

Mardi 16 décembre 2014

18h - 20h

AgroParisTech



François Hubault

Ergonome, Maître de conférences à
l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Le travail réel du manager demain

Risquer la confiance, lâcher le reporting

Dossier Documentaire

- 111 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Le travail réel du manager demain

Risquer la confiance, lâcher le reporting

- Sommaire -

■ Analyses de François Hubault	pp. 03-44
- Présentation d'Atemis Site web Atemis (www.ateemis-lir.fr)	
- Le travail de management François Hubault, Site web CNDP (www2.cndp.fr), 2009	
- Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risques ? F. Hubault, H. Benchekroun et F. Bourgeois, Site web SELF (www.ergonomie-self.org), 2002	
- Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? François Hubault, Site web Ptolémée (www.ptolemee.com), 2005	
- Le travail, un défi pour la GRH François Hubault, Site web RMS (www.reims-ms.fr), 2006	
■ Analyses et points de vue complémentaires	pp. 45-100
- L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens Rosette Bonnet et Jacques Bonnet, Site web Communication et organisation (http://communicationorganisation.revues.org), 2007	
- Manager le travail Revue Travail & Changement n°333, Site web Anact (www.anact.fr), 2011	
- Quels facteurs de performance, pour quels types d'équipe ? L'avis des managers Pascal Langevin, Site web HAL - Inria (https://hal.inria.fr), 2004	
■ Articles de presse	pp. 101-111
- « L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail » Pierre-Yves Gomez, Site web Le Monde (www.lemonde.fr), septembre 2014	
- Centrer le management sur le sens Frédéric Rochet, Site web Les Echos (www.lesechos.fr), janvier 2014	
- « En management, il faut un retour à la simplicité » Fabien Randanne, Site web Le Progrès (www.leprogres.fr), janvier 2012	
- Le manager est responsable du bien être au travail de ses collaborateurs Alain Gressier, Site web JDN (www.journaldunet.com), octobre 2013	
- Le manager, facilitateur du travail de ses équipes Site web Les Echos (www.lesechos.fr), janvier 2012	

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Le travail réel du manager demain

Risquer la confiance, lâcher le reporting

- Partie I -

■ **Analyses de François Hubault..... pp. 03-44**

- Présentation d'Atemis
Site web *Atemis* (www.ate-mis-lir.fr)
- Le travail de management
François Hubault, Site web *CNDP* (www2.cndp.fr), 2009
- Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risques ?
F. Hubault, H. Benche-kroun et F. Bourgeois, Site web *SELF* (www.ergonomie-self.org), 2002
- Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?
François Hubault, Site web *Ptolémée* (www.ptolemee.com), 2005
- Le travail, un défi pour la GRH
François Hubault, Site web *RMS* (www.reims-ms.fr), 2006

"ATEMIS intervient auprès des entreprises et des institutions territoriales en associant conseil et recherche sur la base de nouvelles approches du travail, du service et du territoire.

ATEMIS contribue, ainsi, au développement de nouvelles communautés de pensée et d'action."



Le projet d'ATEMIS articule quatre activités :

- La constitution d'un **espace interne d'élaboration** de concepts, de dispositifs et de méthodes mobilisables dans les interventions.
- La **réalisation d'interventions** (conseil, études, études prospectives, recherche-évaluation, séminaires) auprès d'entreprises, d'organismes publics ou parapublics, de collectivités territoriales.
- Le **développement de la professionnalisation** de cadres ou d'équipes de management, de consultants et d'élus.
- L'**organisation de séminaires et de conférences** permettant de mettre en débat ces concepts et les méthodologies qui leur sont associées.

Les activités d'ATEMIS portent **plus spécifiquement** sur :

- La **santé au travail** : les dispositifs institutionnels, les démarches de prévention durables, les risques psycho-sociaux et les troubles musculo-squelettiques, la santé et sécurité au travail, l'accompagnement de projet de conception de situations de travail,
- Le **travail de management** : le métier de manager, de DRH, l'élaboration de dispositifs de management professionnels,
- La **performance inscrite dans une logique servicielle** : les leviers de développement des activités de service, l'élaboration de dispositifs d'évaluation et d'accompagnement,
- Le **développement économique, écologique et social du territoire** : les politiques de développement durable, les agendas 21, la responsabilité sociale des entreprises, la régulation des temps sociaux, l'insécurité et la prévention par le travail, l'évaluation des dispositifs publics,

Notre équipe

ATEMIS est une équipe pluridisciplinaire composée de :

- **Christian du Tertre,**
Directeur scientifique d'ATEMIS, économiste, Professeur des Universités (cofondateur d'ATEMIS)
- **François Hubault,**
Maître de Conférences, Directeur du Dpt. d'Ergonomie et Ecologie humaine, Université de Paris1 (cofondateur d'ATEMIS)
- **Olivier Blandin,**
Gérant d'ATEMIS, économiste, consultant, Maître de Conférence associé (cofondateur d'ATEMIS)
- **Xavier Baron,**
Sociologue Professeur associé à l'université Versailles Saint-Quentin et à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris
- **Nadia Benqué,**
Psycho-sociologue, consultante
- **Didier Bonnin**
Ergonome consultant
- **Thierry Debuc,**
Ergonome consultant
- **Sandro De Gasparo,**
Ergonome consultant, enseignant à l'Université de Paris1
- **Romain Demissy,**
Economiste au LADYSS, ATER à Paris 7
- **Bruno Marielle,**
Management et gestion des Ressources Humaines, consultant
- **Brigitte Pasquelin,**
Economiste
- **Claire Perrier,**
Sociologue praticienne, consultante
- **Patrice Vuidel,**
Développement territorial, prospective

Nos communautés

ATEMIS impulse et/ou contribue à animer plusieurs communautés :

- . Le « **Club Économie de la fonctionnalité et développement durable** » associant des entreprises (Gaz de France, La Poste, la SNCF, EDF...) et des Institutions territoriales (Conseil Région Nord - Pas de Calais, CCI Grand Lille).
- . L'équipe du **PAJ (Projet Atemis Junior)**, constituée de jeunes consultant-e-s issu-e-s de différentes spécialités universitaires.
- . L'association **Travail et Politique**, créée à l'initiative d'ATEMIS, qui a pour objet d'agir sur le rapport entre travail et politique à travers des réunions régulières des adhérents, l'organisation d'événements ouverts au public et des rencontres avec des responsables politiques.
- . L'association **Tempo Territorial**, à laquelle adhère ATEMIS, qui a pour objet de favoriser des démarches temporelles territoriales : l'échange, le partage, l'apprentissage, la mutualisation, la coopération, dans un but non-lucratif. Elle vise à : accompagner les acteurs (répondre aux transformations des rythme de temps) ; intégrer la dimension temporelle dans les politiques publiques ; construire un lieu de capitalisation et un centre de ressources sur les enjeux temporels ; permettre à l'échelle européenne le débat public sur les pratiques temporelles.

| LE TRAVAIL |

● LE TRAVAIL DE MANAGEMENT

En quoi le travail du manager se distingue-t-il de celui de l'ingénieur ?

L'auteur analyse cette différence dans la relation au réel, au risque et au quotidien de l'organisation.

Il montre l'importance, pour le manager, de la prise en compte de la subjectivité des collaborateurs comme levier de la performance, ce qui implique de l'interroger sur les pratiques d'évaluation et leurs enjeux managériaux.

Auteur

François Hubault*

La gestion, comme les disciplines concernant le management en général, parlent peu ou pas du travail. C'est, certainement, l'une des raisons pour laquelle le travail de management est, en tant que tel, si peu appréhendé. Aussi, adopter le prisme du travail c'est se donner le moyen de réconcilier le management avec les sciences sociales et humaines, notamment l'ergonomie, la psychologie et la psychodynamique du travail. En arrière-fond, c'est la singularité supposée du manager par rapport à l'ingénieur qui se trouve engagée, autrement dit le type de compétences attendues du cadre dans la période contemporaine marquée par la montée des activités de services, des activités immatérielles.

Dans le schéma taylorien et fordien, l'organisation du travail est de la responsabilité de l'ingénieur parce que les concepteurs raisonnent sous l'hypothèse d'un travail homogène au fonctionnement des machines (traduction organisationnelle de l'hypothèse néoclassique de la substituabilité du capital au travail). C'est le sens même du concept d'exécutant-exécution qui fait suite à l'hypothèse d'un travail machinal.

*Le fameux couple
homme(s)/machine(s)
assemble en fait
deux entités
censées répondre
aux mêmes lois*

Le fameux couple homme(s)/machine(s) assemble en fait deux entités censées répondre aux mêmes lois. Dans ce couple homme(s)/machine(s), l'homme n'est en effet présent que comme « une machinerie » pour composer avec un dispositif purement technique... Le couple homme(s)/machine(s) est en réalité un couple machine humaine/machine technologique, où la subjectivité n'a aucune place – et par voie de conséquence, la compétence, la coopération, l'engagement... Il y a ainsi une forte cohérence entre l'absence du travail comme activité dans le modèle d'organisation taylorien et fordien et le rôle central de la figure de l'ingénieur dans l'encadrement du dispositif productif.

L'émergence de la figure du manager change l'approche. L'évolution des formes de concurrence et les nouvelles configurations productives des entreprises qui leur sont associées requièrent

désormais de l'encadrement de savoir actionner d'autres leviers de performance que des leviers technologiques. Le dispositif de ressources à mobiliser ne relève plus vraiment d'une ingénierie mais d'une capacité d'engagement relevant de la subjectivité du manager et de l'intersubjectivité qui prend forme avec les membres de son équipe, dans des situations de travail qui n'appellent plus d'eux d'exécuter, d'appliquer mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre...

Dès lors, comprendre ce que la création de valeur doit à la dynamique de travail collectif de leur équipe vient au cœur du travail des managers. Cela déplace le centre de gravité de leur compétence de cadre vers les sciences humaines, sociales et politiques, elles-mêmes se (re)centrant sur les questions du travail. La période exige de s'éloigner de la figure de l'ingénieur pour adopter celle du manager dont le travail doit être précisé. Dans une telle perspective, l'axe de professionnalisation du management se décline autour de cinq dimensions, fondements de leur travail, relevant de nouveaux rapports au risque, au réel, au quotidien, à la subjectivité, à l'évaluation.

UN RAPPORT AU RISQUE

De l'ingénieur au manager, l'évolution concerne le rapport de l'organisation de l'entreprise au risque. Dans le paradigme de l'ingénieur, le travail est censé se déployer dans un univers contrôlé, connu d'avance, à travers un jeu de règles qu'il est en charge d'appliquer et que l'encadrement vient vérifier. Dans le paradigme du manager, le travail est reconnu s'affronter à un univers indéterminé et variant où le risque constitue, alors, la matière même du travail.

De l'ingénieur au manager, la différence engage deux conceptions du travail qui s'incarnent dans deux conceptions du risque (Hubault F.,

*Département ergonomie et écologie humaine/CEP/université Paris-1 - Panthéon-Sorbonne - Atemis.

2004). Une conception en surplomb du travail que l'on peut qualifier de « patricienne » représente le risque comme ce qui ne devrait pas être; ce qui menace, de l'extérieur, « l'exécution fidèle » d'une intention (Mendel G., 1998). Dans la conception opposée que l'on peut qualifier de « praticienne », le risque procède au contraire du travail lui-même. Il incarne les possibles que l'activité est susceptible de créer; « le risque c'est l'acte en personne », dira Mendel (*id.*, p. 32). Dans cette acception, ce n'est pas le sujet en soi qui porte le risque, c'est l'acte lui-même qui réalise un inédit dû à l'interactivité du sujet et du réel. On est donc, ici, à rebours du thème de l'erreur humaine développé sur la base de l'acception de la fiabilité humaine (de la machine humaine). Dans cette perspective, les défaillances ne créent pas le risque, elles le redimensionnent.

L'importance croissante du service dans les activités économiques¹ et le souci d'inscrire ces dernières dans une perspective de développement durable combinent leurs exigences quant à la façon d'appréhender le risque. L'efficacité de la prise en charge du risque relève d'une capacité à le situer, à l'incarner, à le révéler. Il s'agit, pour le manager, d'être à même d'éclairer ce qui se passe, en regard de ce qui peut se passer, si on ne répond pas de manière adaptée. Faire face à ces exigences-là mobilise très explicitement la subjectivité de soi et des autres au sein de l'équipe comme ressource productive, en soulignant que l'enjeu d'efficacité du travail se noue intrinsèquement autour de la capacité de chacun à reconnaître, comprendre et communiquer.

Reconnaître

Pour être à même de reconnaître, il faut que ce qui arrive m'arrive, que l'événement me touche, dans le double sens, que je le ressente et qu'il me concerne. Il s'agit, pour le manager, de sentir ce qui se passe et se sentir concerner par ce qui se passe.

Sentir ce qui se passe

Au regard de ces enjeux, il faut remarquer que le corps n'est pas chose mais accès aux choses. Ce que le corps n'éprouve pas ne peut pas être compris. L'homme pense parce qu'il a des mains, dit Anaxagore, et c'est par l'exercice d'une intelligence destinée à transformer le réel qu'il l'apprend et le comprend. Autrement dit, « le sentir et la pensée ne se laissent pas séparer » (Böhle F. et Milkau B., 1998); donner corps à un projet indique que rien n'existe tant qu'on s'en tient à l'énoncé, et qu'il faut bien qu'à un moment les choses s'incarnent, c'est-à-dire qu'il soit assumé par le manager... C'est aussi le défi des médiations techniques: la connexion avec les événements, par écran ou télécommunication interposés, permet une économie de l'expérience

qui entretient le risque d'une confiance excessive dans une « connaissance » qui n'est pourtant pas une intelligence des événements

Se sentir concerné

Pour reconnaître, il faut être impliqué dans la mesure où les personnes au travail ne se sentent tenues que par ce qui les touche. D'où la question de l'autonomie: nulle autorité ne peut décider à la place du salarié de ce qui fait sens pour lui, de la manière dont il se sent concerné par ce qui se passe². L'autonomie est une énergie, le ressort qui permet de répondre au risque. Elle est indissociable de la notion de direction: le sens de ce qui se passe ne peut pas se décider sans égard à la direction visée. Dans cette perspective, le manager a un rôle central: contribuer à identifier la direction.

