

Recherche-Action : Management par la qualité du travail et performance

Les entreprises picardes sont confrontées à des défis majeurs : déployer leurs activités en faisant preuve d'innovation y compris en matière sociale et managériale.

Pour réponse à ce besoin, le CESTP-ARACT*, des consultants de l'ITMD** et des chercheurs de l'UPJV*** ont construit un dispositif de recherche-action sur les enjeux du management, tenant compte du travail réel, du dialogue social et de la performance.

Il s'appuie sur les constats suivant :

- les activités d'organisation du travail, de régulation des tensions et de soutien aux équipes sont aujourd'hui le parent pauvre des activités managériales et difficiles à mettre en œuvre dans le contexte économique actuel ; pourtant, ces activités sont déterminantes dans le travail de management, tant pour l'efficacité productive que pour le bien être au travail ;
- à cette carence et ce besoin, les réponses apportées pour un « management plus humain » résultent de convictions et d'expériences diverses et hétérogènes qui n'ont pas l'occasion d'être évaluées et discutées et qui ne correspondent pas forcément au management par « le travail réel » ;
- l'offre de formation, notamment en formation continue, ne couvre pas cette notion de management par le travail réel.

Ce dispositif comprend la participation active de managers à 6 jours de temps collectifs inter-entreprises et l'accompagnement en entreprise, par un cabinet d'ITMD, dans la mise en œuvre d'une expérimentation visant à introduire les questions du travail dans les pratiques managériales au service de la Performance.

Le dispositif est en lui même une expérimentation visant à élaborer un autre cadre de management et, *in fine*, la création d'un Diplôme d'Université en formation continue.

Pour nous, concepteurs du dispositif, l'ambition est de transformer les pratiques de management et pour cela le projet vise à :

- définir, formaliser et rendre appréhendable le cadre conceptuel de cet « autre » management ;
- définir les conditions opérationnelles de sa mise en œuvre, en s'appuyant sur un diagnostic des pratiques confronté avec les salariés et leurs représentants ;
- fournir les éléments permettant la création d'un Diplôme d'Université du management par le travail réel.

Pour les entreprises participantes à cette expérimentation, il s'agit d'une opportunité d'innover dans leurs pratiques de management dès lors qu'elles rejoignent le constat de la faible efficacité ou d'une insatisfaction de leurs pratiques managériales actuelles. Sans bénéficier réellement d'une formation-action, puisque l'objectif du dispositif vise justement à définir le contenu que doit couvrir la formation, les entreprises participent à une recherche-action par laquelle elles testent des propositions intégrant des apports théoriques, méthodologiques et opérationnels adaptés à leur situation concrète.

L'enjeu est important. En effet, il s'agit de préparer à un changement significatif de paradigme de management. Les apports visent à découvrir, analyser, interpréter et traduire en « pratique managériale » :

- l'écart entre le prescrit et le réel ;
- la ressource que constitue cet écart ;
- les effets de la prise en compte ou, *a contrario*, de l'évitement de cette ressource sur l'efficacité et la santé ;
- les tensions et leur traitement; par exemple :
 - les conflits de loyauté entre le manager, sa hiérarchie et ses collaborateurs ;
 - les conflits de logique entre le contrôle et l'autonomie ;
 - les conflits de logique entre la participation « informative » et la participation « apprenante » ;
 - les dilemmes entre la prescription pré-écrite et la prescription post-délibération collective ;
 - ...
- l'usage des espaces de discussion sur le travail...

Contact pour en savoir plus et intégrer la recherche action l.thery@anact.fr