



10

QUESTIONS SUR...

# Le management du travail

# DIX QUESTIONS SUR

## Le management du travail

---

Et si l'amélioration de la performance économique et sociale des organisations passait par une refonte des systèmes et pratiques de management ?

Que ce soit au regard de questions liées à l'amélioration de la performance, à des changements d'organisation du travail ou à la prévention des risques professionnels, le management est à la fois pointé comme une source de dysfonctionnements et comme un levier d'action. Les salariés dénoncent des modes d'organisation et de gestion qui ont conduit à multiplier les objectifs de performance (productivité, qualité, réactivité, flexibilité) et à accroître les contraintes et les contradictions sur le lieu du travail. On reproche ainsi aux managers d'avoir des pratiques managériales inadaptées tout en regrettant leur éloignement des problématiques du terrain. Dans ce contexte, en écho aux préconisations faites par les partenaires sociaux en matière de qualité de vie au travail (ANI juin 2013), les entreprises sont invitées à agir.

Le modèle du *management du travail* développé par le réseau Anact-Aract apporte un nouveau cadre d'analyse et d'action susceptible d'aider les entreprises à repenser leur mode de management.

**Directeur  
de la collection :**  
Olivier Mériaux

**Rédaction et  
gestion du projet  
éditorial :**

Christian Mahoukou

**Contributeurs :**

Patrick Conjard,  
Stéphanie Da-Costa  
et Olivier Liaroutzos

© Anact, 2015

Pour dépasser les recettes managériales en vogue, focalisées soit sur le développement des capacités individuelles soit sur le management par les process et les indicateurs de gestion, une autre voie est possible, celle du management du travail.

Cette démarche se caractérise par une attention forte du management aux conditions de réalisation du travail.

Elle s'inscrit dans une approche systémique, c'est-à-dire globale, des liens entre management et qualité de vie au travail en abordant simultanément :

- le rôle et l'activité managériale,
- l'organisation du travail,
- la gouvernance et le dialogue social.

# SOMMAIRE

- 1 De quoi parle-t-on ?
- 2 À quel besoin cela répond-il ?
- 3 Le manager du travail : quel rôle, quelle activité ?
- 4 Comment soutenir les managers de proximité ?
- 5 Quels principes d'organisation pour manager le travail ?
- 6 En quoi les espaces de discussion sont-ils utiles au management du travail ?
- 7 Quelle évolution du dialogue social ?
- 8 Quelle stratégie pour développer le management du travail ?
- 9 Pourquoi et comment réaliser un diagnostic spécifique ?
- 10 Le management du travail : un levier pour la reconnaissance ?

## Annexes 1, 2 et 3

- Cas d'entreprise

Le management est au cœur des préoccupations des entreprises dans leur volonté de mettre en place des cadres organisationnels performants. Non sans raison d'ailleurs... car elles font face à trois exigences essentielles, celles des marchés, des salariés, et de la production ou des services.

### Au milieu d'initiatives diverses et variées...

Aujourd'hui les organisations fondées sur l'autonomie et la responsabilisation des équipes et les pratiques managériales visant à favoriser l'implication et la participation des collaborateurs sont plébiscitées. Pour autant, derrière ces intentions, on trouve des réalités très contrastées et les écueils sont fréquents : incohérence des pratiques managériales, autonomie relative, charge de travail, insécurité des équipes, exclusion de certaines catégories de personnel, etc.

Dans le même temps, d'autres organisations misent exclusivement sur l'évolution des comportements managériaux ou sur la recherche de « talents » aptes à manager dans des environnements complexes. Des leviers d'action utiles mais trop centrés sur le profil de personnes par ailleurs plutôt mobiles. Si cet investissement sur les compétences ne s'accompagne pas d'une réflexion sur le rôle des managers et leur cadre de contraintes, il restera fragile parce que trop soumis aux aléas.

### ... une approche originale du management du travail

Le management du travail vise à faciliter la réalisation d'un « travail soutenable », ayant du sens pour ceux qui le réalisent. Il repose sur **deux grands principes** :

- une orientation des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à la réalisation de l'activité ;
- des processus de décision plus proches du terrain avec la mise en place d'espaces de discussion pour donner du pouvoir d'agir au manager et à son équipe.

#### DÉFINITION

*Manager le travail, c'est favoriser l'intégration effective du travail dans les modes d'organisation et le fonctionnement global de l'entreprise.*

#### Les éléments caractéristiques du management du travail :

- Des pratiques de management participatives fondées sur l'existence d'espaces de discussion et de régulation sur le travail.
- Une organisation du travail favorisant l'autonomie et la prise d'initiative dans un cadre sécurisé.
- Un dialogue social basé sur la concertation et centré sur le travail.
- Des modes de gouvernance et processus de gestion en cohérence avec les principes directeurs d'un management du travail.<sup>1</sup>

#### À SAVOIR

*Le management du travail repose ainsi sur trois composantes :*

- l'organisation du travail ;
  - la gouvernance et le dialogue social ;
- le rôle et l'activité du manager.