L'autonomie est une énergie, le ressort qui permet de répondre au risque

Comprendre

Le risque pose la question de la pertinence de la compréhension de ce qui se passe, et de la réponse qu'elle inspire. On définira la pertinence comme le vecteur à partir duquel s'opère l'articulation de l'orientation générale à la situation particulière. Cela concerne la représentation de la situation, l'organisation, les méthodologies mises en œuvre, les formes de la coopération. Et c'est bien là le problème: si le risque caractérise génériquement une situation ambiguë parce que non stabilisée, mais aussi énigmatique parce que jamais décryptée dans sa totalité, comment ménager – on pourrait dire fiabiliser – la pertinence? Là, réside l'essentiel du travail du manager.

Cela se joue au croisement de ces deux attitudes contradictoires dont se nourrit le travail:

- la confiance, qui consiste à suivre ce qui nous pousse, se laisser emmener par ce(ux) qui nous guide(nt); notre expérience mais aussi nos présupposés, nos préjugés, nos paradigmes;
- la liberté, qui consiste à suivre ce qui vient, se laisser emporter par ce qui (nous) arrive; l'événement, les rencontres, les occasions.

Communiquer

Communiquer, c'est mettre en commun; pour cela, il n'est pas nécessaire d'être d'accord mais de pouvoir s'accorder (Roustang F., 2000; Hubault F.,

1. Il est important de distinguer les secteurs de services de la démarche de service qui peut concerner toutes les activités – agricoles, manufacturières, de service – ; en d'autres termes distinguer la logique industrielle (qui peut s'insinuer jusque dans les secteurs de services...) de la logique servicielle (qui peut inspirer les évolutions dans l'organisation de l'industrie elle-même...), voir du Tertre C. et Hubault F., 2007.

2. « Dans l'omelette au lard, la poule est concernée, mais le cochon est impliqué... », dit le dicton, voilà une différence à creuser !

2003) et donc se rencontrer. Plus les situations sont ambiguës et énigmatiques, plus le travail est une expérience quotidienne du risque et plus la communication est nécessaire. Mais plus, aussi, celle-ci exige de la présence. On ne peut vraiment se comprendre que sous l'hypothèse d'une expérience partagée de ce qui se passe, sous l'hypothèse d'une présence là et quand ça se passe... ce réglage de la proximité devient ainsi stratégique pour le management, tant dans l'ordre du « pilotage » des événements que dans l'ordre de l'évaluation de la contribution du travail réel au résultat³.

LE RAPPORT AU RÉEL

L'indétermination intrinsèque des processus explique la résistance du réel (Dejours C., 2003) à l'action humaine et, sur le plan moral, la possibilité du mal. Elle ouvre ainsi le champ à la « praxis » en vue de la production de l'utile, à la « poesis » pour la production du beau et de l'utile et, enfin, à l'attitude éthique, en vue de la réalisation du bien (Hamraoui E., 2004). Si les choses sont non déterminées totalement, les faits aussi : le réel peut revêtir plusieurs formes, et la forme actualisée n'en est qu'une parmi d'autres possibles (Granger G. G., 1995)⁴. L'analyse « réaliste » dominante se veut « pragmatique » : les faits rien que les faits, veut-elle. Quelle place laisse-t-elle alors à la compréhension de la manière dont, dans le travail, il n'est pas seulement en jeu de réagir à ce qui se passe, mais tout autant à ce qui pourrait se passer, pour l'empêcher ou pour le rendre possible ? Ainsi, qu'est-ce qu'un accident traduit sinon qu'un fait n'est pas une donnée univoque ?

Travailler, en effet, c'est s'inquiéter de toutes les formes du réel qui se cachent dans la réalité pour les exploiter. Et s'inquiéter donc des occasions (positives ou négatives) que porte l'événement qui les fait émerger. Cette pluralité du devenir est bien dans le réel, elle fait bien partie de la situation, c'est d'ailleurs en quoi s'y joue la possibilité même d'un développement. L'analyse du « travail réel » n'aurait aucun sens si elle ne reconnaissait pas le travail selon cet ordre, dans sa visée même, restituant dans ce que l'opérateur fait, aussi ce qu'il ne peut pas faire, ce qu'il ne fait pas, ce qu'il empêche, ce qui l'empêche, ce qu'il fait advenir, ce qu'il cherche, ce qu'il pourrait faire, ce qu'il faudrait qu'il fasse... et dans la situation, toutes les formes du réel qui le font agir. Ainsi, on ne peut pas comprendre ce qui se passe sans le mettre en perspective de ce qui aurait bien pu être autrement. Pour comprendre le réel, il faut donc référer l'actuel au virtuel⁵ : « c'est ce qui n'a pas eu lieu qui explique ce qui a lieu » (Granger G. G., 1995).

Cela dit, il faut faire une différence entre les faits physiques et les faits humains. Dans l'espace physique, les faits virtuels contiennent

l'explication des faits actuels, car ils réalisent la totalité des possibilités dont l'actuel est issu. Pour les faits humains, il en va autrement :

- d'un côté, la science ne peut jamais se substituer à l'expérience ;
- mais, de l'autre, ce que dit la science, aucune expérience ne le dit.

Cette contradiction induit la nécessité de confrontations, de délibérations hétérogènes que le manager est amené à organiser, à piloter, à systématiser. Dans cette perspective, le risque relève, d'abord, du « modèle unique ».

Une telle approche résonne étroitement avec la définition de l'objectivité telle que développée par Girin (1990)⁶ : la fidélité aux faits, c'est la fidélité à « l'histoire qui nous intéresse » à travers eux (p. 176)⁷. C'est que, en effet, dans le champ des sciences humaines et sociales, la virtualité des faits ne peut pas être considérée sans égard aux valeurs qu'ils mettent en jeu, et aux possibilités ou impossibilités qu'ils offrent. La valeur d'un fait ne dépend pas seulement de la possibilité de sa généralisation, elle répond aussi de l'intention poursuivie dans sa « découverte » : l'intention de précaution, de prudence, justifie de ne pas considérer comme « faits réels », les seuls faits actuels mais aussi les autres.

En réalité, on sait bien, depuis Kuhn, que la différence dans les interprétations d'un objet cache le plus souvent une construction d'objets différents, et que s'il est après tout possible de parvenir à voir avec les yeux de l'autre, ça ne peut jamais se faire en même temps que de maintenir sa propre vision. On est ainsi moins en face d'une concurrence des manières de voir un même problème que d'une concurrence des problèmes eux-mêmes. Pour nous, c'est là un point décisif pour le management : l'enjeu n'est pas d'opposer un point de vue à un autre sur le travail, sur le risque, sur le réel... mais de faire apparaître la différence de conception de ce qu'on appelle travail, risque, réel, la différence de compréhension de ce qui s'y joue, et d'en

*Travailler c'est
s'inquiéter de toutes
les formes du réel qui se
cachent dans la réalité
pour les exploiter*

3. Redisons-le ici, une connexion n'est pas une rencontre : dans le modèle de la connexion, on ne connaît que des absences et des manques, le risque y est illisible. Une culture du risque est inséparable d'une manière d'habiter, d'un être-là qui reste entièrement à penser dans le modèle actuel du réseau où le risque n'est pas tant dû à un manque de communication qu'à une impossibilité de communiquer, en tout cas à l'illusion qu'on communique. Le risque, finalement, de l'isolement du travail et dans le travail.

4. Outre l'actuel, G. G. Granger distingue en effet trois autres formes du « réel » : le probable, le possible, le virtuel.

5. La science, ainsi, travaille sur les faits virtuels.

6. Pour de plus amples développements sur ce point, voir Hubault F., 2001.

7. Précisons que si les « faits » nous intéressent par rapport à la visée qui les saisit (ce que Bakhtine appelle « le paradigme extopique »), cela ne peut évidemment pas signifier de ne retenir que ceux qui confortent cette visée. Le problème de l'exactitude des sciences humaines tient à la difficulté de « surmonter ce qui est "autre" sans le transformer en quelque chose à soi » (Bakhtine M., in Clot Y. et alii, 1990, p. 176-177).

tirer toutes les conséquences pratiques dans le pilotage des actions.

Toute organisation est une « manière de voir » (Maggi B., 1996) son rapport avec une dimension sensible. Une organisation est toujours une « réponse » – qu'elle voudrait souvent être une « solution » – pour faire face à l'incertitude à laquelle la confronte son activité. Mais elle constitue en même temps une expérience dans laquelle les personnes éprouvent les limites de cette réponse – ce qui leur fait savoir que ce n'est pas une solution – qui les ramènent au cœur d'une incertitude qui constitue ainsi le rendez-vous même du travail. On peut dire qu'en choisissant finalement les risques dont elle décide de se protéger, l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace « non réglé » du travail réel.

UN CERTAIN RAPPORT AU « QUOTIDIEN »

Comprendre la circonstance comme ce qui peut faire advenir le potentiel, c'est souligner l'importance de la présence, dans le temps et l'espace, où les choses se passent. Ce que nous appelons le « quotidien ». Le quotidien n'est pas banal, il est simplement le grand oublié de la pensée rationnelle, voire philosophique. Le quotidien est un temps spécifique, entre le temps de la règle qui raisonne dans l'univers de « ce qui doit ou devrait être », et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de « ce qui sera ou devra être ». Mais c'est un temps muet entre deux temporalités bavardes. Un temps, donc, qu'on ne peut connaître qu'en l'habitant, dans une présence effective. L'ordre effectif des choses se joue pourtant là.

Le statut du quotidien est intimement lié à la place du travail. Ces notions ont partie liée. Aussi la place du quotidien dans la considération du manager dépend-elle du poids reconnu au travail dans la réalisation des résultats sur lesquels il se sent jugé. L'ordre effectif des choses, c'est l'ordre du quotidien, si on accorde que le quotidien est précisément cette dimension du « tout » qui déborde de ce qu'on a prévu, ce « reste » sur lequel se fera, au final, la différence⁸. En cela, il représente donc une dimension sensible de la performance qui justifie, normalement, d'accorder sa place dans l'ordre des attentions du management.

Le quotidien est au cœur de la réflexion sur l'organisation, la gestion et le management dans la mesure où le travail du manager consiste à relier deux systèmes d'actions différents : la stratégie et la tactique. Entre ces deux manières d'agir, il y a toujours discontinuité. Le travail de management c'est faire qu'elles s'accordent pour se compléter. Mais il y a aussi déséquilibre institutionnel, et c'est pourquoi le quotidien représente un défi pour le manager ; pour tenir ensemble ces registres de l'action, il lui faut investir particulièrement celui qu'il est le plus

tenté de lâcher... tant parce que le jeu interne est sous l'influence dominante de l'attracteur « stratégie », que parce que l'implication de la subjectivité sur le terrain est très coûteuse.

UN CERTAIN RAPPORT À LA SUBJECTIVITÉ

Occuper professionnellement – c'est-à-dire avec toutes les dimensions du métier – le quotidien de l'organisation (univers du « ce qui se passe ») est la condition, pour le manager, de pouvoir développer une autorité sur ceux qu'il encadre. Car le travail concerne autant le rapport à la règle dans l'ordre du fonctionnement que le rapport aux valeurs dans l'ordre de la subjectivité. Le travail réel arbitre toujours entre ces deux registres normatifs ce qui fait que le manager, en pilotant l'organisation, est toujours amené à en tenir compte : « ne justifier le collectif ou l'autonomie que pour leur utilité » – mais alors comment accéder à l'implication et à l'engagement des collaborateurs – ; ou « justifier le collectif au seul motif des valeurs subjectives » – mais alors comment comprendre leur efficacité vis-à-vis du risque si on ne leur reconnaît aucune raison dans la nature même des situations ?

*Le travail concerne
autant le rapport
à la règle
dans l'ordre
du fonctionnement
que le rapport
aux valeurs dans
l'ordre de la subjectivité*

En définitive, le risque réel dépend de la manière dont les occasions se répondent ; les zones que l'organisation identifie comme risquées désignent de *facto* les places assignées au travail d'un côté, les zones que l'opérateur repère comme relevant d'un risque qui le concerne. D'où ces jeux de contre-effectuation (Zarifian Ph., 2004) par lesquels le salarié tente tout à la fois de vivre son histoire et de la réinvestir dans l'activité productive pour en comprendre la dynamique et la finalité. On retrouve, dans ces résonances, la reconnaissance de la puissance de la subjectivité dans la mesure où celle-ci ne procède pas seulement de l'utilité économique mais aussi du pouvoir que le sujet développe à cette occasion en tant que levier de son propre développement.

L'évaluation de l'activité doit être, alors, définie dans une diversité de plans distincts les uns des autres : l'effort et l'effet, le réel et le réalisé, l'efficacité et la façon dont cette efficacité affecte les ressources initialement engagées.

Cela suppose une évolution des modèles de performance (sécurité, sûreté, qualité, productivité...) vers un contenu où la dimension technique est mise en tension avec les domaines socio-organisationnels et humains. C'est ce qui fait que l'évaluation devient une compétence très sensible des managers.

8. « Depuis que la scientificité s'est fondée sur une pluralité de champs limités et distincts, elle a constitué le tout comme son reste ; ce clivage découpe la modernité en insularités scientifiques et dominantes sur un fond de « résistances » pratiques et de symbolisations irréductibles à la pensée » (de Certeau M., 1990, p. 19).

L'ENJEU MANAGÉRIAL DE L'ÉVALUATION

Tout ce qui réussit ne vaut pas preuve... C'est pourtant sur cette base que le *benchmarking* inspire aujourd'hui le principal des pratiques managériales en cours. Conceptuellement, le *benchmarking* raisonne sur l'hypothèse de transitivity des expériences et des valeurs vécues, sans considération qu'un même nombre peut pourtant contrôler des réalités très différentes et qu'on ne peut pas, dès lors, dissocier la mesure et celui (ou ceux) pour qui elle vaut... L'effet concret de cette posture est de fonder l'évaluation (Hubault F. et du Tertre C., 2008) sur l'équivalence structurelle des événements et, ainsi, de raisonner dans un paradigme de l'équivalence où, comparaison valant raison, elle soutient au final une stratégie d'innovation purement incrémentale fondée sur une logique d'imitation et d'alignement.

