

Travail & CHANGEMENT



Manager le travail

- Définir de nouvelles pratiques de management
- Recentrer l'encadrement sur ses activités de régulation
- Connaître le travail pour mieux le manager



ARGUMENTS (P. 4 À 7)

Jean-François Bolzinger (Ugict-CGT),
Martine Keryer (CFE-CGC),
Jean-Luc Placet (Medef),
Henri Lachmann (Schneider
Electric), Anne Pezet (université
Paris Dauphine), Renaud Müller
(université de Clermont-Ferrand)
et Mathieu Detchessarhar
(université de Nantes)

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 À 13)

Services à la personne
**Retour au domicile
pour le responsable de secteur**

Internet
**Le temps de travail, moteur
du management chez Google**

Banque
**Nouveau crédit porté
au management**

Industrie
Taux de participation à 100 %

Informatique
**Chasse aux bugs
dans l'organisation du travail**

Étude
**Plein cadre sur l'encadrement
de proximité**



Manager le travail

- Définir de nouvelles pratiques de management
- Recentrer l'encadrement sur ses activités de régulation
- Connaître le travail pour mieux le manager

Au cœur des changements nécessaires pour réintroduire la dimension humaine dans leur organisation, les entreprises doivent (ré)apprendre à compter sur le management, un peu perdu sur la route du rendement à tout prix, éloigné du travail quotidien des équipes. Pour sortir du mal-être aujourd'hui latent dans le monde du travail, un nouveau mode de management est à inventer.

Fixation d'objectifs individuels *a priori*, contrôle des résultats *a posteriori*, reportings, pilotage par les chiffres, évaluations permanentes... les méthodes d'encadrement qui se sont développées ces dix dernières années ont modifié le travail des managers en profondeur. Au point que ceux-ci ne seraient plus en

souligné tout ce que cela induit de changements dans les organisations pour leur permettre de l'assumer pleinement. Il ne s'agit pas d'inciter les entreprises à recruter des profils plus talentueux ou de meilleurs animateurs d'équipes, mais d'aller plus loin en envisageant des stratégies alternatives proposant

décembre 2009) : adepte de longue date des reportings, l'entreprise a laissé s'accumuler des retards de production importants sans que ces outils aient alerté les responsables. « D'autres cas sont tout aussi préoccupants dans ce qu'ils révèlent de la fragilité des organisations et de la ligne hiérarchique, précise Patrick



« Il faut ouvrir des espaces de négociation et d'échange sur les objectifs de travail en termes d'opportunité et de faisabilité au regard du travail réel, des contraintes d'organisation ou bien encore des exigences des clients. »

Patrick Conjard, coordinateur de ce dossier, département Compétences, travail et emploi de l'Anact

mesure de prêter attention aux difficultés de leurs collaborateurs... Les récents rapports sur les risques psychosociaux ont bien pointé le rôle des managers en tant que pièce clé des dispositifs de prévention, mais ils n'ont pas

des postures managériales d'un autre registre. C'est ce que fait le Réseau Anact : pour lui, l'enjeu du management actuel se situe dans une meilleure prise en compte du travail réel pour le pilotage, l'organisation, le suivi et le contrôle de l'activité afin d'aller vers une logique de « management du travail ».

« L'analyse des liens entre management et conditions de travail ne doit pas se limiter à pointer les insuffisances des managers. C'est l'ensemble du système de management, ainsi que les contraintes organisationnelles qu'il faut réinterroger », explique Patrick Conjard, chargé de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact.

Conjard. Manque d'attention à la réalité du travail doublé d'un mode de pilotage davantage fondé sur les résultats que sur les moyens, déficit de soutien apporté par l'organisation... tout concourt à un sentiment de non-reconnaissance qui compromet l'engagement des salariés.»

→ Un lien à retisser

« S'il ne prend pas la mesure de ces dimensions essentielles de l'activité, le management se trouve mécaniquement disqualifié, donc soit en posture d'autisme ou de retrait, soit dans celle du surengagement de type "pompier". »

De fait, face aux transformations du travail – augmentation des contraintes de production (coûts, qualité, productivité) et des contraintes marchandes (délais, flexibilité, réactivité) –, le management a perdu de vue son rôle de soutien et de régulation, et s'est éloigné de la mission fondatrice de sa fonction : « Comprendre et soutenir ses équipes, faciliter les coopérations entre individus, développer la capacité des salariés à réaliser des arbitrages pertinents, s'as-



→ Des hiérarchies à revoir en profondeur

C'est bien cette analyse s'appuyant sur le travail réel qui semble manquer actuellement. Pourtant, de nombreux exemples montrent que cet éloignement est également préjudiciable à la performance économique des entreprises. Ainsi en est-il d'Airbus (*Enjeux - Les Échos*,

Seulement

56%

des entreprises décrivent l'activité managériale dans un référentiel formalisé.



Sa fonction se caractérise donc par cette capacité à prendre des décisions pour faire coïncider le réel, les moyens de travail et les objectifs. En admettant que tout ne se joue pas à son seul niveau : les salariés, eux aussi, ont à rendre des arbitrages. »

→ Le travail réel au cœur des enjeux

Parallèlement aux évolutions des organisations et systèmes de management, quelles seraient alors les compétences du manager du travail ? « Seule une position attentive – en surplomb de la production – permet d'intervenir dans l'activité quotidienne pour donner du feed-back ; pour encourager un travail réflexif sur les options prises par les collaborateurs (ici, pour privilégier la qualité, là, pour se protéger d'une prescription inadaptée lorsqu'une situation imprévue se présente, etc.) ; pour expérimenter au sein du collectif de nouvelles combinaisons des activités des uns et des autres et prenant en compte les marges de manœuvre de chacun... Cette posture face au travail suppose un manager non seulement formé à l'animation d'équipe mais aussi à l'analyse du travail. Or, sur cette dimension d'organisation du travail et d'animation locale, force est de constater la lacune des formations au management. Très peu d'entre elles apportent un éclairage sur cette vision organisationnelle du management », conclut Patrick Conjard. C'est pourtant par cette approche au plus près du travail que l'entreprise peut réinvestir la question du management, et l'appréhender non plus comme un problème mais plutôt comme un levier d'action et de développement.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

Qu'est-ce qu'un manager dans une entreprise ?

Pour Andréas Agathocléous, chargé de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact, les problèmes de management observés sont souvent le résultat d'une mauvaise coordination, voire d'une absence totale de coopération entre les différents niveaux hiérarchiques. Il s'agit donc d'un problème de cohérence de la ligne managériale dans son ensemble et non du seul management de proximité, contrairement à ce que pensent souvent les dirigeants. Mais rares sont les directions d'entreprise à avoir précisément défini les responsabilités de leurs managers. La cohésion managériale est donc aussi une condition essentielle au management du travail.

Source : Étude « Management et risques psychosociaux », Aravis, janvier 2010.

Plus d'informations : j.bertin@anact.fr.

ÉDITORIAL



Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

Depuis longtemps, le management est au cœur de toutes les préoccupations. Les uns le trouvent trop loin des réalités du terrain, aveuglé par ses objectifs ; les autres le souhaitent talent local, porteur des politiques globales, atteignant toujours ses objectifs... Le manager est souvent attendu – espéré – comme capable de dénouer des situations complexes : soit expert, proche du métier et issu des équipes, soit, au contraire, meneur d'hommes, mobile et pilote de projets... Et s'il existait une autre approche ? « Les managers sont chargés d'organiser les conditions d'exercice

« Le manager est attendu soit comme expert, soit comme meneur d'homme... Et s'il existait une autre approche ? »

de l'activité en vue d'obtenir des résultats. » Presque évidente, cette description du management lie entre eux les domaines de l'organisation, de l'activité et des résultats... trois dimensions pour une autre voie : celle du *management du travail*. Améliorer les conditions du management en entreprise, c'est probablement interroger simultanément ces trois dimensions : de quelles marges de manœuvre le manager dispose-t-il pour modifier l'organisation du travail ? Peut-il adapter l'activité de son équipe ? Quelle est sa marge de négociation pour atteindre les objectifs ? Trois questions simples... Tenter d'y répondre serait un pas en avant.

Monde du travail et management : des règles à revoir

Le constat est aussi brutal qu'unanime : la culture exacerbée du chiffre ainsi que le culte de l'objectif ont éloigné le management de son rôle premier d'encadrement des salariés, déshumanisant les relations... La solution ? Un retour aux fondamentaux, au plus proche du travail et de ceux qui l'accomplissent.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

Pourquoi l'Ugict-CGT a-t-elle signé le livre *Pour en finir avec le Wall Street management*?