# À quels besoins cela répond-il ?

2

## À SAVOIR

*Les systèmes de management se sont éloignés du travail et de ses conditions de réalisation en se focalisant de plus en plus sur la gestion de process et le contrôle.*

*Cette attention sur le « combien » plus que sur le « comment » conduit à un management désincarné, à côté de la réalité du travail.*

## **Prévenir les RPS et développer une bonne qualité de vie au travail**

Dans un contexte où la prescription se complexifie, s'opacifie et où les collectifs ont tendance à s'effriter, les salariés se trouvent plus isolés pour faire face aux contraintes inhérentes à leur travail. Ils ne disposent pas toujours des ressources nécessaires à sa réalisation et n'ont pas forcément la possibilité de parler avec leur encadrement des difficultés qu'ils rencontrent.

Le travail est alors perçu comme n'ayant plus de sens et le management apparaît distant et facteur de contraintes plus que de soutien. Les effets de cette situation sur les conditions de travail et la performance sont nombreux : stress, absentéisme, désengagement, dysfonctionnements... Il s'agit alors de rétablir une proximité et une réactivité entre managers et collaborateurs.

## **Répondre aux aspirations des salariés**

Des enquêtes européennes le montrent<sup>2</sup>, les salariés aspirent à plus d'autonomie et d'initiative. Chacun souhaite pouvoir agir sur son travail, lui donner du sens.

Les attentes vis-à-vis du management ont également évolué avec l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail. Les relations hiérarchiques marquées par le contrôle, la mise en concurrence des salariés entre eux et une attention exclusive sur les résultats sont de moins en moins tolérées.

Plus globalement, cette recherche d'une plus grande participation et implication des salariés, afin d'être acteurs de leur travail, fait écho aux évolutions de la société et aux attentes des citoyens.

## **Améliorer l'efficacité au travail**

Le travail prescrit ne correspond jamais entièrement au travail réel<sup>3</sup>. Compte tenu des aléas et contextes spécifiques, il est nécessaire d'opérer sans cesse des arbitrages et des ajustements afin que le travail se réalise... Par conséquent, il y a un besoin manifeste de régulation entre les objectifs fixés et leur réalisation. C'est un gage d'efficacité organisationnelle. Si, en raison de sa position d'interface, le manager est un acteur-clé de cette activité de régulation, toute l'organisation doit être irriguée par cette nouvelle exigence.

# Le manager du travail : quel rôle, quelle activité ?

Les managers du travail ont un rôle variable d'une entreprise à l'autre selon qu'ils ne font que relayer les prescriptions<sup>4</sup> de leur hiérarchie ou qu'ils bénéficient d'une véritable autonomie pour agir sur celles-ci. L'analyse concrète de leur fonction met en évidence l'importance de leur rôle d'interface entre les différentes règles, attentes et prescriptions vis-à-vis du travail. Un rôle souvent difficile à tenir dans un contexte où les managers, absorbés par des activités de gestion, sont moins présents sur le terrain.

## Un rôle essentiel d'interface et d'organisation du travail

Situé au carrefour d'attentes différentes, le manager du travail tente de concilier l'inconciliable et de réduire les contradictions inhérentes au travail. Chargé de prescrire le travail des membres de son équipe, il s'efforce d'en faciliter la réalisation.

En pratique, le travail d'un responsable d'équipe correspond aux activités de *planification, d'ordonnancement, de communication, d'apport de ressources, de reconnaissance, d'ajustement, de mise en priorité et d'appropriation* de la prescription.

De fait, manager le travail, c'est adapter et négocier la prescription au quotidien (avec la direction, l'équipe, les fonctions supports, le client, etc.). Il ne s'agit pas seulement de diffuser une consigne mais de faire en sorte que le collectif y trouve du sens et se réapproprie la prescription en fonction de la réalité des situations. Cette souplesse d'organisation du travail repose sur un processus d'échanges entre différents acteurs internes et externes puis sur la transparence de la prise de décision.

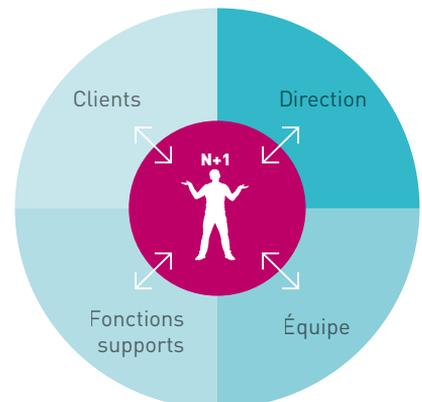
Cette perspective définit le rôle du manager de proximité. Il doit être en capacité de négocier avec ses collaborateurs pour garantir la bonne réalisation du travail. Plus il connaît les exigences et contraintes du travail des différents acteurs avec lesquels il est en interaction, plus il pourra assurer ce rôle d'« articulation » et de « traduction ».

En fin de compte, il s'agit d'encourager une posture managériale critique et d'admettre la capacité du management de proximité à agir sur l'organisation. Cela renvoie, sur le plan conceptuel, au modèle de la « régulation conjointe » développé par le sociologue Jean-Daniel Reynaud<sup>5</sup>.

