, le volet technique reste prisonnier des choix technologiques des anciens responsables qui se procuraient un matériel de « deuxième

main ». Ceci explique en grande partie la persistance de certains problèmes comme celui de l'incapacité de l'Office à gérer le surbooking des week-ends, des vacances ou des jours fériés. Ceci explique également les retards récurrents des trains notamment dans les gares des petites et moyennes villes.

Le recours à l'expertise internationale semble résoudre les problèmes de plus d'une partie. En trouvant des arrangements plausibles, les experts étrangers ont permis, en quelque sorte, la légitimation des discours des responsables et des syndicalistes face à une population frustrée par les événements. Pour les responsables, l'intervention des consultants d'un grand cabinet européen de conseil a permis de « donner » une âme managériale aux solutions jusque-là proposées. Elle a permis également d'alléger le discours managérial de certaines pratiques et expressions « rigides ». Certains principes mêmes de la première phase ont été revus voire abandonnés. La vitesse des réformes fut ajustée et les formes participatives de gestion ont enregistré une nette amélioration. Comme le soulignent Stern et Tutoy (1995, p. 34), « Autre avantage de l'intervention du consultant, son regard n'est pas suspect de complaisance et les acteurs de l'entreprise ne peuvent qu'y gagner à la considération comme neuf. Il se pose en arbitre reconnu par tous, un bon arbitre qui ne soit ni l'Etat, ni une autorité administrative ou juridique quelconque ».

Du responsable au manager

L'un des changements les plus visibles opéré sur le système d'autorité formel de l'ONCF a été la naissance d'un nouveau statut appelé « manager ». Auparavant, les responsables, les cadres et les cadres supérieurs étaient nommés par grade et

bénéficiaient d'une gestion de carrière statutaire relevant d'un cadre juridique qui remonte à l'époque coloniale.

Le manager, selon le jargon de l'entreprise, est toute personne appartenant à la sphère de décision. Du chef de service au directeur général, les managers participent d'une manière ou d'une autre à la conception et à la mise en place des stratégies de l'entreprise. Ils sont appelés à résoudre les problèmes de leurs équipes, à établir de nouvelles règles de gestion, à contrôler et valider les résultats, à évaluer, motiver et sanctionner les salariés de base.

Avant les réformes introduites progressivement depuis 1994, les responsables formaient un groupe très hiérarchisé. Les directeurs centraux et les directeurs des départements et leurs adjoints accaparaient presque tous les privilèges et se souciaient peu des conditions de travail de leurs subordonnés. Les chefs de divisions et de services, peu motivés, se sentaient plutôt utilisés par leurs supérieurs. Socialement, ils vivaient plutôt dans les mêmes conditions que les cadres et les ingénieurs sans responsabilité. Sur le plan organisationnel, ils devaient contrôler, réprimer et punir. Une partie des chefs de services fut facilement cooptée par les syndicats, ce qui provoquait des fissures importantes dans le système d'autorité de l'entreprise. Le système classique de rémunération et de motivation n'accordaient pas des privilèges importants aux chefs de division et de services. Certains de ces derniers partagent leurs bureaux avec leurs subordonnés.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'intervention d'un cabinet de conseil français a permis de « donner » une âme managériale aux solutions jusque-là proposées. Elle a permis également d'alléger le discours managérial de certaines

expressions « rigides ». Certains principes mêmes ont été revus voire abandonnés. Le rythme des réformes fut ralenti et les formes participatives de gestion ont enregistré une nette amélioration. C'était l'occasion, pour tous les responsables de négocier tout en reconstituant leurs intérêts communs et leur propre vision de l'entreprise et de son avenir. Le manager voit le jour !

Les cheminots apprennent petit à petit à s'identifier autrement. Ils se réfèrent de plus en plus aux catégories professionnelles, aux échelles et aux petits groupes restreints, alors qu'auparavant les formes d'appartenance dites « mécaniques » en constituaient le socle de leur identité professionnelle. La famille, la ville d'origine, le voisinage, etc., constituaient les items les plus récurrents dans le système de représentation sociale de soi et de l'entreprise. Bien entendu, le gel des recrutements a affaibli les réseaux classiques de parenté tout en privant les syndicats de nouveaux militants.

L'émiettement syndical ainsi que les dynamiques identitaires que ceci a engendré étaient propices pour les cadres et les cadres supérieurs qui, partant de nouvelles bases, ont pu tisser des liens en vue de défendre des intérêts et de réaliser de nouvelles aspirations communes.