Le benchmarking raisonne sur l'hypothèse de transitivity des expériences et des valeurs vécues

Ce point est, à notre sens, une pierre d'achoppement de la professionnalisation du management. La pratique du *benchmarking* conforte en effet les « formes de pensée » dominantes quant à ce qui fait risque ou ressource, quant aux déterminants de la performance (du Tertre C., 2007), aux leviers de croissance, au périmètre pertinent de résultats à « évaluer »... Du même coup, il conforte la légitimité d'une « classe d'experts » à décider ce que valent les actes comme les choses, au nom d'un modèle de performance qui leur accorde l'autorité du pouvoir de dire ce que vaut l'expérience. Cette approche instrumentaliste et fonctionnaliste perpétue une tradition philosophique et politique qui enferme l'expérience du travail dans le registre du sentiment, incapable d'une véritable compréhension des phénomènes à laquelle, en revanche, l'ingénieur est censé accéder en mobilisant le registre de la connaissance.

Sur le fond, le *benchmarking* recouvre un projet d'instrumentalisation de l'action qui cherche à réduire le travail à la technique d'opérations objectivables et prescrites. En ce sens, il perpétue le modèle taylorien qui, en ramenant l'activité à un système d'opérations et la productivité du travail à la temporalité des opérations élémentaires normalisées, repose sur l'incorporation des finalités dans les opérations. Cette vision conduit à ramener l'espace du sens dans celui des procédures et confondre évaluation et dénombrement, alors même que la dynamique économique repose de plus en plus fondamentalement sur les attributs immatériels et que cela oblige à ne plus se limiter à mesurer pour évaluer mais à mobiliser des jugements de valeur.

C'est peut-être là que la responsabilité professionnelle du management est la plus engagée. La pertinence de ces jugements de valeur concerne en effet plusieurs plans (Hubault F. et du Tertre C., 2008) qu'il faut articuler.

D'un côté, les effets produits sont doubles : « immédiats » – c'est-à-dire captés par un bénéficiaire direct, dans une temporalité et un espace bornés par le temps et le lieu de l'intervention du producteur – et « médiats » – c'est-à-dire qu'ils peuvent se réaliser avec des décalages dans le temps et dans l'espace avec l'action du prestataire. Le phénomène se rencontre dans tous les domaines qui relèvent de l'immatériel, qu'il s'agisse des connaissances, des savoirs professionnels, de l'esthétique, de la sécurité... et c'est ce qui explique qu'il faut déterminer le périmètre des enjeux, en termes temporels et en termes d'acteurs.

D'un autre côté, l'évaluation affecte les ressources immatérielles elles-mêmes (la confiance, la compétence, la coopération...), qui relèvent principalement de la dimension humaine des organisations. À l'inverse des actifs matériels, ces actifs immatériels ne peuvent pas être dissociés des ressources humaines, même si on ne peut pas les individualiser. La pertinence des organisations, la qualité de l'écoute, la confiance dans la relation, la coopération dans la mobilisation... représentent un type de ressource que l'usage ne fait pas que consommer, il peut



aussi la développer. C'est là une particularité fondamentale des ressources immatérielles par rapport à d'autres ressources naturelles que l'usage ne peut que détruire en les consommant. Mais cette singularité n'est pas automatiquement réalisée, elle suppose qu'une décision et une pratique de gestion se donnent le moyen de les développer. C'est donc l'enjeu, pour l'entreprise, de consentir les investissements immatériels qui permettront de valoriser les ressources en actifs immatériels (du Tertre C., 2008) et, pour la « performance managériale », de comprendre, soutenir et développer la coopération de personnes dont la subjectivité est plus directement reconnue comme « ressource productive ».

En définitive, la capacité d'identifier les ressorts du travail du manager suppose de considérer l'attention portée par lui au travail de ses collaborateurs comme centrale. C'est cette prise de position qui permet d'éclairer en quoi le rapport au risque suppose de reconsidérer le rapport au réel, de se saisir de l'importance du quotidien, de la capacité du manager à prendre en compte la subjectivité de ses collaborateurs comme une ressource, un levier de performance; ce qui suppose de concevoir et de mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation qui considèrent les résultats, mais également la façon d'y parvenir afin de prendre en compte les effets du processus sur les ressources, notamment immatérielles. ●

POUR EN SAVOIR PLUS

- BÖHLE F., MILKAU B., *De la manivelle à l'écran; l'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, Paris, Eyrolles, coll. de la DER/EDF, 1998.
- CLOT Y., ROCHEX J.-Y., SCHWARTZ Y., *Les Caprices du flux - Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Vigneux, Matrice, coll. « Points d'appui », 1990.
- DE CERTEAU M., *L'Invention du quotidien*, Paris, Gallimard, 1990.
- DEJOURS C., *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Versailles, Inra Éditions, coll. « Sciences en questions », 2003, 84 pages.
- GIRIN J., « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.-C. (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Économica, 1990, p. 141-182.
- GRANGER G.-G., *Le Probable, le Possible et le Virtuel*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.
- HAMRAOUI E., « Risque, accident et contingence dans l'expérience du travail », in Hubault F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque?*, Toulouse, Octarès, 2004, p. 33-44.
- HUBAULT F., « Faire de l'ergonomie une pensée », in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique?*, Toulouse, Octarès, 2001, p. 11-32.
- HUBAULT F., « Impossible de s'entendre si on renonce à danser ensemble », in Hubault F. (coord.), *Le Métier d'ergonome*, séminaire Paris-I, 27-31 mai 2002, Toulouse, Octarès, 2003, p. 155-169.
- HUBAULT F., « La ressource du risque », in Hubault F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque?*, actes du séminaire Paris-I, 19-23 mai 2003, Toulouse, Octarès, 2004, p. 207-220.
- HUBAULT F., TERTRE C. du, « Le travail d'évaluation », in Hubault F. (coord.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation*, actes du séminaire 4-6 juin 2007, Toulouse, Octarès, 2008 (à paraître).
- HUBAULT F., TERTRE C. du, *Quel modèle économique et managérial pour La Poste en 2020? Rapport de recherche*, Mission de la recherche du groupe La Poste, deux tomes (tome I, séminaire, 71 pages; tome II, annexes, 88 pages), 2007.
- MAGGI B., « La régulation du processus d'action de travail », in Cazamian P., Hubault F., Noulain M. (éd.), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 1996, p. 637-662.
- MENDEL G., *L'acte est une aventure; du sujet métaphysique au sujet de l'acte pouvoir*, Paris, La Découverte, 1998.
- ROUSTANG F., *La Fin de la plainte*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2000.
- TERTRE C. du, « Activités immatérielles et relationnelles: quels construits autour de l'intensité du travail? », in Askenasy P., Carton D., de Coninck F., Gollac M. (dir.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, coll. « Entreprise emploi », 2006, p. 29-39.
- TERTRE C. du, « Performance, du modèle industriel néotaylorien au modèle serviciel », in Hubault F. (coord.), *Le Stable, l'Instable et le Changement dans le travail*, Toulouse, Octarès, 2006, p. 59-78.
- TERTRE C. du, « Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (éd.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L'Harmattan, 2008, p. 73-90.
- ZARIFIAN P., « Travailler, le risque de se perdre », in Hubault F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque?*, Toulouse, Octarès, 2004, p. 3-16.

Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risques ?

Hakim BENCHEKROUN

Maître de conférences
Laboratoire d'ergonomie CNAM (Paris)

Fabrice BOURGEOIS

Ergonome consultant omnia (Amiens)

Erwan HUBAULT

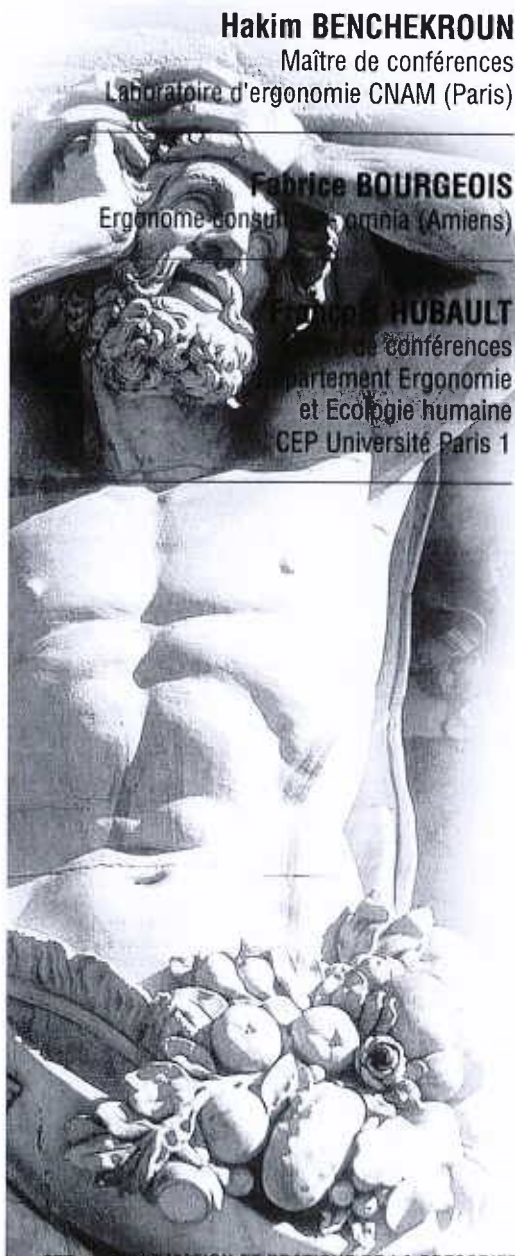
Maître de conférences
Département Ergonomie
et Ecologie humaine
CEP Université Paris 1

A l'occasion d'interventions récentes dans le champ de la prévention des risques professionnels, nous nous sommes rendus compte que l'encadrement de proximité constitue, quasiment tout le temps, l'axe sensible et fragile de l'opérationnalité des actions de prévention. En sous-estimant cette réalité, l'intervention ergonomique perd une grande partie de son efficacité. L'objectif de cette communication est de rendre compte de la manière dont il nous paraît possible que l'ergonomie aborde la prévention comme une question de management. L'approche de la prévention par l'ergonome est inspirée par la variabilité et la variété des situations de travail, donc des conditions d'exposition au risque. Le management de cette variabilité et variété, forcément, passe par des choix et des arbitrages à effectuer pour transformer la situation d'exposition au risques. Tout le problème est, avec la prescription, de mettre l'encadrement de proximité en situation et en capacité d'effectuer ces choix.

1 - DES MODÈLES DE MANAGEMENT DE LA PRÉVENTION EN CRISE

On oublie trop que prévenir les risques professionnels, ça repose sur la qualité des arbitrages laissés à la responsabilité de l'encadrement de proximité. Pour cela, il doit être alors capable de concilier la préoccupation de prévention avec les nombreuses autres missions (production, qualité, sécurité, parcours d'évolution professionnelle, conformité, accords ...) qui constituent autant de "rendez-vous" à servir. Ses chances de trouver une "réponse" adaptée dépendent des marges de "négociations" et "de décisions" qu'il pourra prendre sur un ensemble vaste de possibilités (modifications des plannings de production, arrêt ou report de production, ajustements d'effectif, missions accrues de GRH...).

L'encadrement est généralement mal préparé à cela. Son expérience d'arbitrage est généralement pauvre. Son autorité est parfois affaiblie lorsqu'il s'agit de réguler certaines situations conflictuelles. De plus, les modèles de management de la sécurité qui lui sont prodigués l'incite à se détourner d'un tel projet : la "sécurité" est plus souvent vécue comme une contrainte



que comme un enjeu d'efficacité. Prise dans la gestion d'une multitude d'objectifs, la prévention s'impose souvent sur le mode du rappel d'injonctions réglementaires. Dans ce cas, le management de la sécurité vise plus la consigne et la conformité vis-à-vis d'un contrôle extérieur que l'aide concrète à travailler en sécurité. Il sait aussi que le management de la sécurité est souvent traversé par la question de la "faute". En cas d'accident, les questions d'imputation et de responsabilité individuelle prennent le pas sur l'analyse de la situation accidentelle. Tout se focalise alors sur la recherche de l'auteur de la "faute" plutôt que sur la recherche du potentiel de risque des situations de travail.

Cette tension au niveau de l'encadrement de proximité constitue une commande pour l'ergonomie : il est de sa responsabilité d'y répondre, et d'en répondre. L'intégration de la prévention dans le management oblige l'ergonomie à orienter son action vers un projet de recréation, restauration de ses missions.

2 - UN BESOIN DES ENTREPRISES DE RÉORIENTER LEUR APPROCHE DE LA PRÉVENTION

Des demandes récentes témoignent clairement d'un besoin d'une analyse critique des directions d'entreprise de leur approche de la prévention. Par exemple :

- Le Directeur de la Prévention des Risques d'un grand groupe s'interroge sur l'efficacité de la démarche "zéro accident" engagée depuis une décennie. Après avoir constaté une diminution régulière des accidents du travail, une part incompressible de ceux-ci résiste à la méthode. Il souhaite comprendre d'une part, les limites du système de management en vigueur et, d'autre part, analyser les causes de survenue de ces accidents de travail, jugés à priori "différents" de ceux qui ont disparus des statistiques¹.
- Le Directeur des Ressources Humaines d'un important groupe équipementier automobile observe la montée des TMS dans les différentes usines. Les demandes d'expertises CHSCT, à ce sujet, se font plus nombreuses. Plutôt que d'aborder le problème sous l'angle exclusif de l'aménagement des postes de travail, il propose d'expliquer la situation à partir d'éléments de contexte assez récents (un déploiement de l'activité d'assemblage réalisé dans une précipitation quasi-permanente, une absence de connaissances ergonomiques dans les projets, des directions

de site sur-sollicitées, des négociations entre opérateurs et méthodistes suscitées dans les chantiers Hoschin, mais rarement appliquées ...). Il souhaite promouvoir un management de la prévention des TMS qui donne des marges de manœuvre à l'encadrement pour réorienter les personnels atteints, intégrant l'ergonomie dans les méthodes de conception (produit, process et organisation) et permettant de maîtriser l'évolution de la pénibilité des situations de travail².