### Quelques illustrations

De nombreux exemples soulignent l'importance du rôle d'interface et d'organisation du manager

- C'est ce « Team leader » d'une unité de travail qui détermine avec l'équipe, lors d'une réunion hebdomadaire, la cadence de production en fonction des exigences et des contraintes du moment.
- Ce responsable d'exploitation qui, le matin, ajuste la tournée de ses chauffeurs en fonction de la programmation-type.
- Ce directeur d'agence bancaire qui organise des ateliers pour parler du travail bien fait et trouver avec son équipe les ajustements appropriés dans le respect des standards imposés par la direction.
- Cette cadre de santé qui doit, au prix de nombreuses discussions, trouver les bons compromis pour composer avec les demandes contradictoires des patients, de l'équipe soignante, des chirurgiens, mais aussi d'autres services de l'hôpital.



## FOCUS

### ...SUR LES ACTIVITÉS D'UN MANAGEUR

*On peut caractériser le travail de management par trois grands domaines d'activités.*

#### ➤ **Des activités de régulation**

*Elles renvoient à la production de règles collectives par la mise en discussion des difficultés qui ponctuent le quotidien et par l'apport de ressources pour y faire face.*

#### ➤ **Des activités de gestion et de mise en œuvre**

*Elles renvoient au suivi et à l'évaluation de la production, des ressources humaines et à l'usage d'outils de gestion.*

#### ➤ **Des activités de pilotage**

*Elles renvoient à l'orientation stratégique, aux objectifs de performance, à la définition et à la communication du cap à suivre.*

*C'est vers l'articulation de ce triptyque qu'il convient de faire évoluer la fonction managériale.*

## Un rôle de soutien à la réalisation du travail

L'approche par le management du travail vise à soutenir la réalisation du travail. Ce principe directeur renvoie aux facteurs qui contribuent à la performance collective et au développement d'une bonne qualité de vie au travail. Qu'il se manifeste par la mise à disposition de ressources, par la diminution de contraintes ou par l'activité de régulation des managers, le soutien organisationnel va au-delà du seul soutien psychologique.

Quatre grands types de soutien organisationnel peuvent être identifiés<sup>6</sup> :

#### ➤ **Le « soutien matériel ou instrumental »**

Il englobe les moyens (matériels, financiers, organisationnels) mis à la disposition d'un individu ou d'un collectif pour faire face aux exigences du travail. Il intègre les marges de manœuvre pour faciliter, localement, l'opérationnalisation (la mise en œuvre) de la prescription.

#### ➤ **Le « soutien informatif »**

Il englobe l'apport d'informations, de connaissances, de conseils ou propositions à l'endroit d'un salarié ou d'une équipe susceptibles d'aider à la résolution d'un problème (imprévu, panne, dossier complexe, etc.) ou à la compréhension d'une situation particulière (changement, conflit, etc.).

#### ➤ **Le « soutien d'estime »**

Il englobe les attitudes et comportements d'encouragement, de retours positifs sur les compétences et les valeurs d'un salarié ou d'une équipe (manifestations de reconnaissance) susceptibles de renforcer sa confiance surtout dans les moments de doutes, de craintes de ne pouvoir faire face à certaines situations de travail.

#### ➤ **Le « soutien émotionnel »**

Il englobe les attitudes d'écoute, d'empathie, d'expression d'affects positifs à l'égard d'un salarié ou d'une équipe (confiance, amitié, etc.) susceptibles de lui apporter des sentiments de réassurance, de protection ou de réconfort.

Ce rôle de soutien repose sur la qualité d'écoute et l'attention portée aux besoins du terrain. Mais le manager a besoin lui-même d'être soutenu par sa direction et de disposer des ressources nécessaires (marges de manœuvre, espaces de discussion, etc.) pour être sur ce registre d'action. C'est bien l'ensemble de l'organisation qui répond durablement aux besoins de soutien.

La mise en œuvre opérationnelle d'un management du travail passe par un repositionnement du rôle et des missions de l'encadrement de proximité.

## **Clarifier et reconnaître son rôle de manager du travail**

Il s'agit de reconnaître explicitement son rôle d'interface ou de traduction et de l'autoriser à agir sur l'organisation. L'élaboration de nouveaux référentiels et critères d'évaluation plus en lien avec les activités de management du travail peut contribuer à légitimer ce repositionnement.

## **Lever certaines contraintes**

Plusieurs chantiers peuvent être ouverts pour agir sur tout ce qui contribue à limiter ou empêcher le management du travail. Certaines activités, à faible valeur ajoutée, seront supprimées ou allégées pour rester sur les missions essentielles. Cela peut se traduire, selon les situations, par la levée d'exigences de reporting dont l'utilité n'est pas avérée ou par la délégation d'activités chaque fois que c'est possible. Enfin, la réduction de la taille de l'équipe encadrée par un manager est une autre piste à explorer.

## **Lui apporter des ressources et du soutien**

Le soutien de la direction, garant des orientations stratégiques, et la latitude décisionnelle laissée au premier niveau d'encadrement sont incontournables.

Les fonctions supports, notamment RH, sont également en mesure d'aider le manager de terrain. L'enjeu consiste bien à aligner, de façon cohérente, l'ensemble des processus de gestion de l'entreprise sur le registre du management du travail. Enfin, l'équipe de travail, par son engagement, ses initiatives, et la mise en place de régulations autonomes est elle-même un facteur de soutien.