Contrairement aux catégories professionnelles subalternes, la maîtrise des outils de communication, l'utilisation du jargon de « management » ainsi que les nouvelles techniques introduites dans quelques entreprises internationales délocalisées au Maroc, étaient d'un grand secours aux responsables intermédiaires dans leurs négociations avec la direction. En fait, les cadres de l'ONCF jouissent d'une image positive auprès des recruteurs. Chez-eux, on évoque souvent des qualités de discipline, de rigueur et de sérieux. Néanmoins, une petite crainte de l'instabilité du travail dans le secteur privé les retient souvent dans l'ONCF.

Faire partie de ce nouveau corps appelé « manager », exige quelques rites de passage auxquels tous les candidats devront se soumettre. La refonte du système d'organisation, la mise en place de nouvelles règles de gestion technique des chemins de fer, l'introduction d'un nouveau statut de l'entreprise et la redéfinition des termes de sa relation avec le ministère de tutelle², etc., sont tous des facteurs nécessitant une mobilisation particulière des cheminots. C'était également l'occasion, pour les responsables de l'entreprise, de tester les bonnes volontés et de vérifier la solidité de leur camp.

L'introduction de nouvelles règles de gestion des ressources humaines basées sur le rendement et la productivité a dissipé les espoirs d'un mouvement syndical uni et solidaire et a poussé chacune des catégories de personnel à négocier directement avec les managers de l'entreprise sans prendre en considération les demandes et revendications des autres catégories.

Les traits saillants d'une catégorie sociale en construction

Selon les statistiques officielles de l'entreprise, la catégorie des managers compte à peu près une soixantaine de personnes dont les âges varient entre 35 et 60 ans sur un effectif global qui frôle les dix mille salariés³. Ceci indique une forte stratification basée sur l'âge comme mécanisme de sélection et de promotion socioprofessionnelle. Les jeunes ne semblent pas intégrer les critères pré-requis pour faire partie de cette catégorie étroite. Si le phénomène de vieillissement des managers reflète une sorte de

² Si l'Office est soumis au contrôle technique et administratif du ministère des transports, il est également, comme toutes les entreprises publiques au Maroc, soumis au contrôle financier du ministère des Finances, prévu par le *dahir* du 14 avril 1960. Le contrôle exercé par le ministère de tutelle peut revêtir également la forme d'un contrat de développement, d'autant plus que les conditions d'exploitation sont déterminées par un cahier des charges, qui a été approuvé par le décret royal du 25

stratification d'ordre générationnel, il révèle également des failles structurelles dans le système d'ascension professionnel et social au sein de l'ONCF. Ceci explique également que l'ordre social établi n'est pas basé sur la promotion comme mécanisme de motivation pour les éléments les plus compétents, puisqu'il ne permet pas, à côté du changement de grades, d'intégrer des postes de responsabilité sur des critères appartenant à la logique de méritocratie. En effet, la compétence n'est pas, semble-t-il, le seul paramètre de cooptation des managers. Ceux-ci doivent faire preuve d'autres qualités qui attirent aux éléments extra-professionnels. Nous avons constaté, lors de notre enquête de terrain, la large frange de cheminots ayant des proches ou des membres de leurs familles à l'ONCF. Il y a quelques années, les cheminots, avant de partir à la retraite, proposent leurs fils ou des proches pour s'intégrer au sein de l'entreprise. Généralement, lorsqu'on évoque un nom de famille, on nous répond : « *Le père ou le fils ?* ».

L'ONCF n'emploie que 466 femmes sur un effectif global de 9767 personnes. Celles qui assurent une responsabilité sont en nombre limité. En l'absence de statistiques officielles sur la question, nous avons compté quatre femmes sur l'organigramme officiel des managers de l'ONCF dont une assure le poste de chargée de communication par intérim. D'après notre observation participante, et mis à part les quelques conductrices de train, nous avons constaté également que les femmes s'occupent généralement des fonctions de secrétariat, d'assistance, des centres de documentation et des archives.

Bien que l'Office ait largement communiqué autour de l'avènement de la première femme conductrice de train, ceci n'a pas enclenché une véritable politique de féminisation des postes de responsabilité. Souvent, les managers expliquent ce

avril 1967. Il souligne, notamment les biens utilisés par l'Office. Ceux du domaine public de l'Etat sont affectés à l'Office tout en demeurant propriété de l'Etat.

phénomène par des effets historiques et par la nature du secteur lui-même. L'Office semble resté à l'abri des changements qui ont affecté plusieurs champs de la société marocaine et qui ont donné lieu à l'accès de femmes à plusieurs postes de responsabilité et de représentativité.