Nous avons été interpellés par la montée de la souffrance au travail chez les salariés cadres, de plus en plus touchés par les phénomènes de stress, de burn-out voire de suicide... Pour ne pas en rester aux symptômes, nous avons été voir ce qui pouvait être mis en cause dans les modes de management actuels. Pour nous, cela recouvre l'organisation du travail, la stratégie et le pilotage de l'entreprise. Notre analyse : il n'y a pas de bon ou de mauvais management, mais plutôt un management de plus en plus universel, le « Wall Street management ».

C'est-à-dire ?

Il s'agit d'un pilotage par les actionnaires, le chiffre et le profit, avec des évaluations permanentes. Une organisation qui n'a pas seulement provoqué des drames humains mais aussi entraîné des gâchis économiques et sociaux considérables. Le capitalisme actionnarial a supplanté le capitalisme industriel. Ce Wall Street management, fortement théorisé et enseigné dans les *business schools* a mené l'économie à un crash. Wall Street n'a pas résisté à la crise. Son management non plus.

Quelles alternatives proposez-vous ?

Fin 2008, nous avons mené une enquête, « Votre travail, vous le voulez comment ? », auprès de nos adhérents. Nous avons reçu deux mille cinq cents réponses. D'où l'idée de notre démarche et des axes de travail que nous proposons : arrêter le mal-travail ; conjuguer l'économique, le social et l'environnemental sans que le social ne soit que l'affaire des syndicats, et l'économique seulement celle du patronat ; revaloriser la technicité et sortir du « tout gestion » ; enfin, retrouver une dimension démocra-

JEAN-FRANÇOIS BOLZINGER,
secrétaire général de l'Union
générale des ingénieurs, cadres
et techniciens de la Confédération
générale du travail (Ugict-CGT)



tique, que ce soit par les droits collectifs (IRP) ou les droits individuels garantis.

Concrètement, en quoi cela consisterait-il ?

Notre objectif est de permettre à chaque salarié d'avoir prise sur son travail et de retrouver son libre arbitre. Ce qui implique de revisiter les outils du management. Par exemple, aujourd'hui, c'est le comportement qui est évalué, pas le travail. Si l'on veut évaluer le travail, il faut le connaître pour le reconnaître, donc définir des critères plus qualitatifs : intervenir en amont sur le contenu et les moyens des objectifs, élargir les prérogatives des CHSCT, sortir du culte de la performance individuelle et réhabiliter le dialogue social.

Est-il vraiment possible de faire cette bascule ?

Nous le pensons d'autant plus que de nouveaux éléments dans le monde du travail peuvent y concourir : la féminisation et le rajeunissement des entreprises. Les femmes ont un rapport à la vie privée différent et des exigences plus fortes en matière de temps de travail. Elles sont également moins guerrières dans leurs modes de management ! De plus, trois générations se côtoient désormais dans les entreprises : les plus de 45-50 ans, qui ont une vision plutôt collective du travail, les 35-45 ans très individualistes, et les moins de 35 ans, qui conjuguent assez bien collectif et individualité et recherchent du sens au travail. Cela va forcément apporter du change-

ment tant dans les pratiques syndicales que dans les modes de management.

Votre analyse trouve-t-elle un écho ?

Lors des débats que nous organisons dans les grandes écoles et avec des DRH ou des patrons, nous constatons que cela fait mouche, y compris au-delà des syndiqués. Il faut désormais que les syndicats s'approprient cette problématique, qui n'est pas seulement l'affaire des employeurs. Elle a trop longtemps été laissée au patronat, qui continue à refuser de remettre en cause le pouvoir de la finance. Il faut impérativement sortir de ces pratiques dangereuses, qui consistent à prendre en otage l'encadrement intermédiaire, coincé entre les directions et les autres salariés.

* Voir références p. 16.

MARTINE KERYER,
déléguée nationale Conditions
de travail, handicap, santé
au travail de la Confédération
française de l'encadrement -
Confédération générale des cadres
(CFE-CGC) et médecin du travail



Vos adhérents sont des cadres...

Que vous renvoient-ils sur le management ?

Nos adhérents sont surtout des managers intermédiaires. Nous percevons bien qu'ils ont de plus en plus de difficultés à exercer leur fonction. Ils subissent de nombreuses pressions de leurs directions pour assurer une production active et forcer les cadences... et doivent eux-mêmes répercuter cette pression sur les personnels qu'ils encadrent.



JEAN-LUC PLACET,
membre du comité exécutif
du Mouvement des entreprises
de France (Medef), président
du cabinet IDRH, président de Syntec
conseil en management

Selon vous, comment le management des entreprises a-t-il évolué ?

Je répondrai que, quelle que soit la casquette sous laquelle je regarde le sujet, l'analyse est la même : les conséquences de la mondialisation et de l'accroissement de la taille des entreprises ont concouru à une certaine déshumanisation du management. Les patrons n'ont plus de contacts directs avec les collaborateurs, s'éloignent du terrain et sont moins informés, ne serait-ce que parce qu'ils sont amenés à se déplacer dans le monde entier. L'encadrement intermédiaire ne sait plus se positionner entre la direction et les salariés : bousculé dans une structure déshumanisée, il doit aussi savoir intégrer beaucoup de choses en termes de professionnalisme.

Le management par objectifs n'est-il pas responsable de cette déshumanisation ?

Le management par objectifs n'est pas mauvais en soit : cet outil permet de poser un cadre autour duquel négocier avec le salarié, de fixer un cap à atteindre. Cela demande beaucoup de précaution, de pré-

cision et d'accompagnement. S'il est utilisé de manière mécanique, sans discussion possible, c'est un outil épouvantable. S'il est manié avec humanisme, c'est un outil formidable. La mauvaise façon dont ces outils ont été utilisés dans certains cas laisse penser que l'on n'a pas assez investi dans la professionnalisation des managers. Animer des équipes, être animé par ses propres patrons, cela s'apprend.

Une nouvelle proximité avec le terrain, près du travail, est-elle la solution ?

Il est certain que les structures matricielles organisées en projets nécessitent des temps d'échange et de partage très importants. Or, ce temps n'existe plus. Pour moi, c'est la réduction du temps de travail qui en est responsable. Ces moments très précieux de contacts informels sur une chaîne de montage ou dans un groupe projet font cruellement défaut. C'est un phénomène qui n'est pas neutre. On sous-utilise la relation humaine, notamment dans la formation des managers, essentiellement par manque de temps.

Quelles alternatives peut-on proposer ?

Il faut réexpliquer les termes de l'échange entre employeurs et employés, revenir à une vision commune de l'entreprise, avec des règles de management écrites de manière participative. Le retour aux bases des ressources humaines, en quelque sorte : formation, compétences, employa-

bilité, rétribution. Arrêtons-nous sur les règles du jeu des entreprises et voyons comment elles se jouent. Je crois au contrat social entre patrons et salariés.

Le Medef se pose-t-il la question en ces termes ?

Bien sûr. Nous sentons bien le besoin de nouvelles actions de la part du management. Laurence Parisot en est particulièrement convaincue : le management du XXI^e siècle, celui de l'après-crise, doit porter ce retour de l'humanisme et des valeurs humaines. Ce sont des éléments sociétaux qui concernent le Medef. La morale, les règles, l'humain... cela nous interpelle tous.

Est-ce compatible avec la tyrannie du chiffre ?

Oui ! La compétitivité n'est pas l'ennemi de l'humanisme et inversement ! Ce serait réducteur de le faire croire. Sachons voir ensemble les enjeux de la compétitivité et laisser aux hommes les moyens d'y parvenir. C'est un nouveau débat, c'est un nouveau dialogue plus fin, avec des échanges, strate hiérarchique par strate hiérarchique. Il faut donner du temps au temps. Revoyons les stratégies : la tyrannie des chiffres et des objectifs à court terme se fait peut-être au détriment du résultat, de la compétitivité et de l'implication à long terme. Ce sont des éléments de réflexion qui intéressent toutes les entreprises : ce n'est pas l'argent qui fluidifie l'avancement social, c'est le débat.

Quelles sont leurs difficultés ?

En premier lieu, un grand isolement. Les cadres, par principe, taisent leur souffrance à leurs collègues. Ils ne se permettent de craquer qu'en dehors de leur entreprise, dans nos unions départementales. Le nombre de cadres que nous recevons en urgence est devenu impressionnant. Un salarié lambda va confier sa souffrance à ses collègues ; un cadre, jamais. Ce serait laisser à penser qu'il n'y arrive pas, qu'il n'assume plus... Le besoin d'écoute est donc très important.