- Le directeur d'un établissement de taille moyenne (100 salariés) fabriquant par extrusion du film plastique pour l'emballage, est souvent relancé par l'inspecteur du travail à propos de la gravité et la fréquence des accidents du travail. Devant les injonctions à assurer la sécurité, la mise en conformité des installations ne donne que peu d'effets durables. Selon ses propres termes, il veut "cesser de mettre des emplâtres sur des jambes de bois" et souhaite une approche globale de la prévention. Avec le CHSCT, il constate que, depuis l'arrivée de séries courtes, la fréquence des manutentions s'est accrue. La perception nouvelle de dilemmes pour les opérateurs, entre fabriquer de la qualité (faire bien), fabriquer de la quantité (faire beaucoup) et faire vite pourrait expliquer une moindre maîtrise des situations à risques de leur part³.

Le fait de convenir de l'insuffisance des approches classiques est un véritable retournement stratégique que l'ergonomie se doit de savoir accompagner en aidant l'entreprise l'offre à passer d'un modèle de management de la prévention par les comportements "déviants" des opérateurs à celui d'un management des situations à risques. La première chose qui s'impose dès lors est de rendre visible cette offre nouvelle d'intervention.

3 - NÉCESSITÉ DE PROPOSER UN AUTRE REGARD SUR LA PRÉVENTION DES RISQUES

La mobilisation la plus courante en matière de prévention est de réagir à un accident du travail. Des méthodes, comme l'arbre des causes,

1 - Intervention réalisée par H. Benckroun et F. Bourgeois (omnia)

2 - Intervention réalisée par F. Hubault, M. Noulin (Univ. Paris 1), V. Poëte (Alternatives ergonomiques), F. Bourgeois (omnia)

3 - Intervention réalisée par F. Bourgeois (omnia), avec la participation de M.C. Lenain (Aract Nord Pas de Calais)

permettent de reconstituer l'histoire de sa survenue et d'identifier les facteurs de risque. Mais la faiblesse de cette approche tient à ce qu'elle s'appuie sur les défaillances et rarement sur les façons de maintenir la sécurité. La modélisation de l'opérateur humain est centrée sur ses échecs et non pas sur ses capacités à réussir sa tâche. On se pose rarement la question : comment se fait-il qu'il y ait peu de défaillance ?

Notre démarche consiste à s'appuyer sur la dimension "positive" du déroulement du travail (l'absence d'accident du travail, par exemple). En effet, l'absence d'accidents ne signifie pas absence de risque mais bien plutôt capacité d'y faire face, d'y répondre. Le risque ne s'exprime pas seulement dans la figure de l'accident. La plupart du temps, le risque est présent et les opérateurs savent s'en protéger. Ce sont ces savoirs pratiques de prévention, ces savoir-faire de prudence qui leur permettent de maîtriser les situations à risque.

De ce point de vue, nous constatons que les accidents de travail surviennent, principalement, dans deux cas de figure. D'une part lorsque les opérateurs ne parviennent pas, ou plus, à développer des stratégies de prudence, des pratiques de prévention. C'est le cas, souvent, des jeunes novices trop rapidement mis dans le bain de la production. D'autre part, lorsque les opérateurs expérimentés, dans certaines situations à fortes contraintes, sont obligés de baisser la garde ou d'abandonner leurs pratiques de prévention. On parle alors de situations de débordement et de rupture des compromis opératoires.

Pour nous, la prévention consiste alors à favoriser les conditions du développement des pratiques de prévention et à savoir anticiper la survenue des situations de débordement. Ces deux objectifs sont, bien sûr, des cibles de management.

4 - AIDER LE MANAGEMENT À REPÉRER LES VARIATIONS D'EXPOSITION AU RISQUE POUR UN MÊME OPÉRATEUR

Classiquement, le management de la sécurité s'appuie sur des représentations uniques, binaires ou linéaires du risque. Par exemple, le carter supprime la proximité avec un organe machine en mouvement. Ou encore, plus le temps d'exposition au bruit est long, plus le risque de déficit auditif augmente. La relation entre une cause unique et un effet unique est immédiate. Il résulte de ce modèle, une

prévention par la solution unique, ce qui en fait une démarche appauvrie de la prévention, en soi porteuse de risque.

La difficulté pour l'encadrement est de considérer que le risque ne dépend pas seulement de la présence d'un risque ni de la qualité intrinsèque du poste de travail, mais aussi de la nature des événements qui surviennent dans le travail. Ce n'est pas parce qu'une tâche est répétitive que l'opérateur sera systématiquement victime d'un TMS. Par contre, si par exemple, des changements de séries plus fréquents l'amènent à devoir réduire progressivement ses possibilités de récupération, les conditions d'exposition au risque changent du fait que ses moyens de faire face aux hypersollicitations se dégradent.

Il est donc en premier lieu nécessaire d'aider l'entreprise, et son encadrement, à identifier les risques potentiels, mais non visibles, du fait de leur maîtrise par les opérateurs et à mieux identifier à quel moment, et du fait de quels événements, des situations de travail jusque là maîtrisées (par des opérateurs expérimentés) ou maîtrisables (par des novices) ne le sont plus.

Dans les trois cas d'intervention, décrits au chapitre 2, plusieurs outils ont été utilisés. Tous convergent vers un groupe de travail réunissant les différentes sensibilités qui sont concernées par le phénomène dans l'entreprise (par exemple Recherche et Développement, Production, Sécurité, Ressources Humaines, Qualité...). Les partenaires sociaux et des opérateurs concernés y sont directement associés. Un principe intangible est la présence du niveau décisionnel et de l'encadrement de proximité puisque l'enjeu est de transformer le modèle de management de la prévention

La méthode du récit pour caractériser le passage à une situation de débordement

Des séquences filmées relatives à certaines situations de production sont réalisées. Elles sont prétexte à collecter des récits des opérateurs filmés sur ce qui peut les amener à modifier leurs organisations et leurs pratiques de prévention. Ces récits ne commentent pas spécifiquement ce qui est montré par le film mais des situations voisines, évocatrices d'un incident, d'un accident ou d'un "presque accident". Les récits sont validés par leurs auteurs puis, avec leur accord, confrontés à d'autres opérateurs pour décrire les évolutions similaires ou différentes de leurs pratiques selon les

Actions	Événements, incidents	Difficultés, contraintes	"solutions"
	On faisait du préventif On était en mode manuel		Avant, on avait 8 heures pour le faire
	On profite pour nettoyer le tapis presseur supérieur		Pour gagner du temps, on a laissé tourner
C'est plus facile à nettoyer			Maintenant, on n'a pas le temps, on le fait en 4h,
	La Buse fuyait depuis longtemps	Le tapis a des crampons La colle vient s'y coller	
J'étais entrain de nettoyer le tapis presseur en marche	Quand la colle est sur le tapis, la pression change et la qualité du produit aussi	Quand le tapis est à l'arrêt, on nettoie, redémarre, avance,... Ca prend du temps	Quand le tapis tourne, ça donne une force qui permet de gratter efficacement
J'ai voulu éteindre la machine		J'étais loin. On l'utilise en cas d'accident. Ca bourre... Comment justifier le retard ?	Je pouvais arrêter par le bouton d'arrêt d'urgence
Je me suis rendu du côté du pupitre pour l'arrêter	J'étais seul ce jour là J'étais du côté de l'autre machine	La sécurité ne permet pas d'ouvrir de l'intérieur	Je me suis enfermé dedans
Avec l'appui du carter, j'ai suis monté sur le tapis pour traverser			Mon collègue était avec moi enfermé également
Mon pied gauche est passé en dessous du cylindre			Les autres étaient occupés, loin
J'ai crié...			

figure 1 "traitement d'un récit"

événements rencontrés.

La figure 1 présente le traitement de l'un de ces récits. Il s'en détache des éléments d'analyse mettant en lien les actions, les événements, les difficultés rencontrées et les solutions auxquelles l'opérateur à recours, qui rendent compte soit de l'ouverture ou de la fermeture de ses marges de manœuvres. On dégage ainsi une Configuration de Situation de Travail Potentiellement Accidentelle.

Plusieurs récits permettent alors de compiler les faits qui concourent le plus souvent à fragiliser ou abandonner les pratiques de prévention, et dont le cortège s'objective en termes de processus de

Faits majeurs à l'origine des Situations de Travail Potentiellement Accidentelles	
Etre seul	Non disponibilité des collègues
Mode manuel	Impossibilité d'application des procédures
Pression du temps : agir vite pour être efficace	Impossibilité d'application des basiques de sécurité
Absence de choix : monter sur tapis, machine tourne, etc.	Causes techniques identifiées et tardent à être traitées
Difficultés d'action	Outils ou matériels inopérants
Actions dans zones dangereuses	Rareté des opérations et manque d'expérience

figure2. "liste des faits majeurs - outil d'alerte"

fragilisation ou d'abandon des règles de prudence. La figure 2 énumère la liste de ces faits.

L'intérêt de cette liste est qu'elle constitue par elle-même un outil d'alerte pour l'encadrement, qui l'aide à se mettre en position de vigilance et ainsi anticiper la survenue d'une Situation de Travail

Les croisements d'indicateurs pour repérer les situations de travail génératrices de contraintes

Potentiellement Accidentelle.

Cette méthode permet d'élargir rapidement le périmètre d'investigation à des configurations multicausales. Les membres du groupe de travail sont invités à produire des informations pouvant instruire la variabilité des situations de travail.

Dans l'exemple suivant, les TMS sont la cible de l'intervention. Les éléments retenus dans la figure 3 illustrent les événements de la situation de travail qui augmentent l'exposition au risque TMS. L'impact sur les conditions de réalisation du travail est indiqué dans la rubrique "indicateurs relatifs à l'économie générale du geste". Le postulat est que les TMS sont le symptôme d'une privation des possibilités d'agir de l'opérateur (visible en conséquence dans ce qui porte atteinte à la manière qu'il a de mettre en œuvre ses modes opératoires gestuels).

La figure 3 permet de construire, en groupe de travail, des explications possibles quand aux situations concrètes de survenue des TMS.

Par exemple, en reprenant les indicateurs grisés, on se rend compte que les essais sont de plus en plus fréquents. Ils sont vécus comme des "coups de bourre". Ils sont programmés de façon intempestive pour des clients qui réclament des produits de plus en plus complexes. Les opérateurs doivent trouver rapidement la bonne façon de s'y prendre dans un délai court, de façon à ce que le client ait une réponse commerciale rapide. Ils y "arrivent" en réalisant plus d'opérations manuelles, en allant vite, en prenant sur leur temps de récupération. Ils le vivent mal et parfois quittent le poste pour obtenir un soin en infirmerie. L'infirmerie constate un accroissement spectaculaire des soins physiques et psychologiques à l'occasion des essais et "coups de bourre". Le groupe de travail dispose d'une histoire plausible à partir de laquelle se profilent des axes de prévention (le management des coups de bourre, l'organisation des essais, la conception du produit,...).

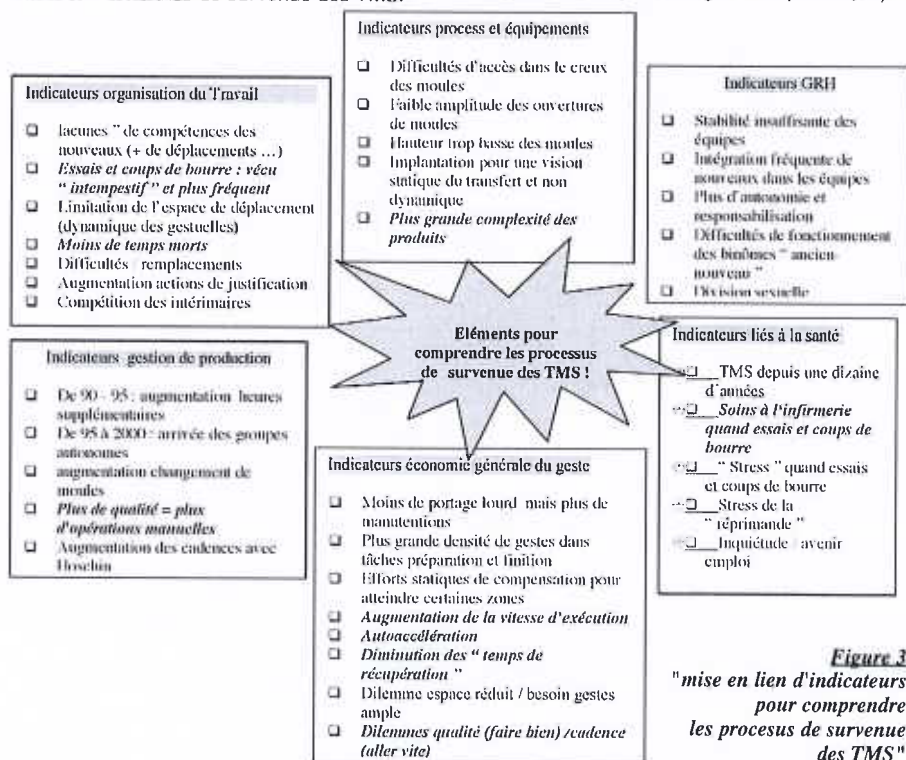


Figure 3
"mise en lien d'indicateurs pour comprendre les processus de survenue des TMS"

Il en résulte une proposition de liste (figure 4) de situations génératrices de contraintes fortes, préjudiciables pour les pratiques de prévention.

Plus grande fréquence des "changements" dans les conditions de production
Plus grande fréquence des "changements" dans l'organisation du travail
Diminution des espaces de travail
Augmentation des interventions sur le produit
Plus grande diversité des process
Hétérogénéité de la population de salariés

figure 4 "catégories de situations d'expositions aux risques"

Chaque catégorie est renseignée par des indices d'alerte pour le management (fig.5).

Pour la catégorie " Changements " dans les conditions de production	
Déterminants	Indices d'alerte
Changements de moules	Doublement cette année (obj. 35 /semaine)
Changements de matières	Plus grande intervention du client dans le process
Essais, tests " impromptus"	Moins de temps pour la préparation ; plus de report sur l'unité de production ; imprécision / répartition des tâches
Maintenance sans moyens complémentaires	"Pression" pour réduire le taux de pannes de plus de 5 mn (taux d'utilisation de 65 à 85 %).
Chasse aux pannes	(Ré)Apprentissage des nouvelles coordination, synchronisation, des contraintes du process, des particularités des pièces...
Changements pour les opérateurs	Opérations supplémentaires / préparation, surveillance, finition... Soins à l'infirmerie (péri-articulaires et psychologiques)

figure 5 "tableau des indices d'alerte pour une catégorie de situations d'expositions aux risques"

Une telle démarche débouche sur la constitution d'un véritable "tableau de bord" du management. Il doit être conçu dans la perspective de faire ainsi évoluer le système d'information opérationnel de l'entreprise, en lien donc avec une réflexion nécessaire sur le modèle de contrôle de gestion qui pilote l'organisa-

5 - AIDER LE MANAGEMENT À COMPRENDRE COMMENT LES CONTRAINTES, DANS CES SITUATIONS DE TRAVAIL, PARTICIPENT À LA DÉGRADATION DES SITUATIONS D'EXPOSITION AUX RISQUE

tion.