Les managers : ressources stratégiques et pouvoir fonctionnel grandissants

Si l'on axe notre analyse sur la composition sociologique de ce groupe d'acteurs, nous nous rendons compte que les managers traduisent certaines particularités d'ordre socio-organisationnel. En fait, l'analyse du système d'autorité formelle nous a permis de mesurer l'ampleur des structures et des hiérarchies dans le système social de l'ONCF. A première vue, les managers sont les véritables détenteurs du pouvoir officiel. Ils maîtrisent plus d'une ressource stratégique. A côté de la canalisation de l'information officielle, ils dictent et appliquent les règles, redistribuent les ressources matérielles et financières et contrôlent les promotions et les avancements. Ces ressources stratégiques leur permettent d'entretenir des réseaux privilégiés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. En effet, la refonte du système d'autorité formelle et la mise en place d'un nouvel organigramme et d'une nouvelle répartition des tâches ont beaucoup profité aux managers. Il faut dire que ceux-ci en étaient les inspireurs.

En fait, le statut occupé par le groupe des managers, interlocuteur incontournable des différents acteurs (ministère de tutelle, cabinet de conseil, salariés, syndicats, etc.) leur a permis de s'ériger en véritable acteur d'interface. Cette nouvelle figure, appelée également *marginal-sécant* (Francfort et alii. 1995), bénéficie d'une marge de

³ Source : L'ONCF : Recueil des statistiques 2002.

manœuvre qui lui permet d'agir aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ce statut lui permet également de « s'assurer une place dans les rapports de force quotidiens, où sa stratégie est celle de la négociation avec les autres acteurs, et son jeu plutôt offensif » (*Ibid.*, p. 164).

Ce statut a favorisé également une sorte de contrôle du circuit de l'information (Boltanski, 1982, p. 378). En effet, les managers contrôlent les supports communicationnels et rendent le sens de la communication unidimensionnel. Ils structurent ainsi le contenu et le contenant des informations qui circulent pour servir leurs intérêts. Les managers communiquent peu sur les objectifs réels du plan de modernisation et accordent un statut auxiliaire aux outils de communication dans ce processus⁴. En contre partie, les autres catégories ne disposent pas d'autres outils pour exprimer leurs attentes autres que les bulletins internes et les communiqués des syndicats, les sit-in ou les médias. Il apparaît clairement que la conception de la modernisation telle qu'elle est présente chez les managers est typiquement « exclusiviste ». En effet, la modernisation « promise » n'a pas pris en compte les attentes et les aspirations des subalternes. Bien au contraire, elle s'est transformée en un outil de justification de l'ordre établi marqué par une forte stigmatisation du corps social de l'entreprise⁵.

⁴ Comme le souligne Veltz (2000, p. 225), « la mise en œuvre d'une communication ouverte et riche est devenue l'une des conditions d'efficacité de la production moderne. Elle est nécessaire non seulement pour résoudre des problèmes techniques complexes, mais pour expliciter de manière décentralisée des choix économiques dans les grandes organisations ».

⁵ Martin (*Op. cit.*, p. 22) pense que la modernisation est un phénomène complexe et multidimensionnel. Elle peut contenir plusieurs niveaux et véhiculer de nombreux messages. D'autant plus, sa production et sa promotion ne peut en aucun cas se dégager des stratégies de pouvoir et de domination : « Sous l'apparence d'évolutions irréversibles, se cachent des enjeux de pouvoir et de domination, d'autant plus complexes que la modernisation ne permet pas toujours aux acteurs d'anticiper totalement la direction et le sens des transformations en cours. Même si la modernisation est un trait récurrent des sociétés contemporaines, elle ne saurait, à elle seule, s'instituer comme le seul processus de changement d'une société globale » Martin Dominique, «La modernisation dans la crise ».

Au niveau de la formation, par exemple, La majorité des cheminots considère que le système de formation de l'Office génère des inégalités catégorielles. D'ailleurs de 62% des salariés estiment que l'accès à la formation n'est pas toujours « démocratisé ». Plus de 40% des cheminots pensent que leurs responsables bénéficient des formations organisées par leur entreprise plus que les autres catégories (Tableau 01). En effet, dans une entreprise où l'on croit que la modernisation est un acte descendant conçu et mis en place par le leadership, les catégories subalternes ne figurent pas parmi les catégories cibles des plans de formation. Comme dans le cas du monopole industriel étudié par Crozier (1963), les employés de bureau et les agents d'entretien et de maintenance sont généralement victimes des conceptions réductibles du changement.

Tableau 01. La catégorie qui bénéficie le plus des formations selon les cheminots

Les cheminots soulignent ici non pas seulement les inégalités quantitatives en matière de formation, mais aussi qualitatives. Au cours de notre enquête de terrain, les expressions d'injustice et de soupçon sont récurrentes. Si certaines catégories doivent se contenter des formations dans leurs propres chantiers, dans les salles de réunions de l'entreprise, d'autres bénéficient des réceptions dans des grands hôtels, des clubs ou même à l'étranger.