Cela est-il si répandu qu'on le dit ?

Les statistiques des consultations de souffrance au travail en Île-de-France sont assez alarmantes : 40 % des consultants sont des cadres, alors qu'ils ne représentent que 30 % de la masse salariale dans la région. Nous suivons également le climat social grâce au baromètre du stress de la CFE-CGC : 55 % des cadres se disent très inquiets de leur situation profession-

nelle ; 55 % se sentent souvent découragés à cause de leur travail et connaissent de plus en plus de difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, notamment en raison des outils informatiques qui les connectent au travail 24 h/24.

Comment faites-vous face à cette situation ?

Nous mettons en place une formation de nos IRP et élus CHSCT aux risques psychosociaux et à la santé au travail. L'objectif est de les inciter à entrer de plain-pied dans la prévention primaire et les problématiques d'organisation du travail, et de ne pas se contenter de la prévention secondaire. Le lien entre stress et organisation du travail commence seulement à être reconnu... De ce point de vue, nous sortons d'une grande période de déni. Très peu d'accords sur le stress s'interrogent sur l'organisation du travail ou vont au-delà de la mise en place d'une cellule d'écoute et de gestion du stress.

Les CHS débutent sur ce thème, côté employeurs comme côté syndicats.

À votre avis, quelle alternative doit-on proposer ?

À la CFE-CGC, nous apprécions beaucoup le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud sur le « Bien-être et l'efficacité au travail ». Les pistes proposées donnent un peu d'espoir ; on commence à en trouver quelques échos dans les grandes entreprises : il s'agit de redonner un sens au travail, de remettre les managers à côté de leurs équipes, de leur donner du temps et de ne plus leur demander de faire uniquement de la productivité et de la surveillance, de les aider à connaître le travail et à accompagner les collaborateurs. Les temps sociaux, d'échanges ou même de discussions informelles ont été supprimés. Un e-mail ne vaut pas un « Bonjour, comment vas-tu ? ». Il faut, tout simplement, remettre de l'humain dans les relations.

Les nouvelles lettres de noblesse du management de proximité

Retisser les liens au sein de l'entreprise, renouer le dialogue et redonner au travail, celui du terrain, sa place perdue : selon les invités de l'Anact, le monde de l'entreprise, s'il veut s'éloigner du tout quantitatif, doit pouvoir compter sur un management de proximité réinventé, ou plutôt... retrouvé.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

HENRI LACHMANN,
président du conseil
de surveillance de Schneider Electric



De quoi le management a-t-il besoin pour s'exercer autrement ?

Je crois davantage aux managers qu'au management. Il faut davantage de managers dans les entreprises, notamment de managers de proximité. À condition de leur donner de la liberté et de l'autonomie. Il faut réinstaurer de la délégation. C'est d'autant plus nécessaire que les nouvelles technologies ont créé autant d'éloignement que de connexion.

Un contre-pouvoir ?

Pourquoi pas ? Je crois plus à la confrontation qu'au consensus. La confrontation n'est pas le conflit, l'initiative n'est pas l'indiscipline.

Donner de la liberté et de l'autonomie, certes, mais à quelles fins ?

Un manager, c'est d'abord un chef. C'est lui qui conduit les hommes et qui, à son niveau, met en œuvre les objectifs de la direction. C'est un chef d'orchestre. Or, les règles, les process et les normes ont fini par l'emporter sur le comportement et la responsabilité. Les dispositifs de mesure dans les entreprises sont trop marqués par les indicateurs financiers. À cet égard, l'exigence sociétale, la responsabilité sociale des entreprises [RSE] et les impératifs environnementaux exercent une pression vertueuse sur les entreprises. D'une part ils permettent de contrer la financiarisation et le « court termisme », d'autre part ils constituent un véritable levier de motivation pour les collaborateurs. Cependant, il faut veiller à ce que le long terme ne devienne pas

une excuse pour ne pas obtenir de bons résultats à court terme.

Quid de la formation des managers ?

Il est absolument nécessaire de sensibiliser les hommes aux problématiques de commandement, de les préparer à une gestion responsabilisée des équipes, qui repose sur le dialogue, l'écoute, le regard... La formation au management est totalement absente des écoles de commerce, et insuffisamment présente dans les entreprises. Toutes les études le montrent, les collaborateurs expriment deux attentes majeures dans l'entreprise : l'appartenance et la reconnaissance. Le manager doit avoir les moyens, dans l'exercice quo-

tidien de sa mission, de répondre de manière satisfaisante à ces exigences.

La taille et le secteur d'activité influent-ils sur le développement de nouvelles approches managériales ?

Il est incontestable que l'effet de taille introduit de la bureaucratie et de l'irresponsabilité. Cependant, les paramètres de taille et de secteur d'activité jouent peu. En revanche, il y a une dimension d'incarnation qui reste essentielle. Et c'est tant mieux. Le mode de management s'inscrit d'abord dans le code génétique de l'entreprise, dans la capacité du dirigeant à mener son entreprise. Là encore, c'est plus une question de manager que de management.

ANNE PEZET,
professeure de management
à l'université Paris Dauphine



La littérature critique sur le management est pléthorique. Tout n'a-t-il pas été dit ?

Aujourd'hui, la critique la plus visible se partage entre d'une part des courants académiques – très présents notamment en Grande-Bretagne – qui ne débouchent sur rien car trop académiques, d'autre part tout un mouvement de dénonciation du management, largement relayé, mais stérile, car incapable de dépasser la stigmatisation. Entre ces deux approches, il y a un espace de critique considérable, que l'on doit explorer dans une posture critique, bien sûr, mais aussi dans une logique de proposition, avec la volonté de construire des solutions alternatives.

Et en travaillant avec le « terrain » ?

Pour un chercheur en management, les relations avec le monde de l'entreprise ne sont pas aisées. Traditionnellement, il travaille plutôt avec la direction de l'entreprise. L'accès au terrain lui est difficile. Mais nous y parvenons.

La critique du management doit-elle dépasser les frontières de l'entreprise privée ?

La société entière fait l'objet d'un véritable mouvement de colonisation par les outils de management. Entreprises publiques, associations... tout y passe. C'est catastrophique ! Regardez ce que l'on fait de l'hôpital et de la recherche : aujourd'hui, les indicateurs y régissent tout. On sait pourtant que les univers complexes ne peuvent pas être soumis à des lectures simples.

Pensez-vous que le changement viendra de l'« intérieur » ?

Je n'y crois pas trop. Le monde de l'en-

Quels sont les déterminants du modèle managérial aujourd'hui en place dans les entreprises ?

Le management s'est construit en deux étapes. Celle de la bureaucratie, sous-tendue par une logique de contrôle très structuré. Puis, dans les années 1960, celle du rejet de l'autorité et des formes d'organisation traditionnelles, motivée par la revendication de l'épanouissement personnel. Dès les années 1980, la psychosociologie a commencé à pointer les limites et les dérives de ce dernier modèle, en montrant comment, sous couvert d'épanouissement des individus, il ne faisait que mettre en place de nouveaux outils de contrôle moins visibles. En fait, dans un schéma comme dans l'autre, on n'a pas pensé la possibilité d'un espace de subjectivité réelle au travail.

Selon vous, dans quel sens faudrait-il repenser le management ?

Tant que l'on reste dans une logique de recherche de contrôle, on ne changera rien. Il faut déporter le centre de gravité vers les risques et le coût psychologique d'un excès de contrôle. Il faut sortir des modèles stric-

treprise est peu ouvert à la liberté d'expression, à la critique. Le discours autour d'un management plus « humain » est aujourd'hui admis. Ce qui pêche, c'est le passage aux actes. Au sein du groupe Crim [*Critique et management*], nous attaquons la question du management « dans le dur », c'est-à-dire par la dimension technique. Par exemple, en pointant et en décryptant l'inefficacité et les effets ravageurs des batteries d'indicateurs ou encore des mécaniques de reporting. Mais le changement viendra plutôt de la pression extérieure. Il faut promouvoir des forces de proposition politiques et syndicales.

Le changement peut-il aussi venir de la formation ?