Plusieurs systèmes d'explication sont disponibles.

Le dilemme opératoire

Le dilemme caractérise une situation de débordement. Il exprime l'impossibilité, pour l'opérateur, d'une solution satisfaisante pour faire face aux événements. Quelque soit sa manière de s'y prendre, il est pris en défaut. Alors il "tranche" en faveur du défaut qui lui paraît le plus acceptable et le moins pénalisant. Or, c'est la sécurité qui fait généralement les frais de l'arbitrage réalisé. Les modèles de "management par la faute" aidant, de toutes façons, il ne s'en sort que dans une insatisfaction difficile à exprimer. L'encadrement a, en effet, tendance à ne voir que la faute de comportement et reste aveugle au

dilemme que l'opérateur a dû affronter.

Lister les situations d'expositions aux risques est particulièrement utile pour aider l'encadrement à percevoir les éléments constitutifs du dilemme (figure 6). Par exemple, lorsque les situations de débordement dérivent de la présence concomitante de défauts sur le film plastique en cours sur deux

Eléments du dilemme	Solution 1 La sécurité au détriment du tonnage	Solution 2 Le tonnage au détriment de la sécurité
Avantage escompté	Arrêter la machine pour travailler en sécurité	Réduire le temps de fabrication de déchets en n'arrêtant pas la machine
Inconvénient perçu	mais accroître le temps de fabrication de déchets lors du redémarrage	mais se mettre en danger

figure 6 "éléments du dilemme pour l'opérateur"

L'effet miroir des boucles infernales

machines et en fin de série, l'opérateur se trouve devant le dilemme suivant :

La situation de débordement d'un opérateur peut être illustrée par la métaphore de la boucle infernale. Mais il est encore plus pertinent de montrer à l'encadrement la projection des contraintes de l'opérateur sur sa propre activité de management et d'organisation.

Pour la catégorie " Changements " dans les conditions de production	
Déterminants	Indices d'alerte
Maintenance sans moyens complémentaires	"Pression" pour réduire le taux de pannes de plus de 5 mn (taux d'utilisation de 65 à 85 %).
Chasse aux pannes	(Ré)Apprentissage des nouvelles coordination, synchronisation, des contraintes du process, des particularités des pièces...

extrait de la figure 5

Reprenons l'exemple précédent, à propos des changements dans les conditions de production et notamment la moindre disponibilité de la maintenance pour les interventions courantes.

La figure 7 montre ce qu'il en coûte pour l'opérateur de se voir prescrit, dans les conditions de pro-

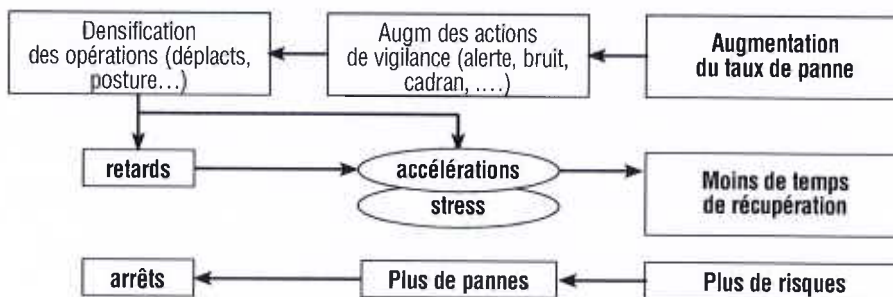


Figure 7 "la boucle infernale pour l'opérateur"

duction et d'organisation données, la tâche de réduire le taux de panne supérieur à 5 minutes, afin de libérer de la charge pour le service de maintenance.

Ses actions de détection précoce d'informations de pannes augmentent. Concrètement, il réalise plus de déplacements. Les postures que nécessitent les prises d'informations sont "accélérées". Ses économies gestuelles et posturales sont "entamées". Il puise dans ses possibilités de récupération de la fatigue. Les habiletés gestuelles sont moins performantes. Le taux d'erreurs augmente. Le nombre d'opérations à

recommencer ou bien la fréquence de pannes augmentent. Cela se traduit par des arrêts non prévus, des retards, des modes opératoires supplémentaires pour rattraper les retards etc ...

C'est une façon pour l'encadrement de proximité d'évaluer l'efficacité réelle de la prescription. Il pourra d'autant mieux alerter sa propre hiérarchie qui est à l'origine de cette prescription, en traduisant, par diffusion, ce qu'il en coûte pour le management (fig.8). Ainsi, les retards et les arrêts ont des effets tâche d'huile sur la répartition des tâches des collectifs de travail.

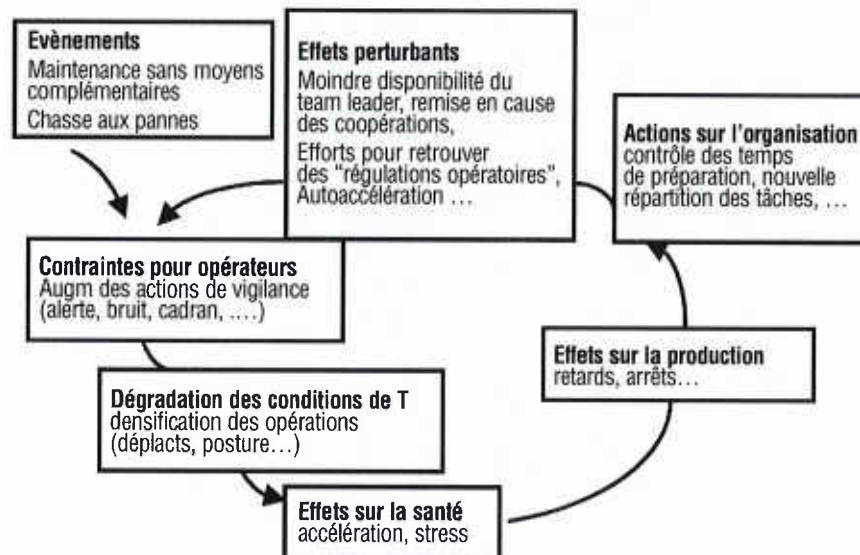


figure 8

"la boucle infernale pour l'encadrement, du fait de la prescription de la chasse aux pannes"

6 - AIDER LE MANAGEMENT À ARBITRER AVANT QUE NE SURGISSE UNE SITUATION DE DÉBOREMENT

Les outils de négociation pour modifier le prescrit

Le team-leader se trouve, notamment, mobilisé anormalement pour compenser les pertes d'efficacité de l'organisation. Les coopérations entre opérateurs ne sont plus au rendez-vous pour assurer l'ensemble des autres tâches.

L'idée est de proposer une "modélisation" du processus organisationnel favorable à la prévention. Pour cela, il faut modéliser les processus organisationnels non favorables à la prévention. La figure 9 présente, par exemple, trois causes

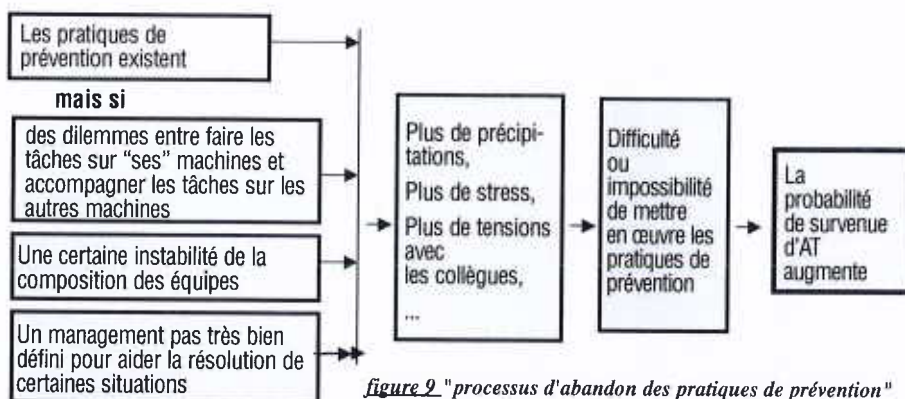


figure 9 "processus d'abandon des pratiques de prévention"

génériques tirées de l'une de nos interventions (la présence de dilemmes spécifiées, la présence d'équipes déstabilisées et les carences de l'encadrement de proximité pour réaliser des arbitrages dans les deux premiers cas).

L'intérêt de cette formalisation est de négocier au sein du groupe de travail (en présence du management et des opérateurs) les indices d'alerte définissant un "futur possible" abandon des pratiques de prévention et les formes d'ar-

des pratiques de prévention et les formes d'a		
Facteurs de risque	Indice d'alerte	Régulations de la situation à risque
Un nombre très grand d'"interventions"	Supérieur à 6	Arbitrage de l'encadrement (arrêt d'une machine, organisation des coups de main, Ré-affectation de l'équipe sur les machines, ... Visibilité pour tous (anciens et nouveaux) des règles d'entraide
Un nombre très petit d'"interventions"	Baisse de la vigilance	
Le caractère imprévisible de l'augmentation des interventions.	Plus la part d'imprévisible est grand, plus le risque augmente	
La part d'imprévisible dans le nombre d'intervention		
La fréquence des changements (ou leur densité dans un temps court)	Plus de deux changements en même temps	
Certains aléas dans les régulations amont (appro...) et aval		
Un nombre d'interventions important dans la chaleur de l'été	Augmentation des erreurs Augm. des AT ou de l'absentéisme	

figure 10 "tableau d'aide à la décision / survenue de dilemmes préjudiciables à la sécurité"

7 - CONCLUSIONS

Dissocier exposition au risque et maîtrise du risque est une idée qui est bien passée, renouvelant ainsi la dynamique globale de la prévention. L'enjeu est en effet de comprendre que si l'exposition au risque est permanente, la maîtrise du risque –et donc les conditions de sa gestion et de sa prévention– varie en fonction de la qualité des règles d'arbitrages disponibles dans l'action

La pérennité du projet reste cependant fragile, tant que le modèle de contrôle de gestion n'est

pas également ré-interrogé de la même façon, notamment dans le sens d'une autre valorisation des ressources à engager (comme le sont les pratiques de prévention par exemple). Une "pression" du marché, un changement de direction, un changement d'actionnaire... et les marges de manœuvres ouvertes peuvent se refermer ! C'est l'entreprise la plus petite (100 salariés) qui a su pousser loin et finement l'intégration de la prévention dans les actes quotidiens.

Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?

François Hubault, Université de Paris I

Dimensionner, c'est réduire

On peut définir l'activité de gestion comme « une activité de réduction de la complexité dans les situations de gestion » (Midler, 1995). Une telle définition a l'avantage de souligner que le dimensionnement de la projection et des outils est au cœur de l'activité de gestion, mais elle contribue à l'isoler de la dimension « productive » qui est attendue du « travail », réduit pour ce qui le concerne, à n'exister que sous la dimension de producteur de résultats. Pour Theureau (2000), cette dichotomie entérine un découpage disciplinaire entre ergonomie et gestion suivant un pointillé qui découpe artificiellement dans l'« activité » une face gestionnaire et une face opératoire, et qui se prolonge dans une répartition des rôles qui coupe la gestion du travail et l'ergonomie de la décision. Nous partageons volontiers ce diagnostic. Mais que conclure ? Nous ne croyons pas pour notre part, qu'on pourra « dépasser ce clivage » en abandonnant le paradigme du contrôle (« paradigme du dirigeant omniscient et externe au système qu'il dirige ») pour le paradigme du pilotage (le pilotage par les causes étant à la base du « management par les activités » qui se développe en gestion). Nous ne partageons pas, en effet, l'hypothèse épistémologique, et politique, d'agrégabilité des activités qui soutient la perspective théorique de l'« anthropologie cognitive des situations modernes ». Nous faisons fond au contraire sur une conception plus « contradictoire » (Cazamian, pp.268-269, in Cazamian et coll., 1996) qui soutient le propos que nous voulons développer ici.

Toute organisation procède d'une réduction. Le modèle qui l'inspire mobilise nécessairement une « manière de voir » qui vaut par la « manière de faire » qu'elle rend possible, mais qui pose en même temps le problème de ce qu'elle laisse échapper, inévitablement. C'est un choix, d'où découle une allocation de ressources. Les simplifications permettent en effet de concentrer l'effort là où le risque est perçu comme plus menaçant, mais découvrent en même temps des flans supposés moins exposés ou moins importants à défendre. On peut ainsi regarder l'organisation comme l'expression d'une sensibilité aux risques qu'elle veut contenir, l'instruction d'un certain rapport à l'incertitude, une certaine manière de se protéger des menaces qu'elle perçoit (Hubault, 2004).

Organiser le travail, c'est forcément dimensionner les ressources (cognitives, matérielles, sociales) qui lui sont allouées, aux postes qui lui sont confiés, où se jouent les rendez-vous qui lui sont demandés de tenir, en raison des risques qu'il est chargé d'endiguer dans un scénario de création de valeur qui justifie sa rôle. Mais ce faisant, le travail hérite dans le même mouvement de la responsabilité de faire face aussi à tout ce que l'organisation ne règle pas, et de contenir aussi ce qui peut surgir des flans non défendus ou moins pourvus. Tout dépend alors de la manière dont le travail réussit malgré tout, en contenant ce qui déborde. En somme, si une organisation se veut toujours une « solution » pour faire face aux menaces auxquelles la confronte son activité, elle est en même temps la matière d'une expérience dans laquelle les opérateurs éprouvent les limites de cette solution – ce qui leur fait savoir que cette solution est pour eux un « problème ». On peut dire qu'en choisissant les risques dont elle décide de se protéger, l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace « non réglé » du travail réel.

Tout va alors dépendre de la manière dont ce déplacement est « reconnu ». C'est pour l'ergonomie l'enjeu du concept de « situation de travail » : faire reconnaître que le périmètre réel de l'activité réelle ne se tient jamais dans le périmètre du « poste ». Pas moins pour les cadres que pour les « exécutants », le travail ne peut se comprendre dans les limites spatio-temporelles du poste, ni sur la base des seules ressources qu'on lui prête.