« Je n'ai pas bénéficié des formations continues. J'ai seulement assisté à quelques séminaires internes et quelques conférences, pas plus (...) Chez nous, quand on demande une formation, ils disent que c'est trop tard, etc. en plus, ce sont les chefs de services qui en bénéficient. Ils croient que si je vais

à une formation je prendrais leur place » Agent de maîtrise. Direction des Affaires Générales

Quant au système de rémunération et, compte tenu de la lourdeur de la charge sociale et de sa complexité, il a fait l'objet de quelques modifications depuis la fin des années 1990. Pour accompagner les réformes du statut de l'Office et de son personnel, il fallait concevoir un nouveau système de rémunération qui puisse inciter certaines catégories à participer aux réformes mises en place ou en cours.

Aujourd'hui le système de rémunération est à cheval entre le mode classique statutaire basé sur les grades et relevant du statut du personnel du secteur public, et un nouveau mode de rémunération se basant sur la fonction et la rentabilité⁶.

Selon le discours officiel des responsables, le nouveau système de rémunération prévoit trois principes essentiels:

- L'équité : les salaires doivent être ressentis comme justes, de ce fait, la rétribution doit être en corrélation avec la contribution de l'individu ;
- La compétitivité : les salaires doivent être attractifs pour permettre à l'entreprise de recruter et fidéliser les compétences dont elle a besoin, sachant que l'entreprise est continuellement en compétition avec les autres employeurs pour le recrutement des meilleurs profils, et le salaire doit aussi créer une compétition interne entre les collaborateurs ;
- La motivation : l'évolution du salaire doit être prometteuse encourageant chacun à progresser dans sa fonction par le mérite, et créant une compétition interne entre les collaborateurs⁷.

⁶ Bien qu'il ne soit pas clairement défini, le mot rentabilité fait progressivement son apparition dans les documents de l'entreprise. L'appréciation du responsable étant le seul facteur permettant de mesurer la rentabilité d'un salarié, ce qui est loin de limiter l'arbitraire, un des principaux problèmes évoqué par les syndicats.

Le nouveau système de rémunération est en principe accompagné d'une refonte du système de classement par grade pour le remplacer par un nouveau système basé sur la fonction et le métier. Cette transformation ne peut pas se faire du jour au lendemain notamment dans une entreprise comme l'ONCF où le système de grade a une certaine connotation qui dépasse sa fonctionnalité professionnelle. L'on donne un simple exemple à cet égard. Dans l'ancien système, une secrétaire peut devenir cadre par ancienneté alors que dans le nouveau référentiel des fonctions et des métiers, une secrétaire appartient à la catégorie d'exécution. Va-t-elle bénéficier, comme dans l'ancien système des avantages de son nouveau grade (cadre), ou restera-t-elle attachée à son statut initial et à sa fonction de secrétaire (donc agent d'exécution) ?

Les responsables de l'entreprise ont donc choisi de gérer les anciens par l'ancien système de rémunération et de traiter les nouveaux recrutements directement par le nouveau système en attendant de trouver des solutions plus appropriées aux questions sus-soulevées. Il s'agit là d'une sorte de bricolage, comme nous l'a expliqué l'un des cadres de la DRH. Ce bricolage peut tout expliquer. Il est le symbole de la difficulté, pour les responsables, de faire un choix stratégique et définitif. Ensuite, il permet de garder une « zone d'incertitude » où le traditionnel côtoie le moderne, le rationnel abrite l'irrationnel⁸.

En fait, à côté des licenciements, du gel des recrutements et du resserrement des dépenses à caractère social, l'entreprise a choisi de « catégoriser » sa réforme en s'appuyant sur certaines catégories au détriment d'autres :

⁷ L'ONCF. Info RH. Bulletin d'information de la Direction Centrale des Affaires Générales. n°3, 2004.

⁸ Dans les entreprises publiques marocaines il est difficile de parler d'une sorte d'autonomie de gestion par rapport au pouvoir du Makhzen et de ses stratégies économiques. Le premier et le plus parlant des exemples à donner est la nomination même du directeur général des entreprises publiques qui relève du pouvoir du Roi sur proposition du ministre de tutelle. La santé financière d'une entreprise publique n'est pas forcément prise en considération dans la nomination ou le limogeage de son directeur général.

« A mon avis, ce sont les chefs de services et des départements qui sont vraiment motivés. Nous, non. A côté des primes octroyées à tout le monde selon les échelles, le chef de service touche des indemnités de responsabilité équivalentes à 1500 Dh brut*. Les chefs de département touchent beaucoup plus de 10000 Dh brut qui couvre des indemnités de responsabilité, de logement, de déplacement, etc. pour moi, ce sont les responsables qui sont motivés, le reste non » Agent de maîtrise RH.