Je constate chez les jeunes un mouvement de désaffection vis-à-vis de l'entreprise. Il peut générer une critique constructive et inspirer de nouvelles approches managériales. Pourtant, dans les écoles de commerce et de gestion, il n'est pas facile d'enseigner la critique. Ce n'est pas ce qu'attendent les étudiants, davantage rassurés par la technique. Par ailleurs, en ouvrant des champs critiques dans les amphis, on prend le risque de leur faire peur.

tement quantitatifs. Le prisme qualitatif permet de mieux appréhender la subjectivité, de valoriser la parole. Il faut instaurer de la distance entre l'individu et l'organisation. Cela induit une revalorisation à la fois du collectif et de l'intime. Aujourd'hui, *quid* de l'intimité au travail ? Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que, partout, se développent des outils de contrôle informatiques et numériques : login, tracking des navigations, suivi des échanges, caméras vidéo...

Dans le rapport individu-organisation, comment le rôle du manager a-t-il évolué ?

Au fil des années, on est passé du manager qui commande au manager animateur, qui motive, qui donne envie de se dépasser. Mais le manager animateur est à la fois arbitre et médiateur, il doit à la fois séduire et contraindre. Cette posture est difficilement tenable – *a fortiori* sous la

RENAUD MÜLLER,
docteur en sciences de gestion,
maître de conférences à l'université
de Clermont-Ferrand



pression du « court termisme » des marchés financiers –, tant elle trouble les repères. Dans le modèle bureaucratique, le chef est un chef. Cela génère, certes, des conflits, mais cela pose aussi des repères. Par ailleurs, on s'est vite rendu compte qu'animer, c'est relayer les contraintes sous un mode invisible. Plutôt qu'un passeur, le manager ne devrait-il pas être le régulateur des contraintes, celui qui assume l'impossible, compose intelligemment avec les ressources existantes, la capacité des individus, les compétences réellement disponibles ?

**MATHIEU
DETCHESSAHAR,**
professeur des universités,
Laboratoire d'économie
et de management (LEM)
de l'université de Nantes



Quelles sont les leçons de l'étude Sorg (Santé, organisation et gestion des ressources humaines) que vous avez coordonnée pour le compte de l'Agence nationale de la recherche ?

L'un des enseignements majeurs va contre certaines idées reçues. Ce dont pâtissent les équipes opérationnelles, ce n'est pas d'une hyperpression des organisations, mais bien davantage d'une absence flagrante du management de proximité. « Rendez-nous notre manager ! » : les salariés ne réclament pas autre chose. La désagrégation du collectif tient au moins autant à cette disparition de l'encadrement de terrain qu'à une hyperindividualisation du travail.

Cela signifie-t-il que les entreprises ont supprimé le management de proximité ?

Il s'agit davantage d'une disparition que d'une suppression. Les managers de proximité sont toujours dans l'entreprise, mais ils sont ailleurs que là où les équipes opérationnelles les attendent. Ils sont tout entiers consacrés à l'instrumentation de gestion, aux projets d'innovation

et aux réunions d'information descendantes. En fait, les managers de proximité, de plus en plus accaparés par des tâches relevant de l'information (reporting, construction de projets, relais des messages), n'ont plus le temps de remplir leur mission de régulation locale. Les salariés en souffrent beaucoup.

L'une des solutions au mal-être au travail serait donc le retour du management ?

Oui, mais pas n'importe comment. Il faut créer des espaces – formels et informels – de discussion, que le manager de proximité devra animer. Il ne s'agit pas d'une vague injonction à « communiquer ». Il s'agit de rendre le travail et ses difficultés visibles. C'est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît, car cela induit une mise en critique du travail réel. Pour faciliter les choses, nous prônons le développement d'une ingénierie des espaces de discussion. Pour être efficace, la discussion appelle un certain nombre de prérequis : elle doit être centrée sur le travail et l'activité réelle des acteurs ; elle doit être animée par quelqu'un du métier, par un manager de proximité, qui partage avec l'équipe une même communauté et une même réalité professionnelle ; elle doit être à la fois fréquente et courte ; elle doit être informée, s'appuyer sur des outils de gestion pensés dans une logique de pilotage et pas seulement de reporting ; elle doit donner lieu à des livrables mémorisés et diffusés ; enfin, elle doit s'inscrire dans le long terme afin de laisser s'installer la confiance.

Retour au domicile pour le responsable de secteur

L'une des principales fédérations de services à la personne a redéfini les missions des managers de proximité autour des besoins du client. La gestion des plannings et la facturation qui, jusque-là, leur étaient dévolues, ont été redéployées sur d'autres services.

@CONTACTS
Nadia Rahou, Anact,
n.rahou@anact.fr

« Nos associations sont devenues des entreprises à vocation sociale ». Ce constat de Jacques Carava, directeur de Una* pays d'Ouche et d'Auge, met en lumière les changements intervenus dans le secteur des services à la personne. Émanant du regroupement de plusieurs associations cantonales, Una s'affirme aujourd'hui comme l'une des principales fédérations de services à domicile et à la personne. « Nous avons transposé notre ancien modèle d'organisation sans penser aux effets de taille et de structure, poursuit Jacques Carava. Il y avait un besoin impérieux de passer à un fonctionnement professionnel. » C'est dans cette recherche d'un nouveau modèle qu'est vite apparue la figure du manager de proximité, autrement dit du responsable de secteur.

Un management trop sollicité

L'étude-action menée par l'Anact a porté sur six structures volontaires du réseau Una, dans une logique d'accompagnement au changement. Dans un premier temps, elle s'est intéressée au travail et enjeux stratégiques des différents acteurs. Les aides à

domicile ont avant tout exprimé un manque d'encadrement, se traduisant par un défaut d'informations – lorsqu'elles remplaçaient, par exemple, une collègue malade chez un client – et une communication souvent inexistante – il n'y avait ni restitution ni échange avec le responsable. Débordées par la gestion des aléas, la réorganisation du planning, la facturation des services aux clients ou encore la préparation des fiches de paie des aides, les responsables de secteur, quant à elles, s'étaient peu à peu éloignées de leurs missions de base, dont celle du management. Il en résultait un décalage entre l'identification de la fonction et la réalité du terrain. « Lier la problématique des conditions de travail des aides à domicile à celle des responsables de secteur s'est révélé incontournable, souligne Nadia Rahou, chargée de mission à l'Anact. Et il a fallu poser la question du périmètre de responsabilité de ces dernières. »

→ UNA PAYS D'OUCHE ET D'AUGE

Secteur : services à la personne

Activité : aide à domicile

Effectifs : 210 intervenants et 16 administratifs

Région : Basse-Normandie

Un groupe participatif a été constitué pour réfléchir à une nouvelle organisation du travail.

Un rôle redéfini

« Nous avons déterminé deux fonctions qui concourent à la production de services à la personne : la logistique, regroupant l'aspect administratif et financier, et la commerciale, centrée sur les besoins de la clientèle », précise Jacques Carava, qui admet une « révolution complète de la profession », le client-bénéficiaire se retrouvant désormais placé au cœur du dispositif. Le responsable de secteur a donc vu ses missions redéfinies, la gestion du personnel ayant été redéployée à d'autres services. Davantage chargé de clientèle que chef d'équipe, il a à sa disposition une panoplie de nouveaux outils (fiches de mission, classeur de liaison, entretiens annuels, réunions...) pour s'assurer du bon fonctionnement du service. « Ce qui intéresse désormais le manager de proximité, ce sont les compétences du personnel dont il dispose pour satisfaire les besoins du client », conclut Jacques Carava. Cette nouvelle organisation doit à présent être transposée au pays voisin d'Argentan, l'objectif de cette action étant de mutualiser les solutions. ■

NOÉMIE LECOMTE, responsable de secteur à Vimoutiers

Du temps pour aller sur le terrain

Avant la réorganisation, nous n'avions pas le temps d'aller sur le terrain rendre visite aux clients. Il n'y avait pas un grand suivi des aides à domicile, qui étaient livrées à elles-mêmes. Être déchargées des plannings nous a dégagé du temps. Le travail est toujours aussi intense, mais il est bien

plus appréciable car, à présent, les bénéficiaires me connaissent et savent à qui s'adresser en cas de problèmes. Les documents internes que nous avons créés permettent aussi de mieux informer les aides à domicile sur le travail à fournir. Je me sens beaucoup plus utile.



En développant une organisation très horizontale et en permettant à ses ingénieurs de consacrer 20 % de leur temps de travail à leurs propres projets, le géant d'Internet a bâti un modèle de management qui entend encourager l'innovation et fidéliser les équipes.