La portée de cette reconnaissance est double : quantitativement pourrait-on dire, elle concerne l'importance pratique de ces déplacements de frontière, l'enjeu opérationnel de comprendre les conditions réelles de l'activité réelle de travail, où s'ancre finalement la raison concrète des relations à nouer avec la GRH ; qualitativement, au delà de son poids statistique, la question est phénoménologique (Ramacciotti et Dubey¹) et l'enjeu politique, cela concerne la condition du travail dans les dispositifs productifs (Beaujolin ; de Geuser et Trépo) et la manière dont la société s'indique et

¹ Les noms en italiques renvoient aux textes des auteurs participant à cet ouvrage

témoigne d'elle-même à travers les conditions de travail (Lapeyrière).

Le travail peut finalement se définir comme ce qui incombe du fait de ce qui déborde du cadrage gestionnaire, soulignant ainsi l'activité se doit principalement à la prise en charge de « ce(ux) qu'on a laissé de côté ». La tension, ainsi, est inéliminable entre le mouvement d'homogénéisation, simplification, concentration de la gestion sur les dimensions qui lui sont les plus sensibles, et le mouvement de recomposition du périmètre de prise en charge du « réel » par le travail. Mais il ne faut surtout pas perdre de vue que « gérer c'est gérer des contradictions » (Fiol, 2003 ; Fiol et coll., 2004) et que la gestion est elle-même un travail, et que travailler c'est toujours aussi dimensionner, cadrer, et que le travail est donc lui-même une activité de gestion. La tension, ainsi, ne joue pas seulement entre l'Entreprise et l'Homme, entre la gestion et l'ergonomie, mais aussi dans l'entreprise et en l'homme, d'une manière que la gestion et l'ergonomie, a fortiori le dispositif multidisciplinaire qu'elles peuvent composer ensemble, doivent savoir mobiliser comme ressource pour une évolution conjointe de l'entreprise et du travail.

Est-ce bien le cas ?

Trop peu, à l'évidence. Pourtant, c'est bien quand même pour répondre à cette interpellation que de nouvelles pratiques se développent dans les entreprises : pour soutenir les « acteurs » dans la prise en charge d'un périmètre réel de plus en plus hétérogène, on insiste sur la nécessité qu'ils apprennent à mieux s'organiser, à mieux hiérarchiser, à mieux déléguer ce dont l'entreprise, ce faisant, se sent plus libre d'exiger qu'ils se sentent plus responsables ; à quoi s'ajoute l'offre qu'on leur fait aussi d'un accompagnement personnalisé pour mieux recomposer la ressource subjective que l'entreprise se sent mieux autorisée de solliciter puisqu'elle reconnaît ainsi sa valeur économique... Formation comportementale et coaching composent de fait le bouquet le plus souvent proposé aujourd'hui aux cadres. Si on s'en tient là, on peut craindre que le « travail » recule : les contenus du « métier » restent hors du périmètre des changements que l'on cherche à promouvoir à travers une instrumentalisation du « privé » : c'est moins, en effet, la subjectivité qui se trouve alors reconnue et défendue, que la « motivation » qui revient (Revest, de Geuser et Trépo) en cantonnant la subjectivité dans l'espace utile.

Au delà, on ne peut manquer de faire un parallèle : à la « privatisation » du travail, fait écho l'idée que l'organisation et les outils de travail ressortiraient d'un autre domaine privé, celui de l'entreprise, où elle les maintiendrait hors de débat. On conçoit ce que la psychologie perdrait à jouer la prothèse auditive d'une DRH qui voudrait rendre la souffrance plus supportable

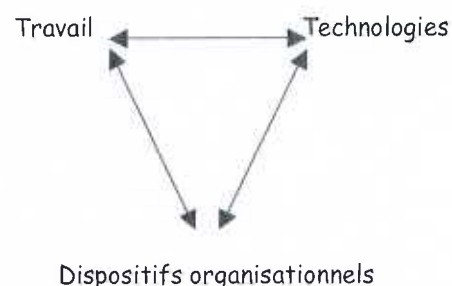
par perfusions régulières d'attentions lénifiantes qui lui servent surtout à occuper le terrain².

Dimensionner, c'est situer

Si les outils de gestion soutiennent une vision nécessairement réductrice de la réalité du fait qu'ils participent d'un « modèle » qui la simplifie toujours, cela veut dire aussi que la pertinence des outils de gestion tient au modèle qui les inspire. C'est la question de la cohérence entre modèle de gestion et stratégie d'entreprise : dans quelle(s) mesure(s) le modèle de gestion simplifié est-il cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise ?

Poser cette question consiste à regarder si le modèle adopté simplifie dans la « bonne direction », c'est à dire en convergence avec la stratégie qu'il veut servir. En d'autres termes, c'est la question de savoir si les outils de gestion permettent aux acteurs de se situer dans la/les configuration(s) productive(s) où ils évoluent réellement, ou vers lesquelles ils leur est demandé d'évoluer.

Le concept de « configuration productive » (du Tertre, 2001) désigne le système que composent ensemble, travail, technologies et dispositifs organisationnels. Il peut être représenté schématiquement de la manière suivante :



L'idée est que toute activité économique se caractérise par un mode d'agencement particulier de ces trois dimensions, qui varie essentiellement selon deux séries de contraintes : des contraintes liées à la nature de l'activité et aux finalités de la production (transformer la composition physico-chimique de la matière, transformer la forme de la matière..., agir sur les propriétés d'accessibilité spatiale des produits, sur les caractéristiques non tangibles des personnes ou des organisations ...) ; des contraintes liées aux formes de la

² C'est là, plus ou moins exactement repris, un propos de Yves Clot lors de la journée-débat « À quoi sert l'ergonomie ? », organisée en hommage à Monique Noulain, le 15 octobre 2004. Il ajoutait craindre beaucoup que cela serve à entretenir une opposition désastreuse entre la psychologie du travail et l'ergonomie

concurrence et aux choix stratégiques des firmes. Pour Christian du Tertre, toute activité ressortit d'au moins une des huit configurations productives qu'il a dégagées : les activités fondées sur le vivant ; les activités manufacturières de masse ; les activités de fabrication à l'unité et de construction de chantier ; les activités de process (en continu) ; les activités de services de réparation - maintenance ; les activités de services logistiques ; les activités informationnelles ; les activités immatérielles et relationnelles.

L'intérêt de cette typologie tient au fait que selon la configuration productive dans laquelle on évolue, les déterminants de productivité et de qualité ne sont pas les mêmes, et que la complexité est encore plus grande quand la performance globale dérive d'un « mix » de configurations productives – industrielle et servicielle, par exemple. Derrière ces transformations, c'est celle de la « composition organique du temps de travail » qui nous importe ici : la part relative du temps de production directe, du temps de régulation et des temps associés aux investissements immatériels (formation, capitalisation d'expérience, réunion, réputation, confiance, ...) est sensiblement différente selon le type d'activité, et cela modifie complètement les modes de pilotage de la performance. Il est donc essentiel, pour tous les acteurs de l'entreprise, mais particulièrement pour les opérationnels chargés de produire des résultats et pour les fonctionnels chargés de les soutenir dans cette action, qu'ils sachent se situer « correctement », c'est-à-dire identifier la configuration productive réelle dans laquelle ils évoluent (ou le mix de configurations), ou celle(s) qu'il ont en cible dans le cas de conduite de changements stratégiques, de manière à identifier « correctement » les leviers qu'ils peuvent actionner, dans l'ordre de la productivité comme de la qualité.

Cela appelle deux remarques :

- le système de gestion « simplifié » ne permet généralement pas de rendre compte des articulations dans les « mix » de configurations productives ;
- par ailleurs, cette simplification ne concerne pas seulement le processus productif, mais le périmètre de résultat, souvent limité aux dimensions tangibles, facilement quantifiables ou repérables : dans les configurations servicielles, on note en effet que le système de gestion rend insuffisamment compte des attributs qualitatifs et des conditions d'accès au service (qualité de service, écoute de l'agent, disponibilité et implication).

C'est là une résultante de ce que les outils généralement utilisés sont issus d'un certain héritage gestionnaire, l'héritage taylorien associé aux industries manufacturières de série qui ont connu une forte standardisation dans une période marquée par une croissance continue et rapide. Du fait du poids de ces

industries, ils ont influencé les modes gestionnaires dans la plupart des secteurs d'activité, y compris dans les services. Mais ils pèsent aujourd'hui très lourd au regard des évolutions attendues.

Bien sûr, le « problème » peut venir aussi des acteurs eux-mêmes, et pour les mêmes raisons. Ils peuvent se tromper sur la configuration réelle dans laquelle ils se trouvent et actionner des leviers inopérants ou qui s'avèrent contre-productifs. Connaître les « formes de pensée » qui soutiennent l'activité des acteurs est donc essentiel pour comprendre dans quel espace cognitif ils agissent, sur la base de quel système d'orientation ils se déterminent. Mais la qualité du système de gestion est à nouveau essentielle ici : dans quelle mesure aide-t-il, ou pas, les acteurs à corriger leur vision, à « voir » autrement que ce que leur forme de pensée les pousse à reconnaître. Et se repose alors la question de savoir comment les outils de gestion et les indicateurs de suivi aident les opérationnels et les fonctionnels à faire face à la « complexité » de la « réalité ».

Au delà, il est certain que « la conduite du changement » passe par une confrontation des formes de pensée, entre elles et avec le « modèle opérant » à l'œuvre ou visé. Rien n'interdit que le coaching, individuel ou collectif, a fortiori la formation, y aident. Sauf que c'est rarement dans cet esprit ni sur ce type de contenu, qu'ils sont mis en place, de sorte que le « travail », dans son contenu d'activité comme dans la place qu'il occupe dans le processus de création de valeur, y est généralement absent. Doit-on y voir l'écho d'une autre absence : celle de la GRH dans les débats sur les modèles économiques de performance ?

Les dimensions de la performance

C'est pourtant urgent. Car la complexité croissante des processus de création de valeur sollicite de plus en plus intimement et collectivement chacun dans des dimensions de la performance qu'il lui faut d'abord connaître et identifier, puis « tenir ensemble ». Modernisation se dit en effet hétérogénéisation, la responsabilité du travail consistant à s'assurer de la compatibilité et de la convergence des dimensions de plus en plus diversifiées de la performance des organisations. C'est là un rendez-vous stratégique pour l'ergonomie et la GRH. Force est de convenir que c'est encore assez rare.

Les dimensions de la performance se déclinent sur trois axes : les domaines, les registres et les leviers.

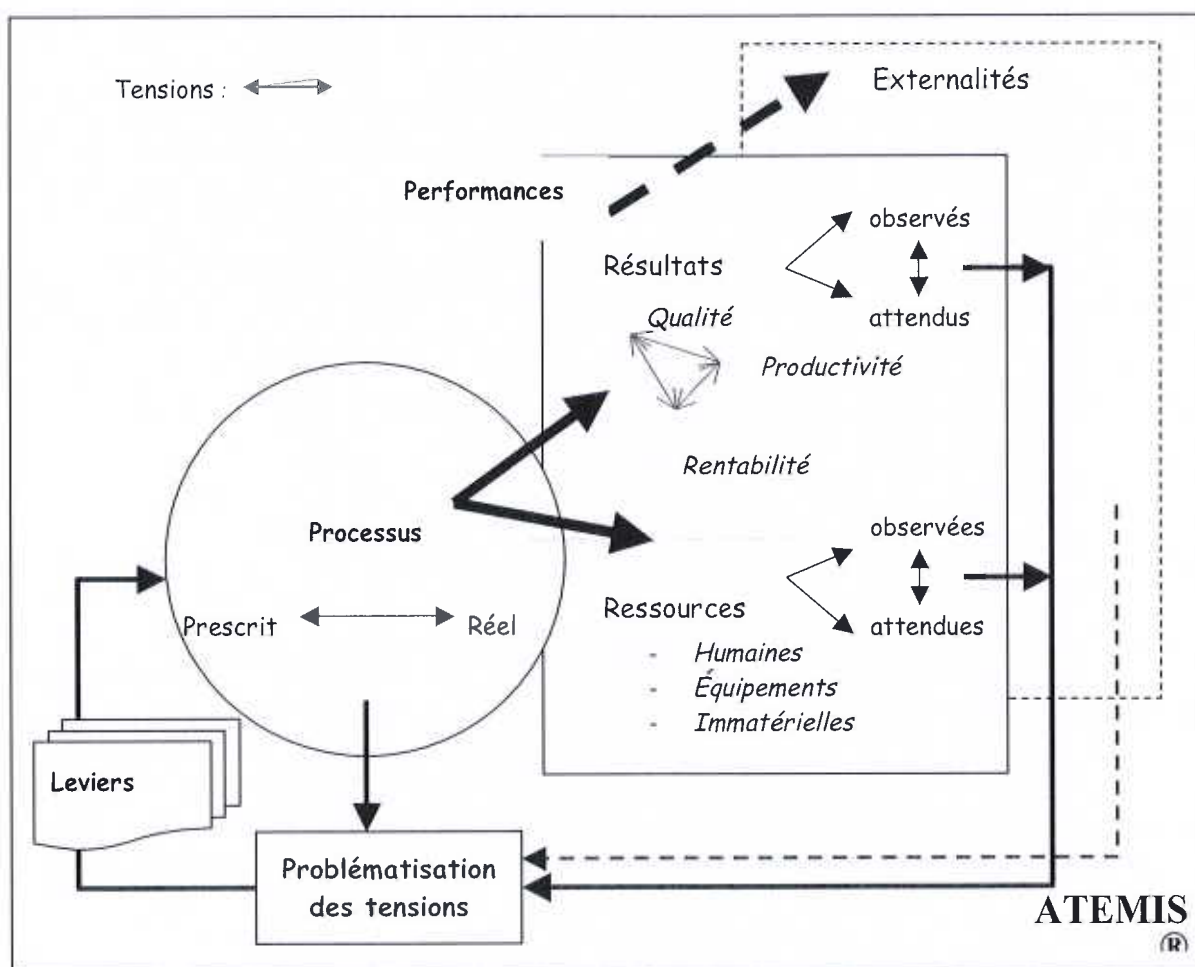
- On peut tout d'abord distinguer deux domaines de performance : le domaine économique et le domaine subjectif. L'enjeu, ici, est de comprendre comment l'implication de l'homme dans le travail, sa manière d'être présent dans ce qu'il fait, raisonne avec l'implication du travail dans la performance, la place du

travail dans la performance. Cette question de la relation entre « charge de travail » et « productivité », c'est, en d'autres termes, la question de l'intensité du travail posée horizontalement, tant dans le domaine économique que subjectif.