Discours et fondements de la nouvelle ère managériale

L'analyse des attitudes des managers par rapport au processus de modernisation revêt donc une importance particulière. Bien qu'ils forment une catégorie composite, les managers partagent plusieurs traits sociologiques communs. Contrairement aux autres catégories, ils sont tous d'accord sur le cheminement, la logique et les objectifs du processus de réforme engagé par leur entreprise. Ils ne mettent jamais en cause les fondements de ce processus ni son application. Selon ce raisonnement, l'intérêt de l'entreprise est unique et supra-catégoriel (Both, 2008). Pour eux, l'intérêt de l'entreprise correspond systématiquement à celui des employés. Ceci nous rappelle le principe taylorien du « *One best way* ». Cette logique a progressivement constitué l'ossature même du discours dominant : la réussite ou l'échec des réformes entreprises dépendent essentiellement de la volonté des catégories subalternes. En fait, le discours managérial fonctionne à partir d'une logique d'action finement construite que l'on peut dissocier en deux principales parties :

* Taux moyen de conversion est : 1 euro = 11 dirhams

Selon les managers, le premier problème auquel s'affronte toute décision de modernisation est celui de l'insuffisance des budgets alloués, du retard technologique accumulé par le passé ou bien au niveau des équipements et de l'infrastructure qui dépend de son tour de l'investissement de l'Etat. Dans des circonstances particulières, le ministère de tutelle est clairement mis en cause. Lorsque les managers sont devant des salariés, des journalistes ou des chercheurs, leur discours « se syndicalise » et se transforme en un discours revendicatif. Nous avons enregistré, à maintes reprises, des expressions appartenant généralement au vocabulaire des « syndicalistes » ou des « exclus ».

Seconde composante de leurs discours, les managers ont souvent tendance à souligner la qualité « démocratique » et participative de leurs politiques managériales⁹. Ils sont à l'écoute, disent-ils, il faut juste savoir formuler des demandes plausibles et rationnelles ; leurs portes sont toujours ouvertes, il suffit de venir y frapper. Pour eux, les chances sont équitablement partagées entre les différentes catégories du personnel et les objectifs de l'entreprise sont clairement fixés et collectivement établis. « *Nous organisons des réunions régulières avec les représentants des salariés et nos projets sont concertés (...)* Toutes les décisions prises sont concertées » (Responsable relations sociales).

Néanmoins, ce discours, bien qu'il soit bien construit, reflète l'incapacité des managers de l'Office à se mettre en cause et à critiquer les politiques antérieures.

Crozier (1995, p. 87) fait allusion aux paradoxes de la décision, lorsqu'il souligne les limites objectives des aspirations des managers coupés de la réalité et de ses contraintes :

« En déclarant leur adhésion intellectuelle aux principes de la délégation, de la décentralisation ou du management participatif, en imposant, pour les

mettre en œuvre, l'utilisation des instruments les plus sophistiqués, beaucoup de managers croient qu'ils ont effectivement changé une réalité humaine dont la résistance après coup leur apparaît irrationnelle ».

Le discours managérial part d'un principe assez simple et très présent dans le management « public » en général : il n'y a qu'une seule bonne façon d'expliquer les réticences des salariés face au plan de modernisation de l'entreprise : ceux-ci ne veulent pas évoluer. La résistance aux politiques officielles affichées par la direction est, selon les managers, une stratégie salariale latente pour garder le *statut quo*. Autrement dit, les salariés « exclus » sont ceux qui « s'auto-excluent ».

L'un des exemples les plus marquants à cet égard est l'attitude des managers vis-à-vis du chercheur lui-même. Le chercheur, avant d'obtenir l'autorisation définitive pour réaliser ses enquêtes de terrain, s'affronte à plusieurs obstacles d'ordre administratif et humain. Parfois, il est considéré comme un stagiaire ou bien un journaliste qui cherche à rédiger un papier sur l'entreprise.

L'attitude des managers vis-à-vis du chercheur ne diffère pas beaucoup de celle qu'ils ont à l'égard d'autres catégories. On lui fournit les documents « goûte à goûte » : avoir des données officielles ou s'entretenir avec un responsable ne sont toujours pas des tentatives aisées. A la première entrevue avec un responsable, le discours change aussi bien de contenant que de contenu. Bien qu'il n'accepte que rarement de s'entretenir avec des chercheurs, le manager se présente toujours comme étant un homme ouvert d'esprit, coopératif et d'un niveau intellectuel élevé. Il commence par valoriser la recherche, déplore les écarts entre l'entreprise et l'université et critique l'attitude de ses collaborateurs vis-à-vis du chercheur. En un quart d'heure, le responsable est capable de présenter son entreprise comme étant une organisation

ultra-moderne. «Moi déjà, je n'aime pas le mot « subordonné ». J'emploie plutôt le mot client. Chez nous, nous sommes arrivés à instaurer un certain climat de confiance» (Responsable RH.)