Le temps de travail, moteur du management chez Google

Google ? C'est l'histoire d'une société fondée en 1998 dans la Silicon Valley, en Californie, par deux jeunes chercheurs, Larry Page et Sergey Brin, et devenue en quelques années un acteur incontournable et un poids lourd d'Internet. Une *success story* qui fait rêver les jeunes diplômés américains mais aussi européens*, attirés par un développement économique sans faille, mais plus encore par l'image innovante de l'entreprise. Car Google a pour ainsi dire créé un modèle de management. L'un des piliers de celui-ci repose sur l'organisation du temps de travail. Les ingénieurs et développeurs peuvent ainsi consacrer 20 % de leur temps à des recherches personnelles. « Google se donne la possibilité de s'approprier les idées, les inventions qu'ils auraient autrement gardées pour eux. Ce [qu'il] donne d'un côté, [Google] le récupère de l'autre », analyse Bernard Girard dans son essai *Le Modèle Google, une révolution du management* (paru en 2008 chez M21 Éditions).

Au programme : inventivité et quiétude

« Ce mécanisme ne tiendrait cependant pas longtemps si l'on n'y ajoutait une autre caractéristique du management de Google : un système de revue des pairs (*peer reviews*) », précise l'auteur. L'organisation repose en effet sur de petites équipes, qui travaillent sur de petits projets, pendant seulement quelques semaines. De la sorte, l'innovation est encouragée, le processus de décision venant *a posteriori* valider telle ou telle piste. Complété par un environnement de travail dédié au bien-être – avec espaces de repos, salles de billard, installations sportives mises gratuitement à

→ GOOGLE

Secteur : Internet

Activité : moteur de recherche

Effectifs : 20 000 employés environ

Pays : États-Unis

disposition... –, ce mode de management a pour objectif de réduire le *turn-over* et d'améliorer la productivité.

La culture de l'open source

Dans ce système, une grande importance est accordée au recrutement. « On ne va pas, comme en France, tester les compétences d'un candidat et voir ensuite quels sont ses

Google a créé un modèle de management, dont l'un des piliers repose sur l'organisation du temps de travail.

diplômes. À l'inverse, on va chercher les meilleurs dans les meilleures écoles, en faisant l'hypothèse que s'ils ont fait tout ce parcours, c'est qu'ils ont été capables de s'investir dans la recherche et le travail », déclare Bernard Girard dans une interview au blog spécialisé de Jean-Michel Billaut**. Un élément de compré-

hension du modèle Google est justement cette proximité avec la recherche – ses créateurs sont issus du monde universitaire – et avec la culture de l'*open source*, celle des logiciels libres destinés à améliorer sans cesse le réseau. Mais la grande question demeure de savoir s'il est transférable à d'autres organisations. Pour sa part, Bernard Girard fait le distinguo entre une entreprise nouvelle, qui pourrait probablement adopter

** Le dernier palmarès européen publié par Universum, spécialiste de l'image de marque des employeurs, montre que Google arrive en tête des préférences des étudiants en informatique, avant Microsoft, IBM et Apple, et en deuxième choix pour les élèves des écoles de commerce et de management, après Apple.*

*** Économiste de formation, Jean-Michel Billaut a créé en 1980 l'Atelier, cellule de veille technologique et marketing de l'institution bancaire Paribas. Pour écouter l'interview de Bernard Girard, réalisée en septembre 2006 : http://billaut.typepad.com/jm/2006/09/connaissezvous__14.html*

Caroline Delabroy

PASCALE LEVET, directrice technique et scientifique de l'Anact

Le cas Google pose des questions inédites en matière de management

Ce que le cas Google nous amène à préciser, c'est que les questions de management renvoient à un contexte précis : daté – l'entreprise est jeune, et en lien avec la nature du projet « industriel » –, reposant ici sur la « culture » portée par Internet et les logiciels libres. La cohérence que l'on détecte chez Google n'a de valeur que dans ce type de contexte, donc difficilement exportable telle quelle. Néanmoins, la façon dont Google interprète le cadre de la relation de subordination (20 % de

temps « libre ») nous semble très contemporaine des attentes des salariés, *a fortiori* de ceux dont les missions s'enracinent davantage dans l'expertise que dans la prescription formelle du travail à réaliser. Et cet aspect du questionnement du management du travail s'exporte évidemment bien au-delà de chez Google. Il nous faut regarder cet exemple avec lucidité et prudence, tout en soulignant les questions inédites que cela renvoie sur nos systèmes, souvent très conservateurs...



Nouveau crédit porté au management

Le métier de banquier a connu de profondes mutations ces dernières années. Face au défi que pose celles-ci, un grand groupe bancaire, accompagné de l'Anact, a entrepris d'instruire la question de l'impact des pratiques de management sur les conditions de travail de ses salariés.

@CONTACTS
Patrick Conjard, Anact,
p.conjard@anact.fr

Héritage de règles bureaucratiques, développement des procédures de gestion et de contrôle... Le secteur bancaire connaît d'importantes mutations qui ont fait évoluer les métiers (*voir encadré*) : des changements parfois difficiles à amortir. Un grand groupe bancaire a ainsi engagé avec l'Anact

une démarche afin de sérier les problèmes et d'objectiver la situation en matière de conditions de travail. Après une analyse globale réalisée à l'aide d'une enquête auprès des salariés, les pratiques de management sont apparues comme l'une des questions fondamentales à traiter. Elles ont donc fait l'objet d'un travail spécifique d'investigation auprès de plusieurs agences. Parallèlement, des

→ UN GROUPE BANCAIRE

Secteur : services

Activité : établissement bancaire

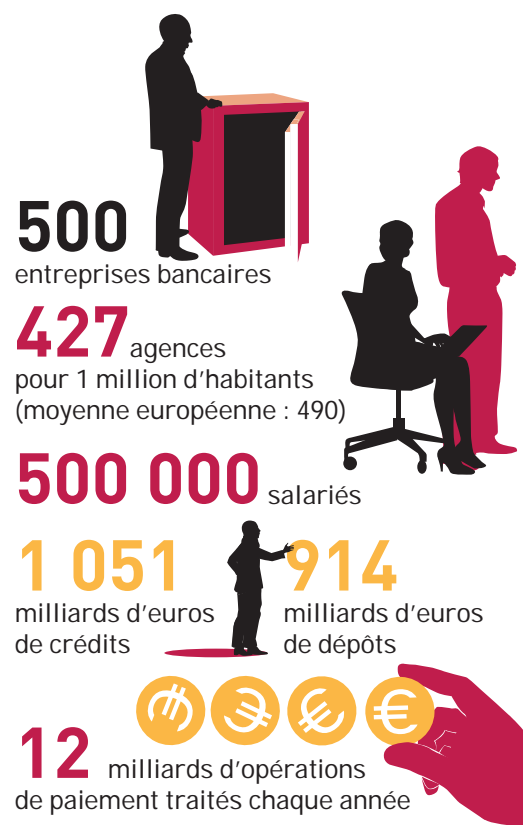
Effectifs : 30 000 salariés

Réseau national

tables rondes ont réuni des managers de proximité du réseau, qui ont échangé sur leurs difficultés et pratiques de management.

la direction», explique encore le chargé de mission. D'autres pratiques se sont fait jour : dans certains cas, le management par objectifs n'a pas été aban-

EN FRANCE :



Les pratiques de management sont apparues comme l'une des questions fondamentales à traiter.

« Les outils de management sont de plus en plus des outils de reporting du système d'information. D'où une certaine dérive vers un management par les objectifs, très individualisé.

L'expérience du terrain prise en compte

L'augmentation de ces activités de gestion et la faible implication des agences dans les processus de définition des objectifs augmentent les risques psychosociaux pour le manager comme pour son équipe », analyse le chargé de mission de l'Anact, intervenant sur ce projet.

« La démarche a aussi permis de constater qu'il existait des pratiques alternatives dans certaines agences, qui préservent de bonnes conditions de travail sans diminuer leur performance. Par exemple, l'une des agences a pris le parti de sortir du pilotage par des objectifs quantitatifs. Son directeur commercial nous a expliqué sa volonté d'aller vers un management davantage attentif au contenu qu'aux résultats. Cela se traduit par une considération plus grande portée aux difficultés rencontrées au quotidien par les collaborateurs, par la mise en place d'une réunion métier chaque semaine, ou de séances de coaching assurées par

donné, mais les managers sont devenus plus attentifs à leur élaboration et à leur déclinaison. Des espaces de négociation au niveau des directeurs de secteur et des directeurs d'agences aident à adapter les objectifs fixés par la direction commerciale. « Cela a contribué à redonner du pouvoir aux managers de proximité, à sortir d'une logique de concurrence pour aller vers une logique de solidarité entre caisses », explique le DRH d'un regroupement d'agences.