Au départ de cette question, ceci : il n'y a aucune « mesure commune » entre l'effort et l'effet, entre le résultat et l'expérience dont il procède sans pouvoir jamais en témoigner vraiment, de sorte que les dimensions affectives de la performance sont inévitablement dissonantes avec les dimensions effectives de la même performance (Dejours, 2003). Dans le langage courant, la tension entre santé et efficacité rend bien compte de cette question, et c'est le moins de dire que la GRH s'y est jusqu'à aujourd'hui trop peu penchée (Gilles et Savereux, Revest).

- Chacun des domaines, économique et subjectif, de la performance, peut ensuite se décliner en registres.

Dans la dimension proprement économique de la performance, on distingue classiquement cinq registres : qualité, productivité, rentabilité (regroupés sous la rubrique commune des « résultats »), ressources (qui se déclinent elles-mêmes, en ressources humaines, équipements, ressources immatérielles), et enfin le registre des externalités, c'est-à-dire de la valeur que peuvent prendre les registres précédents dans une autre échelle de temps ou d'espace (notion d'effets médiats).



L'enjeu de la relation ergonomie/RH concerne la compréhension, pour en tirer les moyens des accompagnements nécessaires (recherche des « leviers » d'action), des « écarts » qui peuvent se produire entre les effets médiats et immédiats observés et les effets attendus, de pouvoir les relier aux « écarts » qui se développent « nécessairement », selon l'ergonomie, entre le processus projeté (processus prescrit) et le processus réel qui « produit » ces effets.

Dans la dimension humaine de la performance, le concept de santé se décline en santé physique, mentale, morale, sociale, et au delà en termes de développement des compétences, de la culture, du lien social, de la subjectivité...

Si nous précisons un peu plus l'enjeu de la relation ergonomie/RH, outre de favoriser la mise en scène de ces écarts à travers un « reporting » qui permette de les objectiver et invite à les interpréter, nous dirons qu'il est en cause de pouvoir interroger la résonance que ces événements économiques peuvent avoir avec ces dimensions « humaines », et ce d'autant plus que la performance aura dû mobiliser la subjectivité des acteurs. C'est bien là ce qu'on peut attendre de la mise en place d'un véritable contrôle de gestion RH relié au dispositif général de contrôle de gestion : comprendre la manière dont les « effets » affectent les ressources (problématique du gestion des ressources), et dimensionnent ainsi les conditions de développement à venir (problématique du développement durable).

Le cœur du débat, c'est la promotion d'une culture de développement qui s'attache à tenir ensemble la dimension économique et « les autres dimensions » de la performance, et cela ne peut pas se faire sans un repositionnement radical de la « GRH ». « Tenir ensemble » toutes ces dimensions, en effet, ne peut être attendu que de la ressource que constitue le travail du fait de sa capacité même, pourvu qu'on la « libère », à s'impliquer, c'est « tenir ensemble » les dimensions non réglées.

Pourvu qu'on la libère ? C'est bien là le rendez-vous. De l'ergonomie et de la GRH : accorder les registres, accorder aussi le sens (le plan des finalités) et le fonctionnement (le plan des procédures), accorder enfin les domaines de sens (pluralité des valeurs, entre l'économique et le social par exemple) et les domaines de fonctionnement (conflit de logiques fonctionnelles, entre l'homme et les systèmes techniques par exemple). S'attacher à développer des visions partagées sur ce qui sépare autant que sur ce qui unit (Gilles et Savereux, Lapeyrière, Revest), c'est l'enjeu de pouvoir s'accorder sans obliger pour autant d'être d'accord, et pouvoir ainsi gérer les tensions, c'est-à-dire les problématiser pour en tirer le ressort de ressources nouvelles.

C'est là la dimension des leviers, que nous avons déjà évoquée, plus haut, qui concerne fondamentalement le degré d'accord ou inversement de tension, entre valorisation économique et valorisation subjective du travail. Comment se répondent ces deux nécessités « stratégiques » pour tout individu dans toute activité qu'il mène : être reconnu pour ce qu'il fait, d'un côté, se reconnaître dans ce qu'il fait, de l'autre (Hanique, Revest) ? C'est ici que la tentation démiurgique de la RH de « fabriquer » du lien, du liant... du sens, est la plus forte. A quoi « joue »-t-on, quand on offre dans le même séminaire, un travail réflexif qui ne peut pas ne pas « ouvrir » sur des questions personnelles, et des « réponses » qui viennent aussitôt, car le temps est compté et l'insécurité invivable, combler cette béance. Cette instrumentalisation du déséquilibre, à quelle conception du « levier » fait-elle écho, quelle compréhension de la dynamique du sujet mobilise-elle, sait-elle vraiment ce qu'elle « fait » ?

S'il est certain, de notre point de vue, que c'est dans la manière dont « tout ça tient ensemble » que se joue la performance RH, c'est bien cette manière même qui fait problème, par déficit de pensée, de savoir, d'échange sur ce qui peut l'assurer plus fermement que la seule force rhétorique du discours ou de la croyance. C'est ce qui fait de la RH une « forme de pensée » difficile à pénétrer, sauf dans sa pratique, sur le terrain, surtout quand « ça résiste » (Ramaciotti et Dubey).

que le travail est déjà exclu dans la productivité. Du fait de la déconnexion des niveaux de décision, les « responsables sont coupés des effets induits sur l'organisation du travail –est-ce « savamment » voulu ou seulement insoupçonné ?-, et cela les conforte dans la forme de pensée qui une équation d'égalité entre la réduction des effectifs, la réductions des coûts et la recherche de performance (Beaujolin).

C'est donc la valeur même du travail comme ressource qui est en jeu : que signifie, alors, d'être D"RH", si cela ne permet jamais d'opposer la possibilité d'une économie par la main d'œuvre au réflexe si bien rodé de tout attendre des économies en main d'œuvre ? Il faut convenir que les ergonomes, mais les sociologues aussi bien (Hanique), se gardent eux-mêmes encore bien souvent d'y aller voir de si près, et « l'objection économique », d'autant plus péremptoire qu'elle est incomprise, a la partie facile en cas de tensions... (Hubault, 2003) La ressource du droit du travail (Bernad) ne peut pallier ce déficit-là, s'il prend trop profondément racine dans les « formes de pensée » des responsables économiques.

Peut-on espérer changer ces « forme de pensée » ? Ce changement qu'on devrait pouvoir attendre des DRH qu'ils l'initient, ne faut-il pas d'abord qu'ils l'accomplissent pour eux-mêmes, en eux, dans leurs propres modèles ? Mais si c'était aussi l'écho d'un déficit plus chronique de tout modèle propre, et donc d'une difficulté plus structurelle à faire autre chose que traduire en termes « RH » ce qui se dit et se pense généralement en « gestion » ? Qu'importe l'hypothèse, la conséquence sera pour nous la même : il faut prendre appui sur ce qui résiste dans la gestion, et donc aussi dans la GRH, pour mettre le cœur du travail du gestionnaire, et donc du GRH, en problèmes : objectiver les contradictions qui constituent les interpellations de son métier.

Pour Fabien de Geuser et George Trépo, les DRH ne disposent pas vraiment d'un « modèle opérant » de l'activité qui leur permettrait de « penser et mesurer le rôle de la variable explicative (ou variable indépendante) du travail dans la relation tâche-résultat ». C'est, disent-ils, « un métier piège, prisonnier de l'ambiguïté gestionnaire du terme activité ». Beaujolin conclut, elle, sur la « difficulté à créer de l'acteur collectif » sur la mesure du travail qui permettrait d'avancer dans la voie de la « valorisation du travail dans l'instrumentation de gestion ».

De notre point de vue, le cœur de l'affaire tient à ceci : le management est structurellement installé dans une logique de défiance vis-à-vis des hommes qu'il encadre – et dont il est lui-même victime de plus en plus de la part des couches « dirigeantes », et « ainsi de suite », et cette posture-type du taylorisme est la raison des

stratégies de croissance externe que les organisations privilégient (Aletchéredji). Elle contredit quasiment terme pour terme l'hypothèse d'une « ressource humaine » sur laquelle l'organisation reconnaîtrait pouvoir compter. Cette déconsidération de principe du travail comme ressource, témoigne d'une forme générale de pensée qui parie toujours contre le réel, contre le quotidien, contre le travail. Rien ne lui semble possible à partir de ce qui est, toujours contre. Ce qu'on y appelle « projet » ne projette pas le réel mais sur le réel qu'il écrase, et qui n'est donc « valorisé » qu'à proportion de son silence... Rien de ce qui existe ne semble avoir jamais puissance de ressource. L'histoire est un boulet, pas un repère. Elle est close, elle n'offre aucun appui, aucun levier pour aucun avenir. C'est donc l'idée même de processus qui n'arrive pas à s'installer, et l'idée même de développement qui se trouve interdite. On retrouve là les traits du « travail » taylorien, décrit clos sur lui-même, pure opération qui n'ouvre à aucun développement, ni subjectif ni économique : on ne peut donc rien fonder sur lui. C'est d'ailleurs la raison de son caractère aliénant : l'activité condamne à la servitude si elle conduit à la seule perpétuation de sa posture originelle.

Ressource et Développement sont donc deux concepts liés. On ne peut donc pas « penser » la gestion de la ressource humaine sans penser développement de la ressource humaine, comprise à la fois comme moyen et comme projet du processus de création de valeur.

Quel sens donner alors à ce concept de « ressource humaine » ?

Strictement, « Ressources Humaines » peut aussi bien désigner ce dont la consommation doit être maîtrisée, idéalement réduite au minimum, ou ce dont la puissance productive doit être développée, idéalement maximisée. Il faut donc mettre en résonance :

- la discontinuité-dualité anthropologique du travail dans une situation hétéronome –Hégl la résume en disant net que l'Homme affirme sa nature par le travail mais la dégrade dans le travail, dès lors que la société industrielle s'édifie sur une dévalorisation du travail humain qui épuise sa substance³ ;
- avec la discontinuité-dualité de toute activité économique pour le gestionnaire –ce que

³ au-delà, Hégl développe l'idée que les améliorations de la productivité accroissent la richesse (plus de produit pour une même quantité de travail), mais réduisent la valeur du travail, alimentant ainsi le conflit entre les intérêts de la Société et ceux du Travail. Ce schéma, qui fait écho à la problématique hégélienne de la réunion des utilités individuelles et sociales, dont l'enjeu est évident pour l'emploi, repose sur un couplage [coût-valeur] dont nous savons l'enjeu pour les approches récentes.

traduit la tension [effet utile-coût] dans la définition de la valeur :

- avec la discontinuité-dualité de l'activité de travail pour l'ergonomie –dont témoignent les tensions prescrit/réel, tâche/activité–.

Ces discontinuités-dualités, il importe de les dialectiser : comprendre les modes de leur engendrement, leurs influences réciproques. Ainsi, pour nous, la ressource humaine ne désigne ni un homme concret, ni, non plus, un objet économique concret, mais un concept qui articule deux dimensions analytiques :

- d'une part, il s'agit de poser que la ressource humaine n'existe que dans la dynamique d'une situation, c'est-à-dire sous l'angle du rapport que les hommes entretiennent par leur travail avec les moyens dont ils disposent (outils, systèmes formels) pour atteindre le monde ;
- d'autre part, il s'agit de comprendre que ce rapport –par exemple la production–, ne peut se développer qu'à la condition d'une présence renouvelée des "sujets" qui l'habitent (par exemple les hommes et les machines), et qui doivent donc pouvoir poursuivre à travers l'évolution de leurs rapports, leurs destins propres. En d'autres termes, il s'agit que l'évolution du rapport de production perfectionne la singularité de la technique et des hommes. L'homme n'est ressource humaine que comme homme, tendu biologiquement et psychologiquement (et non seulement économiquement) vers l'action ; celle-ci ne peut devenir économiquement productive que si une structure sait dynamiser et rendre concrètes ces virtualités spécifiques.

La Gestion des Ressources Humaines doit donc signifier une attention portée aux conditions organisationnelles par lesquelles on peut espérer actualiser et potentialiser la puissance humaine de création. Cette puissance procède toujours d'un rapport, entre une disposition et une occasion : c'est un effet d'organisation. Dans cette rencontre, le statut économique du travail ne peut s'établir aux antipodes de la nature psychophysiologique et sociale de la personne qui travaille. Si, comme nous la comprenons, l'activité de travail définit précisément l'« interface » où les valeurs humaines de l'action se transforment en valeurs économiques de production–, le concept de Ressource Humaine définit le processus organisationnel, au sens analytique, qui s'en assure.

Si nous acceptons cette approche, trois conséquences s'en suivent, qui constituent peut-être les sources de résistance les plus difficiles à surmonter :

- L'impossibilité d'imputation

- La difficulté de concevoir une organisation ouverte sur le développement de l'autonomie
- La nécessité de ne pas confondre « individu » et « subjectivité »

Tout d'abord, cette conception « systémique » de la ressource ferme la porte à la pratique de l'imputation : dans ce processus, il n'y a pas de facteur causal, on n'y rencontre que des influences, réciproques ; c'est « globalement » qu'il se développe, comme un tout, ou qu'il régresse. Or l'imputabilité est une commodité très utile dans la gestion courante, et on doit comprendre que sa perte n'est acceptable que si on peut la remplacer par un procédé « opératoire », c'est-à-dire qui marche sans trop de difficulté pour tout le monde... ce qui a peu de chance de se vérifier rapidement, et qui peut donc faire craindre que, quoi que vaille le raisonnement, le « changement » peut échouer si les conditions sont jugées trop complexes pour le mettre en œuvre. Le cas s'est produit maintes fois. Par exemple, c'est ce qui explique que le courant d'idée initié par Antoine Riboud autour de la « performance globale » a tourné court, y compris dans sa propre entreprise, quand le coût de maintenance cognitive, organisationnelle et politique, de ce dispositif a été jugé trop élevé au regard des avantages opérationnels du modèle simplifié en cours, et de fait toujours en cours...