Le chercheur, le plus confirmé soit-il, risque de sortir avec la ferme conviction qu'il s'agissait d'une erreur de mesure ou de compréhension. Il croira facilement qu'il n'y a pas d'autres choix plus rationnels et plus appropriés que ceux établis par les managers. Ce qui vaut pour le chercheur, vaut également pour les journalistes spécialisés ou les salariés pris individuellement dans le jeu de séduction. La capacité de justification, la maîtrise du langage et sa manipulation, la présentation de soi, l'utilisation récurrente du vocabulaire managérial moderne¹⁰, etc., sont autant d'éléments qui font que les managers sont parfois considérés comme des vrais visionnaires. Goffman (1994), à partir de son analyse des institutions totalitaires, soulève cette question en évoquant ce qu'est convenu d'appeler « *la division morale des tâches* » à travers laquelle le responsable représente « *le type bien* », le gentleman alors que les subordonnés ne sont que des sadiques et des corrompus. De là ressort le deuxième point relatif aux paradoxes du discours managérial.

Devant un visiteur, les discours de justification formulés par les managers semblent culpabiliser, en deuxième lieu les pratiques et les mentalités des salariés qui « freinent » le développement et la modernisation de l'entreprise. Pour les managers, la volonté de modernisation de l'Office était toujours présente, mais elle se confrontait constamment à l'esprit traditionnel, corporatiste et « conservateur » des salariés et des partenaires sociaux. Comme le notent les auteurs de *L'acteur et le*

¹⁰ On a vu comment le vocabulaire des managers s'est considérablement enrichi, durant le processus de modernisation, de plusieurs mots techniques et concepts anglophones du management ou habituellement utilisés dans les entreprises privées, une des manifestations de l'impact des consultants externes sur le discours officiel de l'entreprise.

système, ces discours sont devenus l'une des caractéristiques fondamentales des « managers » des systèmes duals.

« Toute approche du problème fondée sur le raisonnement habituel selon lequel l'échec d'une réforme est dû au manque d'information, à l'inertie, à la routine, aux intérêts particuliers, bref, à « l'irrationalité » ou à « l'aliénation » des subordonnés, des clients ou des administrés, manque donc tout à fait son but » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 387).

Les managers et responsables que nous avons rencontrés sont tous unanimes pour confirmer ce constat : « *Ce qu'il faut changer c'est l'esprit des gens. C'est très simple !* » (Responsable commercial). « *C'est difficile de faire sortir les gens de l'ancienne à la nouvelle mentalité* » (Responsable RH).

D'où la fameuse expression de « la résistance au changement ». Une expression qui constitue tout de même l'une des clefs de voûte du discours managérial dans les entreprises dites bureaucratiques. Comme le note Friedberg (1993, p. 329-330) :

« Dans cette perspective, il n'y a plus de place pour une notion comme « la résistance au changement », ou, du moins, faudrait-il l'utiliser avec beaucoup plus de circonscription que nous le faisons habituellement. La résistance qu'une action de changement peut rencontrer ne doit pas être comprise comme une simple inertie mise en travers du chemin du progrès incarné par cette action de changement. Elle doit être lue comme une expression de la structuration du champ que l'on veut changer, et, en tant que telle, elle est peut-être porteuse d'indications précieuses sur la réalité du champ dont on cherche à transformer la structuration. La résistance au changement n'est ni plus ni moins rationnelle, ni plus ni moins légitime que l'action de changement qui la provoque ».

Bien entendu, les managers de l'entreprise conçoivent rarement la modernisation comme étant une action structurelle et multidimensionnelle. A l'image du train à grande vitesse, le discours managérial considère que la modernisation doit être linéaire et rapide. Le nombre des passagers étant limité, seules les grandes stations sont desservies. Les retardataires ne seront pas remboursés. D'après leurs convictions, ils n'ont pas assez de temps à consacrer pour convaincre les réticents et faire changer l'avis des opposants. Leur mission est de rétablir la santé financière de l'entreprise et d'enregistrer un nombre croissant des passagers et de tonnes de marchandises transportées avec moins d'employés : un objectif, bien qu'il soit central dans le processus de réforme, qui s'affiche rarement ainsi dans les discours des managers. Ainsi un responsable à la Direction des Ressources Humaines proclame :

« Toute politique de restructuration a des conséquences négatives sur le social, mais il faut savoir que nous avons un problème de sureffectif dû à la mauvaise gestion des anciens directeurs (...) Il faut aussi dire que l'informatisation a poussé dans ce sens, par exemple dans notre bureau avant il y avait 15 personnes, maintenant nous sommes cinq et nous faisons mieux ».