Des retombées positives

Plusieurs points d'attention sur les liens entre pratiques de management et conditions de travail ont ainsi été soulevés. Mise en œuvre dans la durée, nécessaire implication des directions générales, incidences en matière de gestion des ressources humaines, recherche d'un juste équilibre entre homogénéisation des systèmes et autonomie à laisser aux agences... Ces évolutions managériales, vertueuses pour les conditions de travail, sont jugées très « engageantes mais plus complexes pour les managers ». Une remarque qui soulève la question de leurs soutien et accompagnement. ■

Béatrice Sarazin

Un secteur en profonde mutation

Le secteur bancaire a connu de profondes transformations au cours des dernières années. Il a notamment été tiré par un choix stratégique du développement commercial comme réponse à la déréglementation du secteur et par la « rationalisation » – en particulier *via* les systèmes d'information – de la gestion des exigences réglementaires de l'activité. Il n'est donc pas évident pour les équipes de dépasser les tensions que ces logiques génèrent ; pas évident non plus pour les organisations de porter et mettre en œuvre des systèmes qui tiennent un triple objectif de performance : celui de la relation et du service client, de la bonne marche de l'entreprise et du bien-être au travail.

Une PME s'est lancée dans des démarches participatives afin d'améliorer les conditions de travail et de redéfinir l'ensemble des fonctions de l'entreprise : l'encadrement et les salariés se fixent eux-mêmes les objectifs dont ils devront rendre compte lors d'entretiens d'évaluation.

Taux de participation à 100 %

Il fait partie de ces dirigeants venus de la base. Depuis 2008, après le rachat de l'entreprise Packmat par des actionnaires québécois, David Euvrard est à la tête de cette PME spécialisée dans la fabrication d'engins pour la collecte et le traitement des déchets. Lorsqu'il en était salarié, il savait « très bien se donner des objectifs ». « Devenu gérant, je me suis senti un peu perdu, confie-t-il. J'étais à un moment charnière... Je me demandais comment transmettre des objectifs et construire un discours cohérent. » Début 2009, il recrute un chargé commercial et un responsable de production... Des embauches qui lui permettent de se concentrer sur la réorganisation de la société en développant une démarche qui lui tient à cœur : le participatif (voir encadré). Cette année-là, commence aussi le travail avec le Fact et Agefos-PME, dans le cadre d'un projet 3PR pour « performance, reconnaissance et parcours professionnel ».

La rédaction participative des fiches de poste

« Le diagnostic a mis en avant les facteurs qui pouvaient favoriser ou freiner l'implication des salariés dans les projets, tournant autour de la reconnaissance et de ses corollaires, la responsabilisation, l'innovation ou la confiance en la hiérarchie », détaille Christèle Pierre, chargée de mission Fact. Un plan d'action est élaboré, qui concerne l'amélioration des conditions de travail, d'environnement et de sécurité, mais aussi la redéfinition de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Sur ce dernier point, la démarche est originale puisque la rédaction des fiches de poste et des objectifs est confiée à l'encadrement et aux salariés. « J'ai moi-même écrit ma fiche de poste en fixant cinq objectifs à la direction, explique David Euvrard. J'ai présenté l'ensemble aux personnes de l'en-

→ PACKMAT

Secteur : industrie

Activité : fabrication d'engins pour la collecte et le traitement des déchets

Effectifs : 33 salariés

Région : Franche-Comté

cadrement et leur ai demandé de définir à leur tour des objectifs prenant en compte ceux de la société. Ils ont ensuite fait la même chose avec leurs personnels. »

Des changements à tous les niveaux

« Si l'on demande aux gens de définir eux-mêmes leurs objectifs, ils vont souvent aller au-delà de ceux qu'on aurait bien voulu leur donner, pour-

ont été mis en place afin de favoriser le développement des compétences et la construction de parcours professionnels.

De son côté, la direction communique davantage, par le biais d'une réunion d'information trimestrielle – où sont évoqués le carnet de commande, le chiffre d'affaires, l'état d'avancement des travaux, etc. –, et d'une revue de direction mensuelle avec l'encadrement. Un système d'intéressement individuel a aussi

@CONTACT
Christèle Pierre, Fact,
c.pierre@anact.fr



« Le diagnostic a mis en avant les facteurs qui pouvaient favoriser ou freiner l'implication des salariés dans les projets. » Christèle Pierre, chargée de mission Fact

suit David Euvrard. Le responsable service après-vente a ainsi souhaité mettre en place une minisociété au sein de l'entreprise, ce que je n'aurais pas eu idée de lui imposer. Ce système permet aussi à l'encadrement de demander de l'aide s'il n'a pas les moyens de remplir ses objectifs, sans attendre les entretiens d'évaluation. » Car, en parallèle, des entretiens annuels et un plan de formation

été instauré, basé sur la rentabilité de chaque service. Autant de changements qui, selon David Euvrard, ont concouru à une nouvelle façon d'habiter son poste. « Avant cela, j'étais plus un dirigeant qui connaissait bien ses chiffres mais manquait de management du personnel, au sens large du terme. » ■

Caroline Delabroy

DAVID EUVRARD, directeur de Packmat

Le participatif m'a toujours intéressé

J'ai été amené à encadrer des gens jeunes, et j'ai toujours eu envie de les faire participer. Passant du statut de salarié à celui de patron, je n'ai pas dérogé à ce principe, même si le participatif n'est pas toujours facile. Il faut être assez ouvert, laisser la parole, écouter les gens pour voir où ils veulent aller. Si l'on ne procède pas ainsi,

on perd le lien nécessaire au participatif. Même si certains occupent des postes par lesquels je suis passé, je les laisse faire, même si je pense qu'ils se trompent. Les gens ont besoin de se construire, de faire leurs propres expériences. Sans cela, on ne peut pas en faire des collaborateurs sur lesquels s'appuyer.



Face au recentrage de ses activités dans le domaine des services, le géant de l'informatique a dû faire face à une montée de l'inquiétude de ses employés. C'est grâce à sa politique de management que l'entreprise parvient à passer le cap des changements d'organisation nécessaires.

Chasse aux bugs dans l'organisation du travail

@CONTACT

Ségoleine Journoud, Anact.
s.journoud@anact.fr

Chez IBM, le management fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Il n'est pas considéré comme un métier mais comme un rôle que l'on accepte de tenir en plus de ses fonctions, et auquel on est libre de mettre fin. Tout au long de sa carrière, le manager est formé, considéré comme la courroie de transmission de la stratégie de l'entreprise. Cela d'autant que les compétences doivent s'adapter à l'évolution de la société. Car IBM



« On se rend compte qu'il y a toujours des marges de manœuvre à la portée de chacun. » *Josiane Gain, responsable du programme national de prévention du stress au sein d'IBM*

n'a plus grand-chose à voir avec ses débuts. Ainsi, les années 2000 ont été marquées par un tournant vers une organisation globalisée et un recentrage des activités au profit des services. « Ce recentrage s'est accompagné de compétences, de structures organisationnelles et modes de travail nouveaux », indique Josiane Gain, responsable du programme national de prévention du stress au sein d'IBM. Les salariés évoluent ainsi dans un

ALAIN PILAT, manager commercial et responsable de l'intégration des nouvelles entités du groupe



Au départ, j'étais dubitatif

Je suis manager depuis plus de vingt ans. Avant, le management était totalement hiérarchique. Aujourd'hui, je travaille au centre de Nice - La Gaude, et mes collaborateurs sont aussi bien à Paris qu'à Dublin. J'ai moi-même trois managers différents, un en France, un autre en Europe et encore un autre aux États-Unis. Il a fallu que l'on apprenne comment fonctionner. Nous avons mis du temps mais, ces dix-huit derniers mois, j'ai le sentiment que cela a beaucoup progressé. Des outils nous permettent d'être en contact par téléphone, de maintenir la cohésion de l'équipe.

→ IBM

Secteur : informatique

Activité : conception et commercialisation de matériels, logiciels et services informatiques

Effectifs : 11 000 personnes

Pays : France

environnement à bien des égards plus complexe. Le management se pratique souvent à distance, en mode projet et avec des équipes étendues. « Des responsables ont eu un sentiment d'isolement, d'une moindre marge de manœuvre et, dans le même temps, d'une augmentation de la charge de travail et des incertitudes », poursuit Josiane Gain.