## **Le former au management du travail**

L'analyse du travail, l'animation d'espaces de discussion, l'écoute, le travail de régulation et la capacité à résister à certaines pressions du quotidien font partie du nouveau socle de compétences d'un manager du travail. La formation doit être envisagée comme partie intégrante d'un processus continu de professionnalisation du manager et doit favoriser une analyse réflexive sur les situations-problème.

### À SAVOIR

*L'encadrement de proximité est un maillon essentiel au développement d'un management du travail. Pour ce faire, il a besoin d'être soutenu, accompagné et d'agir dans un cadre favorable. L'enjeu consiste bien à favoriser l'émergence de « managers critiques » en prise avec le travail.*

# Quels principes d'organisation pour manager le travail ?

5

## **Le « principe de subsidiarité »**

Selon Michel Crozier (1989), il vise à privilégier le niveau inférieur d'un pouvoir de décision aussi longtemps que le niveau supérieur ne peut pas agir de manière plus efficace.

Il appartient à l'équipe, et au manager en particulier, d'apprécier ce qui nécessite d'être instruit au niveau supérieur.

Cette approche modifie la relation entre le manager et son équipe. Elle passe par l'apprentissage de nouveaux repères en matière de management.

Le cadre organisationnel reste le principal déterminant de la qualité des relations sociales au travail et, par conséquent, de la performance collective en termes de production, de santé et de parcours professionnel. Au-delà de la relation managériale, c'est l'ensemble des modalités de fonctionnement de l'organisation qui s'inscrit dans une dynamique de management du travail.

## **Adopter une politique managériale cohérente**

Les principes directeurs d'un management du travail visent à pénétrer tous les niveaux de l'organisation. La persistance de pratiques gestionnaires ou décisionnelles en contradiction avec les ambitions affichées limiteront fortement le déploiement du management du travail. À titre d'exemple, former l'encadrement de proximité au management participatif aura peu d'effets si dans le même temps la direction générale continue de privilégier une politique où les projets de changement ne sont pas discutés.

## **Renforcer la subsidiarité et les espaces de discussion**

La délégation du pouvoir, la réduction des lignes hiérarchiques, le partage de l'information et l'ouverture d'espaces d'échange sur le travail font partie de pratiques favorables à la décentralisation des processus de décision. Dans cette optique, la décision s'appuie sur un processus collectif de discussion sur le travail. L'organisation est perçue comme « un espace à réguler » et non comme « un espace à régler par le haut ». Face aux insuffisances de la prescription, la confrontation à un aléa, une demande complexe ou particulière, il s'agit de trouver localement, avec l'encadrement de proximité, les arrangements qui s'imposent.

## **Favoriser l'implication et la participation**

Faire le choix de l'implication s'avère payant lorsque l'approche participative est effective et soutenable pour les salariés. L'effectivité renvoie aux marges de manœuvre laissées aux acteurs de terrain et à l'installation d'une culture de la subsidiarité. La soutenabilité fait référence aux modalités mises en place par le management pour accompagner et sécuriser l'implication réclamée aux collectifs de travail. À titre d'exemple, le développement de la polyvalence sera d'autant plus facile à mettre en œuvre si l'on est attentif aux enjeux de montée en compétences et de parcours professionnels, de charge de travail et de coopération au sein du collectif.

# En quoi les espaces de discussion sont-ils utiles au management ?

## Quels objectifs ?

- Un objectif de résolution de problème lorsqu'il s'agit, au plus près du terrain et avec les acteurs concernés, de trouver des réponses à des dysfonctionnements techniques ou organisationnels qui ont un impact sur la production et les conditions de travail.
- Un objectif de professionnalisation lorsqu'il s'agit d'échanger, en particulier entre pairs, sur l'expérience du travail, les savoir-faire ou tours de main mobilisés pour faire face aux exigences du travail.
- Un objectif de régulation lorsqu'il s'agit d'installer dans l'organisation des espaces où se réalisent l'ensemble des arrangements, compromis et aménagements que suppose l'incomplétude de la prescription, que ce soit à l'occasion de la conduite d'un projet ou dans le cadre de l'activité managériale ordinaire.
- Un objectif de concertation sur le travail entre partenaires sociaux qui complète et enrichit les obligations en matière de dialogue social.

## Quelle est la place du management dans ces espaces ?

Si l'on souhaite que ces espaces de discussion contribuent à transformer le travail et à optimiser la régulation, la place du management y est essentielle. En associant d'une façon ou d'une autre (amont, pendant, aval) le manager à ce dialogue sur le travail, ces espaces disposeront d'un pouvoir d'action efficient.

## Comment garantir l'efficacité, la réussite de ces espaces ?

Il est important de clarifier la finalité de la discussion, de créer le cadre et les règles de ces échanges, d'installer un climat de confiance propice à l'expression de chacun et surtout de renvoyer des signes tangibles qui attestent de la prise en compte des résultats de cette discussion. Si la parole sur le travail n'est pas entendue, alors la dynamique d'échange va rapidement s'essouffler.