Le changement dans la continuité

Si le statut des managers leur confère une position confortable dans le système d'autorité formelle, il les soumet en contrepartie à des pressions importantes. Ils sont les premiers à subir des contraintes émanant d'un environnement en perpétuel changement.

En effet, comme l'explique Friedberg (*Ibid*, p. 337), les grandes organisations sont des ensembles segmentés dont chaque département peut développer un

fonctionnement propre et un langage particulier. *« Les grandes organisations sont d'autre part segmentées en de multiples secteurs et fonctions très différenciés les uns par rapport aux autres (...) Chacun de ces secteurs et de ces fonctions développe sa rationalité, son langage, sa technicité, son « métier » et sa logique d'action dont l'articulation n'est jamais simple».*

La nouvelle réorganisation de l'Office semble accentuer certaines contraintes organisationnelles affectant les managers. Si les directeurs centraux signent un contrat par objectif avec le directeur général, chaque responsable doit faire de même avec son chef hiérarchique. Cependant, la chaîne du nouveau système de responsabilisation des managers s'arrête au niveau des chefs de services. En fait, contrairement aux chefs de divisions, aux directeurs ou aux directeurs centraux, qui peuvent signer des contrats écrits et mesurables avec leurs subordonnés, les chefs de services eux, ne disposent que d'une fiche d'appréciation pour évaluer le travail de leurs collaborateurs. Si ceci peut accroître la part de l'arbitraire et les zones d'incertitude dans les relations des chefs de services avec leurs subordonnés, il n'est pas sans amplifier les problèmes de mise en place d'un système de motivation et de rémunération transparent et équitables pour l'ensemble des catégories.

La modernisation semble donc introduire de nouveaux enjeux et contraintes organisationnels auxquels les managers ne sont pas tout à fait préparés. Parmi les contraintes auxquelles les managers sont confrontés en permanence, celles de la gestion du temps et des horaires administratifs se placent en tête. Si les salariés réalisent officiellement huit heures de travail par jour (de 7h30 à 15h30), les managers ne sont jamais prêts à sortir à l'heure indiquée. Classer des dossiers, valider d'autres, consulter/rédiger leur courrier, organiser et assister aux réunions, etc. Consciente de ces enjeux, la nouvelle grille d'évaluation des managers consacre une partie

importante à l'organisation et au travail de réflexion. Néanmoins, la question qui subsiste serait donc, comment évaluer un travail de réflexion et mesurer ses résultats ? Ces contraintes sont confirmées par les résultats de notre enquête par questionnaire qui placent les managers en tête des salariés ayant déclaré assumer une tâche « lourde » (51,7% des managers). En effet, ces résultats traduisent la difficulté de dénombrer les tâches assumées par les managers et de délimiter le cadre de leur intervention et le temps qu'il requiert.

Tableau 02. Nature de la tâche du travail selon les catégories

Conclusions

Tout au long du processus de modernisation de l'Office, le discours managérial n'a pas cessé d'ajuster ses propos et de négocier ses intentions pour répondre aux exigences politico-organisationnelles et financières. Il n'en demeure pas moins que le style managérial dominant s'enracine dans des registres socioculturels relativement profonds. Il puise ses fondements dans un référentiel de valeurs et de pratiques sociales qui ont marqué l'histoire des cheminots depuis le début du 20^{ème} siècle.

Les managers, bien qu'ils soient soumis à de multiples pressions, ont pu définir les principaux traits d'une nouvelle catégorie fondée essentiellement sur la conservation et la défense des intérêts communs au groupe. Forger un nouveau discours, intégrer de nouvelles normes sociales, séparer le groupe d'appartenance des autres catégories en constituent les fondements du nouveau corps appelé « manager ». La modernisation de l'entreprise est le moment opportun pour financer leurs ambitions et asseoir une nouvelle légitimité. Si la modernisation de l'Office a constitué une contrainte majeure

pour les catégories subalternes, elle a, en contre partie, renforcé les ressources stratégiques des managers et consolidé leur pouvoir d'attribution et de punition. Comme l'explique Dominique Martin, la production et la promotion de la modernisation ne peut se dégager des stratégies de pouvoir et de domination (Martin, *Op. cit.*).

Les managers ont su mobiliser pour préserver et défendre pour manipuler. Néanmoins, après quelques années de l'adoption du plan de réforme de l'Office, les cheminots n'ont pas vu le salut promis ni la prospérité escomptée. Les catégories subalternes se sentent trahies par la modernisation et manipulées par les managers.

Ainsi, en utilisant les termes de Mills (1978), les managers répondent aux critères de constitution d'un groupe de pouvoir, d'une véritable caste ou élite de pouvoir.