Des réponses adaptées aux inquiétudes

« Certains se questionnaient sur leur propre rôle, se demandant à quoi ils pouvaient servir au sein d'une entreprise matricée. » Dès 2004, les médecins du travail ont fait remonter des signaux de stress. Plusieurs actions de prévention ont peu à peu été mises en place. Une journée obligatoire de sensibilisation pour l'ensemble du management a été instaurée. « Le message est de responsabiliser sans culpabiliser », précise Josiane Gain, qui défend une approche collective passant par l'analyse du travail. C'est le sens des sessions de prévention primaire du stress, expérimentées depuis 2005 et généralisées en 2008. Il s'agit de trois journées de formation – sur la base du volontariat, cette fois –, durant lesquelles les équipes sont amenées à s'interroger sur ce qui, dans le travail, peut amener à des facteurs de déraillement. « Avant d'y

participer, j'étais dubitatif, concède Alain Pilat, manager commercial. Le premier jour, mes collaborateurs et moi-même avons tout lâché sur nos ressentis, nos sentiments... Puis, deux experts nous ont aidés à synthétiser l'ensemble. Le sujet de l'avenir de mon équipe est ressorti. Le "grand patron" de l'entité est venu répondre à ces inquiétudes. L'ambiance est meilleure aujourd'hui, car les gens ont moins de questionnements sérieux. »

Comme élément clé du succès rencontré, Josiane Gain identifie l'implication de toute la ligne de management et des employés eux-mêmes. « Nous sommes dans une mutation des modes de travail. Il y a des résistances à tous les niveaux, mais le stress n'est plus un sujet tabou comme il l'était auparavant », ajoute-t-elle.

Un succès inattendu

« En décortiquant le travail, on se rend compte qu'il y a toujours des marges de manœuvre à la portée de chacun. C'est une stratégie des petits pas, qui repose sur une implication de tous les acteurs. » Faut-il le voir comme un signe d'encouragement ? En 2010, les demandes de participation à la trentaine de sessions prévues ont dépassé le nombre de places disponibles. C'est que, après ces journées de formation, un suivi est réalisé avec, à la clé, un plan d'actions. ■

Caroline Delabroy

Plein cadre sur l'encadrement de proximité

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) a mené en 2009 une enquête sur les professions intermédiaires en entreprise (Epie). Ces travaux, auxquels l'Anact a contribué, apportent un éclairage sur l'évolution des activités de l'encadrement de proximité.

Les agents de maîtrise dans une entreprise chimique, superviseur commercial dans le commerce de détail, chef de ligne dans les transports urbains, cadre de santé à l'hôpital, chef de rayon dans la grande distribution, chef de cuisine dans la restauration collective... Tous sont des managers de proximité. Les investigations conduites dans le cadre de l'étude Epie (*voir encadré*) ont mis en évidence le rôle clé de leur catégorie. « Les managers de proximité jouent un rôle central dans les organisations, positionnés à l'interface de la conception et de l'exécution, des opérateurs et des cadres, des clients et des fournisseurs », expliquent les responsables de l'étude. Dans tous les cas observés, les responsabilités opérationnelles relatives à l'organisation et à la production sont associées à des responsabilités fonctionnelles d'animation d'équipe, de contrôle du travail individuel, de contrôle qualité, d'évaluation professionnelle et de gestion des compétences des collaborateurs.

Des cadres sans le titre

L'enquête met en évidence l'apparition d'une nouvelle figure de l'encadrement intermédiaire : le manager gestionnaire, qui cumule une charge de management de proximité et une charge de direction (responsabilité de l'organisation du travail collectif, de la gestion des moyens humains et financiers, de la performance de l'unité). L'exemple le plus extrême est celui d'une chaîne internationale de restauration rapide, dont les directeurs et directeurs adjoints de restaurant n'ont pas nécessairement le statut cadre, alors même qu'ils ont la responsabilité pleine et entière de la gestion et des résultats de leur établissement, ainsi que de l'organisation du tra-

→ EPIE

30 entreprises

Secteur : tous

Activité : industriel et tertiaire

Région : ensemble du territoire

vail des équipiers et de leur management au quotidien.

Le paradoxe de l'encadrement actuel

Dans l'industrie, l'évolution vers une forme de management gestionnaire est incarnée par les « responsables d'unité » des usines de montage d'un grand constructeur automobile fran-

correspondante est telle que les responsables d'unité ne sont plus physiquement présents dans l'atelier, et que l'encadrement du travail des opérateurs sur les lignes de montage est délégué à des « moniteurs », eux-mêmes ouvriers. Le paradoxe de l'encadrement s'en trouve renforcé : tandis que l'encadrement intermédiaire est tiré vers des fonctions de management gestionnaire, sans

@CONTACT

Patrick Conjard, Anact,
p.conjard@anact.fr
Christophe Guitton,
Céreq,
guitton@cereq.fr

Les managers de proximité sont positionnés à l'interface de la conception et de l'exécution, des opérateurs et des cadres, des clients et des fournisseurs.

çais. Ceux-ci cumulent les fonctions d'organisation du travail (plannings, logistique, sécurité, qualité), de suivi de la production (tableaux de bord, reporting), de gestion des budgets et de management des opérateurs (gestion de l'absentéisme, motivation, entretiens individuels). La charge

pour autant accéder au statut cadre, la fonction d'encadrement de premier niveau, couramment déléguée aux professions intermédiaires, commence à être reportée sur les opérateurs eux-mêmes. ■

Béatrice Sarazin avec Christophe Guitton

CHRISTOPHE GUITTON, chef du département Travail, emploi et professionnalisation du Céreq

Une enquête était nécessaire

Cette enquête sur les professions intermédiaires a été motivée par le constat de l'insuffisante connaissance de ces emplois, en comparaison des nombreux travaux menés sur les ouvriers, les employés et les cadres. Il s'agissait donc de recueillir le point de vue des entreprises et des salariés sur les métiers, les formations et les diplômes qui y préparent, et d'étudier les pratiques en matière de gestion des ressources humaines de ces catégories. Dans chaque entreprise, l'enquête s'est focali-

sée sur un emploi de niveau intermédiaire bien représenté, ou sur lequel elle souhaitait mettre l'accent, ou encore pour lequel elle a développé des pratiques spécifiques ou innovantes. Et ce, selon trois axes principaux de questionnement : le travail et la position dans l'entreprise, la professionnalisation, l'alimentation des emplois et la gestion de carrières. Terminée fin 2009, l'enquête fait actuellement l'objet de restitution dans les entreprises concernées. Un ouvrage collectif paraîtra en 2011.





Comment manager le travail ?

Le management renvoie à des activités essentielles - direction, gestion, régulation -, mobilisant l'ensemble de la ligne managériale, de la direction à l'encadrement de proximité. Comment, dans cette configuration multifonction, le management peut-il prendre en compte le travail réel des salariés en se recentrant sur sa mission de soutien et d'animation d'équipe ?

Fiche réalisée par Patrick Conjard

p.conjard@anact.fr

Les méthodes de management

Le management, 3 activités essentielles

	DIRECTION	GESTION	RÉGULATION
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Définir une stratégie, des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser et optimiser les moyens Faire appliquer des règles et des techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser les collaborateurs Développer leurs compétences Soutenir

Manager le travail

OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Prendre en compte le travail réel Limiter les tensions inhérentes au travail Repositionner l'encadrement sur ses missions de soutien et d'animation d'équipe Agir simultanément sur les 3 activités essentielles du manager
------------------	--

Lier management et travail

Identifier les risques dans les 3 activités essentielles

	DIRECTION	GESTION	RÉGULATION
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Vision à court terme Pas d'accompagnement aux changements Définition et déclinaison des objectifs descendants Réduction des lignes hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes informatiques et outils de reporting déconnectés du travail réel Pratiques de reconnaissance centrées sur les résultats et non sur le travail 	<ul style="list-style-type: none"> Management par le contrôle Éloignement du terrain Dissimulation des tensions avec l'encadrement de proximité Relations conflictuelles Absence de coopération

Mieux prendre en compte le travail

	DIRECTION	GESTION	RÉGULATION
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Donner du sens aux changements en cours, les mettre en débat Ouvrir des espaces de négociation sur les objectifs aux différents niveaux de la ligne managériale afin de prendre en compte les forces et faiblesses des différentes équipes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des outils de gestion qui facilitent la réalisation et le suivi de l'activité réelle Associer les salariés à la phase de conception de ces « systèmes de travail » Repositionner la fonction RH 	<ul style="list-style-type: none"> Rééquilibrer les activités du manager Soutenir ses collaborateurs pour lever les tensions et les aider à résoudre leurs problèmes Ouvrir des espaces d'échanges et de confrontations sur le travail