### FOCUS

#### **SELON LES ENQUÊTES EUROPÉENNES, UNE FRANCE EN PANNE D'ÉCOUTE DES TRAVAILLEURS... ET D'INNOVATION.**

*Quelques chiffres-repères tirés des sondages réalisés à l'occasion de La Semaine pour la qualité de vie au travail 2015 par le réseau Anact-Aract :*

➤ **31 %** des salariés font état de difficultés à parler de leur travail

➤ **23 %** déclarent l'existence d'espaces de discussion formels sur le travail

➤ **94 %** des salariés les réclament

## De quoi parle-t-on ?

Les espaces de discussion correspondent aux moments, plus ou moins formels, permettant aux acteurs impliqués de s'exprimer sur leur travail en vue de trouver collectivement des réponses adaptées aux enjeux ou aux difficultés rencontrées. Ils se caractérisent par le fait que la discussion est centrée sur le travail et qu'elle vise, plus ou moins directement, à le transformer. Dans cette optique la discussion sur le travail n'est pas une fin en soi, c'est un moyen au service de la performance et du bien-être des salariés.

# Quelle évolution du dialogue social ?

7

## Un cadre légal incitatif

L'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail (ANI) incite les managers « à mieux appréhender les difficultés en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail, à favoriser les échanges sur le travail, à savoir mieux identifier les conditions d'une bonne coopération dans les équipes ».

Sous l'angle du dialogue social, l'ANI :

- lie performance et conditions de travail ;
- procède d'une approche globale qui invite à négocier de manière plus intégrée les différentes dimensions de la qualité de vie au travail ;
- met l'accent sur les enjeux autour du travail ;
- introduit un volet « expérimentation » et « évaluation ».

La question du management du travail n'est pas l'affaire des seuls managers. Elle interpelle les acteurs du dialogue social, direction et organisations syndicales. Les partenaires sociaux ont, compte tenu de leurs responsabilités et de leurs champs d'action, un rôle important à jouer en matière de promotion, d'expérimentation et de consolidation de cette approche. Pour cela, il est nécessaire de les outiller afin de faire évoluer le contenu et la forme du dialogue social.

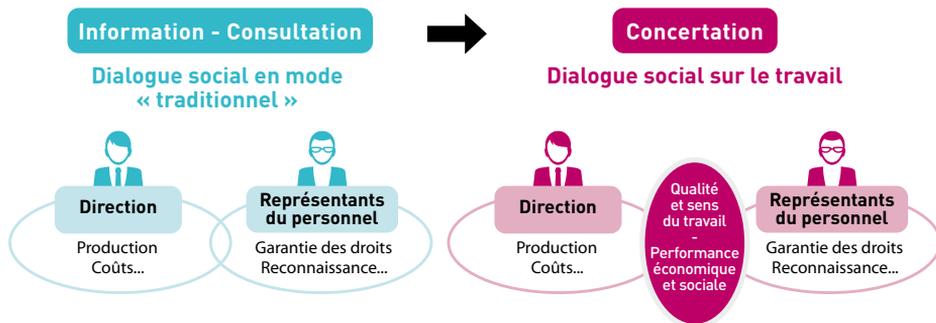
## Repenser la gouvernance

La participation des salariés et/ou de leurs représentants à la gouvernance des entreprises se heurte à de nombreux écueils et réticences. Face à cette situation, la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 en a précisé les modalités pour certaines entreprises. Récemment, la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi vise à rénover et simplifier le dialogue social au sein de l'entreprise « en renforçant la participation des salariés, en regroupant et clarifiant les obligations de consulter, et en étendant le champ de la délégation unique du personnel ». Entre autres :

- elle assure une représentation de tous les salariés des TPE et valorise leur engagement au sein de l'entreprise ;
- elle abaisse le seuil d'ouverture des conseils d'administration des entreprises à plus de 1000 salariés.

## Aller sur le registre de la concertation sur le travail

Pour rénover le dialogue social, direction et représentants du personnel veilleront à identifier, de façon concertée, des axes de progrès pour agir sur la qualité du travail. Plusieurs pistes sont déjà expérimentées dans ce sens par des entreprises avec la mise en place d'observatoires paritaires ou l'engagement de démarches de changement concertées. Cela suppose, en complément et en articulation avec les instances d'information et de consultation (CE, CHSCT), l'ouverture de nouveaux espaces de dialogue social centrés sur le travail. Il ne s'agit pas de se substituer aux instances représentatives mais de les outiller afin de faciliter les prises de décisions.



# Quelle stratégie pour développer le management du travail ?

Comment faire naître et faire vivre concrètement dans les organisations ce nouveau modèle d'action et de management du travail ?

Au-delà du respect de grands principes d'action (ci-contre), chaque organisation peut, en fonction de sa situation, s'appuyer sur des stratégies et démarches particulières (entrée par la formation des managers, par une démarche de QVT ou un projet de changement...). Choisir la voie du management du travail, c'est ouvrir un champ de questionnement complexe et s'engager dans un chantier de transformation long et ambitieux.