Les managers ont attentivement construit un discours approprié centré sur les nouveaux intérêts véhiculés par les réformes entreprises. Les cadres et les agents de maîtrise ayant exprimé leur consentement par rapport à cette démarche, sont chargés de défendre ces principes auprès des catégories subalternes.

En effet, le projet de modernisation ne manque pas seulement de créativité, mais aussi de globalité et de profondeur. La pensée managériale s'est limitée au changement des règles formelles en croyant que seules les règles régissent le fonctionnement d'une organisation. Alors qu'une grande partie des travaux de recherche en sociologie des organisations, en psychosociologie et en management a souligné l'importance des règles informelles et des arrangements dans la mobilisation des salariés (De Terssac, 1997). Les responsables de l'ONCF ont cru pouvoir limiter les incertitudes, réduire la marge de manœuvre des cheminots en essayant de réglementer davantage les relations sociales et humaines qui caractérisent ces derniers. Le recours au référentiel de valeur

des cheminots était systématiquement freiné par la volonté des responsables d'exécuter la loi et de réprimer les abus. L'histoire présentée et analysée par Gouldner (1954), concernant l'échec du nouveau directeur d'une usine de gypse aux Etats-Unis, assoiffé par l'application de la règle et la bureaucratisation accrue des procédures, en constitue le meilleur exemple.

En favorisant certains groupes et départements, la modernisation en a marginalisé d'autres. Comme dans la majorité des entreprises tayloriennes où le corps social est divisé en deux principales catégories : les concepteurs et les exécutants, l'engagement sur la voie de la modernisation ne garantit pas pour autant une cohésion sociale rapide à l'ensemble des cheminots. Ce modèle de modernisation repose essentiellement sur des catégories déjà favorisées par l'ancien système pour mettre en place un nouvel ordre. D'où la fragilité de son assise sociale et la faiblesse de ses ressources stratégiques et identitaires. Un processus qui se veut transformateur note Sainsaulieu (1997, p. 311), doit obligatoirement passer par des équilibres de pouvoirs et de sociabilités collectives, par la reconnaissance des identités et des logiques culturelles d'acteurs et par l'élaboration collective de projets et de structures. Sainsaulieu évoque trois éventuelles voies des processus transformateurs, à savoir : la réforme, l'expérimentation et le transfert culturel. En effet, tout changement transformateur doit se réaliser au sein du système de régulation sur lequel repose toute organisation. Ce système de régulation est tridimensionnel. Il repose sur les structures, les cultures et les interactions (SIC) (*Ibid.*, p. 311).

Tableaux

Tableau 01. La catégorie qui bénéficie le plus des formations selon les cheminots

Catégorie	Fréquence	%
Managers	94	40,5
Cadres	45	19,4
Agents de maîtrise	7	3,0
Pensent que l'accès aux formations est démocratisé	69	29,7
Sans réponse	17	7,3
Total	232	100,0

Tableau 02. Nature de la tâche du travail selon les catégories

Catégorie	Manager	Cadre	Agent de maîtrise	Agent d'exécution	Manœuvre	Total
Nature des tâches						
Lourde/ingérable	51,7	36,6	30,4	34,6	10,7	33,2
Convenable/gérable	48,3	58,5	69,6	65,4	89,3	65,9
Faible		4,9				0,9
Effectif %	29 12,5	41 17,7	56 24,1	78 33,6	28 12,1	232 100,0

Bibliographie

- Boltanski, Luc (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Both, Anne, (2008). *Les managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*, Presses universitaires de Bordeaux, collection Etudes culturelles.
- Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- Crozier, Michel (1995). *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Seuil.
- Crozier, Michel ; Friedberg Erhard (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Francfort, Isabelle et alii. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Friedberg, Erhard (1997). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- Goffman, Erving (1994). *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Editions de Minuit.
- Gouldner, Alvin (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press of Glencoe.
- Martin, Dominique (1998). « La modernisation dans la crise » in D. Gerritsen et D. Martin, (dir.), *Effets et méfait de la modernisation dans la crise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Mills, Wright (1978). « L'élite du pouvoir », in Birnbaum Pierre et Chazel François, *Sociologie politique. Textes*, Paris, Armand Colin.
- Sainsaulieu, Renaud (1977). *L'identité au travail*, Presse de Sciences Po, Paris.
- Sainsaulieu, Renaud (1997), *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et DALLOZ.

Stern, Patrice ; Tutoy, Patricia (1995). *Le métier de consultant, principes, méthodes, outils*, Paris, Edition d'Organisation.

Terssac, Gilbert de (1992). *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris.

Veltz, Pierre (2000). *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Documents

L'ONCF : Recueil des statistiques 2002

L'ONCF. Info RH. Bulletin d'information de la Direction Centrale des Affaires Générales. n°3, 2004.