Conditions de réussite

	DIRECTION	GESTION	RÉGULATION
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un processus participatif d'élaboration des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier la confiance à un contrôle mécanique par les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Confier des marges de manœuvre explicites à l'encadrement de proximité Le soutenir et le former pour étayer son rôle



COMPRENDRE LES INCIDENCES DU MANAGEMENT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

• ÉVOLUTION DES MODES DE MANAGEMENT, SOURCES DE TENSION

- Management par les objectifs et pilotage par les résultats
- Renforcement des procédures gestionnaires et de contrôle
- Pratiques de management individualisées et fragilisation des collectifs
- Faible reconnaissance du travail et augmentation des risques psychosociaux

• CHANGEMENTS INSUFFISAMMENT MANAGÉS

- Mutations de plus en plus rapides et pas assez accompagnées
- Faible prise en compte du travail et des travailleurs dans les processus de changement
- Encadrement de proximité, sujet et acteur du changement
- Perte de sens des salariés et augmentation des risques psychosociaux

• MÉTIER DU MANAGER EN PROFONDE ÉVOLUTION

- Prédominance des activités gestionnaires
- Désinvestissement progressif du champ du travail et de son organisation
- Abandon du travail de soutien, de régulation à l'encadrement de proximité, qui dispose de faibles marges de manœuvres
- Augmentation des risques psychosociaux chez les managers

CONCLUSION → La prise en compte du travail réel et de l'organisation dans les processus de management contribue à l'indispensable soutien organisationnel dont les salariés ont besoin pour faire face aux exigences du travail contemporain.



CONNAÎTRE LE TRAVAIL POUR MIEUX LE MANAGER

• ALLER VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE PERFORMANCE

- Desserrer l'étau de la rentabilité à court terme et s'intéresser au travail de management au quotidien
- Mener des démarches de changements participatives avec les salariés
- Repenser les modes d'élaboration et de déclinaison des objectifs en tenant compte du travail réel, en impliquant l'ensemble de la ligne managériale

• ALLER VERS DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION ET SYSTÈMES DE GESTION

- Sortir des normes et des procédures, laisser des marges de manœuvre aux individus
- Soutenir la prise de responsabilité et développer des organisations apprenantes
- Prendre en compte les conditions de réalisation du travail, des processus et outils de gestion (production, RH...)
- Échanger sur le travail (débatte des façons de faire, des contradictions...)

• ALLER VERS DE NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT

- Repositionner l'encadrement dans sa fonction d'organisation du travail, le considérer comme une roue dentée – qui discute et adapte les orientations stratégiques – et non comme une courroie de transmission
- L'aider à s'intéresser au travail pour soutenir, réguler et faire coopérer les individus et les collectifs de travail
- Le soutenir pour assurer ces missions, lui donner des marges de manœuvre

CONCLUSION → L'approche par le travail est un moyen de revenir à une prise en compte du travail réel et de l'organisation dans les pratiques de management, profitable tant aux salariés qu'aux managers et à la performance des entreprises.



PÉRÉNISER LE MANAGEMENT DU TRAVAIL

• MOBILISER L'ENSEMBLE DE LA LIGNE MANAGÉRIALE

- Du plus haut niveau de direction à l'encadrement de proximité
- Jouer sur les latitudes qu'autorise la structure de l'entreprise
- Aller vers un système de management plus cohérent

• PROFESSIONNALISER LES SALARIÉS ET L'ENCADREMENT

- Former aux exigences de l'activité et du terrain
- Recentrer l'attention du management sur les modalités de travail des équipes
- Former les futurs dirigeants aux dimensions humaines et organisationnelles

• RECONNAÎTRE LES CONDITIONS DE RÉALISATION DU TRAVAIL

- Ne pas s'attacher seulement aux résultats
- S'intéresser au travail de tous, y compris de l'encadrement
- Se préoccuper des compétences collectives et de la coopération

CONCLUSION → Manager le travail, c'est agir à différents niveaux de l'organisation et mettre en place des pratiques durables de professionnalisation et de reconnaissance, facteurs de performance et de bien-être au travail.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Pour en finir avec le Wall Street management, Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger, L'Atelier/éd. Ouvrières, 2010, 175 p.

Au-delà de la souffrance au travail : clés pour un autre management, Olivier Tirmarche, éd. Odile Jacob, 2010, 286 p.

Le travail à cœur, Yves Clot, éd. La Découverte, 2010, 192 p.

Crise du travail, pour un changement des modes de gestion, Association travail emploi Europe société (Astrées), 2010, 20 p.

Du management des compétences au management du travail, Bernard Devin, Christian Jouvenot et Florence Loisl, éd. de l'Anact, 2009, 302 p.

Le Management de la performance du travail : bonheur des règles et tyrannie des valeurs, Michel Rocca, éd. L'Harmattan, coll. « L'Esprit économique », 2009, 146 p.

Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Jean-Pierre Brun, éd. d'Organisation, coll. « Livres outils - Efficacité organisationnelle », 2008, 174 p.

Les Cadres à l'épreuve du travail, Olivier Cousin, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Le Sens social », 2008, 294 p.

Les Cadres à l'épreuve des mutations : confiance, méfiance, défiance, Alain Pichon, Presses universitaires de France, coll. « Sciences sociales et sociétés », 2008, 239 p.

Le Carnet de bord du manager de proximité, Pascal Pouderoux, éd. d'Organisation, coll. « Livres outils - Efficacité professionnelle », 2007, 214 p.

Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut, rapport remis au Premier ministre, février 2010, 19 p.

AGIR SUR... LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Aujourd'hui, le manque de reconnaissance des salariés dans l'entreprise apparaît comme l'une des raisons principales de désengagement, voire de souffrance au travail. La reconnaissance au travail renvoie à de multiples facettes, de la place dans le travail à la reconnaissance sociale qui en découle. Face à cette attente de reconnaissance, les entreprises se sentent souvent démunies et répondent soit rémunération, soit « compliments minutes ». Pour les aider à sortir de cette impasse, les auteurs, Christèle Pierre et Christian Jouvenot, abordent la question de

la reconnaissance autrement, comme un levier d'amélioration des conditions de travail et d'efficacité des entreprises. Ce guide propose une clarification de la notion de reconnaissance, une démarche pour agir et des exemples.

AGIR SUR... LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL, Christèle Pierre et Christian Jouvenot, éd. de l'Anact, 2010, 101 p., 11 euros.
Pour commander : www.anact.fr.



ARTICLES

« Bien-être et mal-être au travail : un défi managérial », Maryline Specht, *Préventique sécurité*, n° 110, avril 2010, pp. 78-82.

« Comment peut-on être manager ? », Éric Fimbel, Jean-Michel Huet et Xavier Baron, *L'Expansion Management Review*, n° 136, mars 2010, pp. 9-62.

« Travailler en équipe », Marie-Madeleine Peretie et Paul Warguin, *Courrier cadres*, n° 38, février 2010, pp. 26-39.

« Le management agile doit réconcilier efficacité et quête de sens », Jérôme Barrant, *Entreprise & carrières*, n° 955, 19 mai 2009, pp. 30-31.

« Le travail de management », Christian du Tertre et François Hubault, *Économie et management*, n°130, janvier 2009, pp. 36-41.

« Management par objectifs, financiarisation des stratégies et perte des réalités », Aurélien Acquier, *Le Monde*, 18 décembre 2009.

« Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail », Mathieu Detchessahar, Laetitia Pihel et Guy Minguet, Agence nationale de la recherche, université de Nantes, 2009, 10 p.

sur anact.fr

sur le web

Consultez la banque de cas d'entreprises en ligne et approches du sujet « management » grâce à différentes expériences : management renforcé, implication lors de démarches de prévention des RPS, redéfinition des missions lors de réorganisations, nouveaux modes de management, le manager et la GPEC sur www.anact.fr

Méthodes de management et pratiques d'encadrement : ce site cherche des stratégies alternatives et de nouvelles voies pour manager : www.encadrer-et-manager.com

Le centre de ressources Pays de la Loire s'interroge sur le passage du management des compétence au management du travail : www.demarchecompetence.com



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levet — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Andréas Agathocléous, Patrik Conjard, Ségolène Jounoud, Pascale Levet, Christèle Pierre, Nadia Rahou.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux — 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue.
Dépôt légal : 3^e trimestre 2010. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.