## 5 principes d'action pour développer le management du travail

- 1 Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise
- 2 Élaborer une feuille de route précisant la cible organisationnelle
- 3 Réaliser un diagnostic spécifique de l'activité managériale et des processus de management
- 4 Conduire des expérimentations au plus près du terrain
- 5 Mobiliser des leviers d'action spécifiques en fonction du contexte

Leviers d'action	Écueils fréquents
<b>Professionnalisation des managers</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ancrer les dispositifs de formation sur les situations - problèmes rencontrés</li> <li>➤ Outiller les managers en matière d'analyse du travail, d'animation d'espace de discussion, de régulation</li> <li>➤ Mettre en place des temps formels d'échanges de pratiques, de retours d'expérience.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réponse ponctuelle sans action conjointe sur l'organisation</li> <li>➤ Cible unique : les managers de proximité</li> <li>➤ Approche exclusive sur les comportements</li> <li>➤ Contenus déconnectés des problèmes rencontrés sur le terrain</li> </ul>
<b>Prévention des Risques psychosociaux (RPS)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire du travail le principal vecteur de la prévention des RPS et se centrer sur le registre de la prévention primaire</li> <li>➤ Engager des plans d'action spécifiques avec les managers (diagnostic des activités et processus managériaux)</li> <li>➤ Accompagner les managers pour en faire les premiers acteurs de la prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déni des liens RPS/ management</li> <li>➤ Plans d'action centrés exclusivement sur la formation managériale</li> <li>➤ Approche figée sur la prévention tertiaire et secondaire</li> <li>➤ Stigmatisation des insuffisances managériales</li> </ul>
<b>Conduite d'un projet de changement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Évaluer l'impact du changement sur l'activité managériale, la relation manager - managés</li> <li>➤ Associer les managers de proximité à la conception et à la conduite du changement</li> <li>➤ Laisser des marges de manœuvre aux équipes pour opérer les ajustements nécessaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absence de prise en compte du travail réel</li> <li>➤ Sous-estimation des impacts sur les managers</li> <li>➤ Fortes exigences vis à vis de l'encadrement de proximité sur la conduite du changement</li> <li>➤ Absence de marge de manœuvre</li> <li>➤ Temps trop contraints</li> </ul>
<b>Démarche Qualité de vie au travail</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intégrer la QVT à la stratégie</li> <li>➤ Intégrer la dimension managériale dans le projet QVT</li> <li>➤ Ouvrir des espaces de concertation, d'expérimentation</li> <li>➤ Faire des liens avec les instances de décision de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projet cosmétique, déconnecté de la stratégie et des enjeux de performance de l'entreprise.</li> <li>➤ Déni des liens RPS/ management</li> <li>➤ Approche unique par la formation des managers de proximité</li> </ul>

Un diagnostic organisationnel classique se limite généralement à des champs précis : stratégie, organisation, compétences... Il est possible de l'élargir à l'activité managériale elle-même, afin de mieux saisir l'importance des processus de décision collectifs et de participation des salariés.

## **Analyser l'activité des managers**

Ce diagnostic doit pouvoir rendre visible ce que font réellement les managers, ce qu'ils ne peuvent pas faire ou qui est difficile à réaliser. La mobilisation de grilles d'analyse permettant d'évaluer les temps mobilisés par l'encadrement sur leurs différents registres d'activités (piloter, gérer, réguler) permet d'identifier les déséquilibres éventuels et d'engager des plans d'action.

L'analyse spécifique et concertée de leur charge de travail peut aussi aider à clarifier leurs missions et à faciliter le recentrage de leurs activités sur le management du travail.

On peut recourir à la méthode C2R<sup>2</sup>. Celle-ci permet de résoudre des problèmes à partir de l'identification des dysfonctionnements vécus dans l'entreprise, et plus particulièrement dans la réalisation du travail.

## **Analyser les processus de management**

En plus d'une analyse spécifique de l'activité des managers (encadrement supérieur et encadrement de proximité), des investigations complémentaires sont nécessaires sur :

- les différents process managériaux (pilotage de la production, reporting, évaluation...), les modalités de dialogue professionnel (réunions, entretiens individuels),
- le dialogue social (fonctionnement des instances),
- les circuits de décision,
- les modes de participation des salariés.

### **Quels points d'attention ?**

- l'identification du « qui fait quoi ? »,
- la recherche de la valeur ajoutée de ces processus en matière de performance et de qualité de vie au travail,
- le repérage des répercussions sur le management du travail,
- l'attention soutenue à la capacité d'intégrer l'ensemble des caractéristiques de situations de travail,
- l'évaluation des effets générés par les espaces de discussion sur le travail.

# Le management du travail : un levier pour la reconnaissance ?

La reconnaissance est une question centrale aussi bien pour les individus que pour les entreprises. C'est un levier fort de l'engagement au travail.

La question ne se limite évidemment pas à la reconnaissance monétaire, mais traverse la question des relations de travail, du management, de l'organisation, de l'affectation des responsabilités, du développement des compétences, des processus de changement et... du plaisir au travail.

## Reconnaître la valeur du travail

Le management du travail reconnaît la contribution du travail à la performance de l'entreprise. En dépassant le cadre du management classique (organiser, contrôler voire sanctionner), l'activité réelle est alors intégrée dans les schémas de fonctionnement organisationnel ; elle acquiert ainsi une valeur stratégique.

Cette proximité des managers avec la réalité du terrain permet de nourrir les entretiens d'évaluation ainsi que les systèmes de reconnaissance du travail. Dans ce processus, les services RH ont un rôle à jouer pour s'assurer que les référentiels de compétences intègrent les réalités du travail, préservant ainsi le principe d'équité.

La faible reconnaissance des efforts, le fait de ne plus trouver du sens dans ce que l'on fait, le déni des difficultés ou l'insuffisance de prise en compte du travail réel sont autant de causes de démobilitation, de mal-être et de contre-performance productive.

Le management du travail apporte des réponses au besoin légitime de reconnaissance des individus et des équipes.

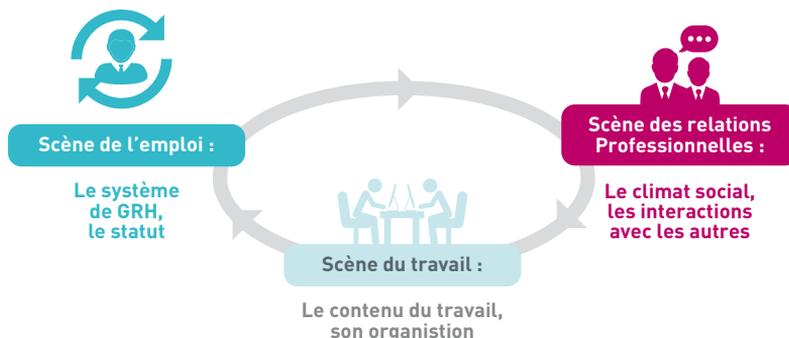
Pour répondre aux enjeux de reconnaissance les recettes managériales ne suffisent pas.

La reconnaissance est un ensemble de scènes en interaction : l'emploi, les relations professionnelles... mais aussi - et surtout - le travail

## Favoriser la construction d'une identité professionnelle

Être pleinement reconnu par les directions et les salariés dans sa fonction de management du travail est une bonne chose. Mais le manager de proximité gagne également à être connu et reconnu par ses pairs. Pour cela, la mise en place d'espaces d'échange de pratiques entre managers est à encourager, et tout doit être fait pour y faciliter l'expression sur leur propre travail.

Car, au-delà de contribuer à la professionnalisation, ces espaces participent aussi à la construction d'un collectif de pairs, et donc à la reconnaissance du métier de manager dans l'entreprise.



## Une PME face à ses changements : le pari du management du travail

Cette PME, fabriquant de phosphates spéciaux, a réalisé, sur une durée de 5 ans, des investissements importants pour moderniser ses équipements de fabrication et augmenter sa capacité de production. Ces évolutions se sont accompagnées d'une augmentation des effectifs (passage de 90 à 120 salariés) et de l'intégration de nouvelles normes qualité pour se positionner sur les marchés agroalimentaires et pharmaceutiques. Pour répondre à des enjeux de performance du site (optimisation de l'organisation de l'activité pour gagner en flexibilité et en réactivité au regard de la demande du client) mais aussi de fidélisation et d'amélioration des conditions de travail (ergonomie des postes de travail, développement des compétences, perspectives de parcours, etc.), la direction a engagé un projet global de transformation de ses modes de fonctionnement. À partir d'un diagnostic partagé, le comité de direction a défini les orientations du projet de l'entreprise et esquissé une « *cible organisationnelle et managériale* » à cinq ans. Une cible qui sera étayée, expérimentée et mise en place progressivement à partir des réflexions et travaux conduits par les différentes parties prenantes du projet. Sur cette base, a été mise en place une organisation du travail conçue autour de deux pôles métiers (fabrication et conditionnement), avec des opérateurs amenés à être tous progressivement polyvalents à l'intérieur de chacun de ces pôles. En ce qui concerne le repositionnement de la ligne managériale, l'objectif consistait à « *simplifier les circuits hiérarchiques* », à « *décentraliser les prises de décisions* » et à « *renforcer le rôle des agents de maîtrise de quart (AMQ) [premier niveau d'encadrement], sur le volet management* » [...].

### Les observatoires, nouveaux lieux de dialogue sur le travail : **regard sur quelques pratiques d'entreprises**

La SNCF, EDF et la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA) ont choisi, comme d'autres grandes entreprises, de mettre en place des espaces paritaires et pluridisciplinaires en charge d'analyser, de comprendre, d'expérimenter et de diffuser des pratiques innovantes en matière de qualité de vie au travail. Initiés à l'issue d'un diagnostic RPS, dans le prolongement de réflexions spécifiques — comme sur la pénibilité —, en amont ou en aval de négociations sur les conditions de travail, ces observatoires ont fait évoluer le dialogue social de ces entreprises.

Pour la directrice "reconnaissance et vie au travail" d'EDF, l'observatoire créé en 2007 est un « un lieu volontairement non institutionnel, permettant d'associer tout type d'acteurs de l'entreprise et de leur garantir la liberté de parole ». Même constat du côté de la SNCF où l'observatoire, né en 2009, est présenté par son responsable comme un espace où « l'on y fait des choses que l'on ne pourrait pas faire ailleurs, on sort du cadre figé ». À la FNCA, si l'objet est encore mal identifié, l'observatoire prolonge le principe affiché d'un dialogue social novateur et de mise en visibilité de bonnes pratiques de caisses régionales. C'est, selon la direction, « un espace qui s'inscrit dans une logique de discussion et de capitalisation à partir d'expériences ». Ces différents observatoires ne sont pas des « lieux de décisions », mais ils produisent régulièrement, à partir d'analyses de terrain, d'échanges avec des contributeurs internes et externes et d'expérimentations, des recommandations diverses et variées (autour de plusieurs problématiques : charge de travail, management opérationnel, articulation des temps, conduite du changement, etc.).

Si les directions et les organisations syndicales affichent une réelle satisfaction quant à leur fonctionnement et à leur utilité, elles soulignent également plusieurs points de vigilance. Au niveau local, l'enjeu consiste à convaincre les managers de l'intérêt d'aller sur le champ de la qualité de vie au travail et à favoriser le déploiement et l'appropriation des préconisations émanant de l'observatoire [...].

## La prise en compte de la dimension management dans **les accords QVT\***

Dans une douzaine d'accords étudiés portant sur la QVT, le management occupe, bien que de manière peu homogène, une place non négligeable. Parmi les constats mis en évidence pour justifier ces accords, certains sont directement liés aux difficultés ou aux limites du management. Trois types de mesures concernent directement ce registre d'action : celles relatives au rôle de la fonction managériale<sup>(1)</sup>, celles relatives aux pratiques managériales<sup>(2)</sup> et celles relatives à l'accompagnement et au soutien des managers<sup>(3)</sup>.

❶ Concernant l'évolution du rôle des managers, il est rappelé dans plusieurs accords que l'encadrement de proximité est « un relais essentiel de la politique de l'entreprise », notamment lors de la conduite de projet de réorganisation. Pour remplir ce rôle d'interface, il est question de faire en sorte que les managers de proximité disposent « des marges d'adaptation et de décision suffisantes » et d'un « temps plus important pour manager ses équipes ».

❷ Pour les signataires de ces accords, l'activité des managers est à réorienter vers un volet « management des équipes ». Il est demandé aux managers « d'impliquer » davantage les équipes et de leur « donner plus de marges de manœuvre ». Ils doivent porter une attention particulière à « l'organisation du travail, aux conditions de travail, au collectif et à la réalisation de l'activité de leurs collaborateurs » en leur apportant un « soutien émotionnel », des « ressources » et « un appui technique ». Enfin, en écho à l'Accord national interprofessionnel, de nombreux accords d'entreprises demandent aux managers d'animer « des espaces d'échange sur le travail ».

❸ Les enjeux de développement des compétences managériales et les modalités d'accompagnement des managers sont clairement affirmés dans tous les accords. Concrètement, ces accords prévoient d'accompagner les managers à l'aide d'outils adaptés à l'occasion de leur prise de fonction, d'une promotion ou en cas de difficultés dans le management quotidien. Le levier formation est omniprésent. Celui-ci porte sur deux volets : le management et l'animation des équipes (écoute, compréhension, communication, etc.) et la prévention des RPS (sensibilisation, outillage, etc.) [...].

(\*)Air France, Aéroports de Paris, Areva, Canal+, Crédit Agricole, EDF, Euriware SA, Groupama, La Poste, Orange Centre-Est, Thales, Viessman France.

Source Anact.

Extrait de : CONJARD P. (2014), *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Anact, Lyon, p. 119.

- ❶ CONJARD P. (2014), ***Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail***, Anact, Lyon, 196 pages.
- ❷ Par exemple, ***l'étude « Work organisation and employee involvement in Europe »***, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 12/06/2013, 76 pages.
- ❸❹ GUÉRIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A. (2006), ***Comprendre le travail pour le transformer : La pratique de l'ergonomie***, Anact, Lyon, 318 pages.
- ❺ REYNAUD J.-D. (1997), ***Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale***, Éditions Armand Colin, Coll. U. Sociologie, 348 pages.
- ❻ HOUSE J.S. (1981), *Work, stress and social support*, Addison-Wesley, Reading, MA. Sur ce point, on peut aussi lire utilement – KARASEK R., THEORELL T. (1990), ***Healthy work : stress, productivity on the reconstruction of working life***, Basic Books, 381 pages.

## À consulter dans le Magazine TRAVAIL & CHANGEMENT

« **Manager le travail** », T&C n° 333, 09/2010, 16 pages.  
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/4644376.PDF>

« **Discuter du travail pour mieux le transformer : définir les modalités, progresser ensemble, passer à l'action** », T&C n° 358, 01/2015, 16 pages.  
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/16310384.PDF>

# Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973 installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)\*.

**Le réseau Anact-Aract** a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

\* En 2016, le réseau Anact-Aract épousera les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

## Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations de travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur  
le réseau Anact- Aract,  
ses thématiques d'intervention  
et ses publications,  
rendez-vous sur [anact.fr](http://anact.fr)

10

QUESTIONS SUR...

# Le management du travail

---

L'approche proposée dans cette publication vise à remettre le travail au cœur des processus de management. Au-delà des pratiques managériales, c'est l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, de sa gouvernance en passant par son dialogue social, qui est appelé à évoluer.

192, avenue Thiers  
CS 800 31  
69457 Lyon Cedex 06  
Tél. : 04 72 56 13 13  
ISBN: 978-2-36889-138-4

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