En donnant à la ressource humaine cette dimension de processus, on souligne aussi que la GRH n'est pas une gestion des personnes mais une gestion de leurs activités, la gestion de la ressource que peut constituer leurs activités de travail pour peu (sic !) que l'organisation sache développer sa puissance productive... L'enjeu de cette orientation, c'est la « manière de penser » l'autonomie : l'autonomie des personnes dans leur travail, et l'autonomie du travail dans le processus de création de valeur. Or nous suivons volontiers Bruno Maggi (2003) dans l'idée qu'il n'y a aucune chance de parvenir jamais à l'autonomie si on ne se met pas dans la posture capable d'en traiter, c'est-à-dire de construire la vision de l'organisation qui permet de comprendre ses rapports avec l'autonomie. Il n'y a en effet aucune chance de dépasser le modèle fordiste avec les moyens conceptuels du fonctionnalisme qui fonde, précisément, le modèle fordiste...

Voyons l'exemple du travail collectif : le fonctionnalisme n'est pas hermétique à l'idée de travail collectif – toujours le travail a été connu comme collectif. Mais il s'agit d'autre chose : la commande de travail est maintenant adressée directement au collectif, du fait de l'impossibilité de prescrire précisément la tâche, mais on continue de maintenir la forme de contrôle établi dans le cadre de la tâche individuelle ... En d'autres termes, le problème est d'accorder deux dynamiques : celle qui reconnaît la nécessité d'autonomie dans les actions plus

collectives, et celle qui réaffirme le besoin d'un contrôle central... qui contredit la première. L'enjeu est donc de reconnaître, pour la gérer, cette contradiction : si « il faut bien » qu'il y ait « quelque part » un contrôle du processus, le modèle fonctionnaliste exigera, lui, conceptuellement d'abord et politiquement ensuite, qu'il s'exerce au niveau central et par séquences. Et il n'y a alors que deux manières possibles de voir : soit on veut garder le contrôle central de la régulation du processus, soit on développe une vision processuelle, qui est la seule à offrir la possibilité de l'autonomie. Bien entendu, ces deux modes de régulation s'entremêlent dans l'activité de chacun, mais les confondre c'est s'interdire de comprendre la régulation autonome.

Pour saisir les deux en même temps, il faut changer la manière de voir. Or c'est très difficile car deux obstacles se conjuguent pour s'y opposer : personne ne prend facilement le risque de changer tout seul de point de vue, et ce changement épistémologique, à la différence des changements politiques dont les acteurs sociaux ont l'habitude, ne peut être que soudain et brutal, car il est justement en cause de voir autrement, penser autrement, comprendre et faire autrement. (Aletcheredji)

Tout pousse à « psychologiser » ces questions, c'est-à-dire à découpler les « formes de pensée » des situations de travail qui les ont nourries, et à ne faire fond que sur des qualités « personnelles » intrinsèques que l'on voudrait disponibles en toute occasion, dans toutes les situations. En somme la ressource humaine définie comme la rente ricardienne, c'est une qualité naturelle, une « faculté productive et impérissable »⁴ sur laquelle l'entreprise peut compter... sans compter, pour peu qu'elle sache sélectionner les détenteurs et se les attacher en récompensant correctement leurs « mérites ». Au delà de toute polémique, la raison essentielle pour laquelle c'est là un raisonnement « faux », c'est que la performance précède toujours la compétence, l'action précède toujours le savoir : ces qualités ne se consolident que dans l'après coup, quand on a pu dépasser ce qu'on a fait et le capitaliser, le représenter pour le constituer en réserve disponible pour l'avenir, en ressource (Hubault, 2000).

Cette confusion en alimente une autre, entre individu et subjectivité. La sensibilité nouvelle de l'économique à la subjectivité des acteurs⁵ produit une sorte d'écrasement

des plans : la subjectivité n'a pas d'existence tangible, « concrète » ni objectivable dans les termes auxquels l'entreprise est habituée ; c'est l'individu qu'elle rencontre ... Mais on peut le craindre alors, une manière d'individu ... désobjectivé, réduit aux dimensions que l'entreprise accepte d'écouter en lui. Reconnaître la subjectivité, ça demande une « manière de voir » le travail qui ne s'improvise pas. L'intention ne suffit pas. C'est une construction conceptuellement complexe, et politiquement risquée.

La psychodynamique a bien montré que travailler « loyalement », c'est accepter que le travail nous investisse. En échange, il est attendu qu'il nous accomplisse. Le risque c'est qu'il nous envahisse, et qu'on succombe à la subversion du travail. C'est ce qui se produit quand une sorte de « violence sans haine » envahit l'entreprise, elle-même devenue incapable de rien opposer à la pression du « marché » (qui paraît sous la bonne figure du « client », va sans dire) en sorte que les rapports de travail cèdent aux rapports marchands qui réalisent alors le prototype de tout rapport intersubjectif...

Or, la subjectivité, c'est ce qui s'éprouve de soi, l'expérience dont ce que nous faisons nous affecte, mais aussi ce que nous éprouvons du fait de ce que nous n'arrivons plus à faire, à vivre, ou au contraire ce que nous voudrions faire nous mobilise. C'est en effet cette expérience qui est mobilisée dans l'activité, et qui en constitue la ressource. Les individus « concrets » qui font cette expérience, ne lui donnent pas accès simplement, d'autant qu'ils peuvent avoir quelque raison, voire intérêt, de la taire. Reconnaître la subjectivité, ainsi, oblige considérablement qui décide de s'y risquer. Les DRH peuvent-ils prendre vraiment le risque ?

⁴ Ricardo [1823 (1977, p. 57)] définit la rente comme « la portion du produit de la terre que l'on paie au propriétaire pour avoir le droit d'exploiter les facultés productives et impérissables du sol ». Il convient d'ajouter que la rente ricardienne n'a de sens que dans un environnement donné et stable... ce qui a peu de chance d'être reconnu comme caractéristique de l'environnement dans lequel on cherche à développer la « ressource humaine »...

⁵ en réalité l'activité est toujours, et depuis toujours une mobilisation de la subjectivité, mais la trace économique de cette mobilisation est plus

manifeste aujourd'hui, particulièrement dans les activités de services, de sorte que l'économique la « découvre » : le risque serait de croire qu'elle naît par son regard !

Bibliographie

Cazamian P., Hubault F., Noulin M., 1996, *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Éd. Octarès

Dejours C., 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éd.

Du Tertre C., "Nouveau régime d'accumulation et aménagement-réduction du temps de travail", in Groux G. (s/d), *L'action publique négociée, approches à partir des 35 heures – France Europe*, Paris, Éd. L'Harmattan, 2001, pp.219-233

Fiol M. (2003), "Les contradictions inhérentes au management. De la logique du curseur à celle de l'extenseur", in Moingeon B. (Éd.), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, Paris, Éd. L'Harmattan, pp.231-267

Fiol M., Jordan H. et Sulla E. (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*, Paris, Éd. Dunod

Granger G.G., 1995, *Le probable, le possible et le virtuel*, Paris, Éd. Odile Jacob

Hubault F., 2001, "Faire de l'ergonomie une pensée", in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, actes du séminaire Paris I, 22-26 mai 2000, Toulouse, Éd. Octarès, pp.11-32

Hubault F., 2003, "Le travail vaut par la manière dont on en use : contribution de l'ergonomie à la gestion des ressources humaines", in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Éd. Vuibert, pp.476-487

Hubault F., 2004, "La ressource du risque", in Hubault F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, actes du séminaire Paris I, 19-23 mai 2003, Toulouse, Éd. Octarès, pp.207-220

Maggi B., 2003, *De l'agir organisationnel ; un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse, Éd. Octarès

Ricardo D., 1823 [1977], *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Paris, Éd. Flammarion

LE TRAVAIL, UN DEFI POUR LA GRH

François HUBAULT

Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
CEP - Ergonomie et Écologie Humaine
Centre St Germain Thénard
1 rue Thénard
75005 PARIS
francois.hubault@wanadoo.fr

ATEMIS

(Analyse du Travail Et des Mutations Industrielles et des Services)

Résumé :

Aucun modèle, dans aucune science, ne peut tout embrasser, et les instruments de gestion, nécessairement, traitent une réalité simplifiée, concentrant l'attention du gestionnaire sur les moyens alloués aux dimensions qu'ils privilégient. La pertinence du dispositif gestionnaire dépend donc de la *cohérence* entre le modèle de gestion qui l'inspire et la stratégie de l'entreprise qu'il est censé servir. Mais, *dans le même mouvement*, le travail hérite de la responsabilité de faire face *aussi* à tout ce que l'organisation ne règle pas : c'est là le fondement de la valeur économique du travail. Le travail peut finalement se définir comme *ce qui incombe du fait de ce qui déborde du cadrage gestionnaire*. En tant qu'il est l'expérience de « ce qui se passe », le travail ne peut donc se comprendre dans les limites spatio-temporelles du poste, ni sur la base des seules ressources qu'on lui accorde.

Gérer cette "ressource", c'est donc organiser la capacité du système productif à rester dans le *réel*. C'est affaire de présence du management *là où ça se passe*, d'une meilleure appréciation de l'enjeu du *quotidien* dans l'organisation, d'une réappréciation de la *contribution* du travail à la création de valeur. Ainsi, l'amélioration des conditions de travail passe par une amélioration de la condition du travail, et donc une évolution de l'entreprise par le travail : le travail ne peut venir au cœur de la GRH que si celle-ci fait avancer significativement ce système d'influences.

Le problème, c'est que l'instrumentation de gestion reste structurellement installée dans une logique de défiance vis à vis du travail réduit à l'emploi et mesuré comme une charge, et que la GRH ne semble penser ni opposer rien de très différent de cette « manière de voir ». Le travail ne peut pas venir au cœur de la GRH si la GRH ne *dit* pas mieux *en quoi* le travail constitue une ressource –gérer, alors, veut dire développer-, et *pourquoi* celle-ci requiert des investissements immatériels pour la convertir en actifs, alors valorisables.

Le défi est de dépasser l'ambiguïté gestionnaire du terme activité et d'assumer les conséquences de la reconnaissance de la puissance productive de la *subjectivité*.

Mots-clés : ressource, quotidien, réel, subjectivité, travail

Préambule

Cette communication met en discussion ce qui se joue à l'interface de l'ergonomie et de la GRH, et qui constitue le rendez-vous commun : le travail, thème de ce congrès.

Les ergonomes sont une petite tribu, mais diverse dans ses positionnements épistémologiques et méthodologiques ([Daniellou, 1996], [Hubault, 2002]), aussi l'auteur ne fait-il ici écho qu'à eux. Notre propos ne se veut donc nullement exhaustif, ni au regard de l'ergonomie, ni bien sûr de toute la littérature qui fait converger vers la gestion des questions semblables – en économie ([Askenazy, 2004 ; 2006], [Du Tertre, 2005 ; 2006]), en sociologie du travail ([Maggi, 2003 ; 2006], [Zarifian, 2003 ; 2006]), en psychologie du travail ([Clot, 1996], [Dejours, 1995 ; 2003])... Une thèse de gestion récente, fait un point très utile sur ces convergences [de Geuser, 2006].

Notre réflexion s'enracine dans une pratique maintenant déjà longue, sur le terrain des entreprises où nous travaillons en maille serrée avec les DRH, et dans une collaboration non moins ancienne avec les chercheurs et enseignants en GRH, particulièrement à l'IAE de Paris1 [Hubault, 2003 ; Hubault, 2005b]. Nous avons déjà engagé une mise en débat de cette question lors d'un séminaire que nous avons organisé en 2004 auquel ce texte emprunte beaucoup (cf. [Hubault, 2005a]).

Peut-on dépasser le clivage qui découpe dans l'*activité de travail*, une face gestionnaire et une face opératoire, et se prolonge dans une répartition des rôles qui coupe la gestion du travail, et l'ergonomie de la décision ? C'est notre thèse. Mais comment ?

Nous pensons que la GRH peut trouver à travers quelques concepts portés par l'ergonomie – les concepts de situation, de quotidien, de subjectivité-, le moyen de se ressaisir du concept de « ressource humaine ».

Dans cet exercice de (re)modélisation, nous analysons (1) d'abord comment l'hypothèse d'agrégabilité sur laquelle repose la réduction à laquelle procède la GRH, exclut le travail qu'elle ambitionne pourtant d'intégrer comme « ressource » ; (2) puis nous reprenons les concepts dont dépend, selon nous, le dépassement nécessaire pour que le travail vienne, enfin, au cœur de la GRH.

1. Gérer c'est dimensionner, mais dimensionner c'est réduire

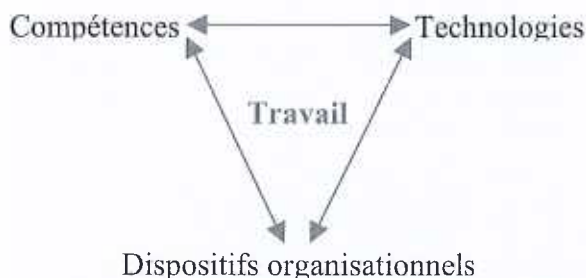
En sciences de gestion, le "main stream" raisonne sous l'hypothèse épistémologique et politique qui les faces gestionnaires et opératoires sont de même nature et donc agrégeables. Nous faisons fond au contraire sur une conception plus « *contradictoire* » [Cazamian et col, 1996, pp.268-269].

1.1. Un problème de cohérence

Aucune science, aucune théorie, aucun modèle ne peut tout embrasser. Il faut bien cadrer pour analyser et pour agir. Toute instrumentation procède d'une réduction simplificatrice : l'enjeu, c'est que la réduction soit *opérante*. Ainsi, si les outils de gestion soutiennent une vision nécessairement réductrice de la réalité puisqu'ils participent d'un modèle qui la simplifie toujours, la *pertinence* de cette réduction dépend de la *cohérence* entre modèle de gestion et stratégie d'entreprise : dans quelle(s) mesure(s), le modèle de gestion est-il cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise qu'il est censé servir ?

Poser cette question consiste à regarder si le modèle adopté simplifie *dans la bonne direction*. En d'autres termes, la question est de savoir si les outils de gestion permettent aux acteurs de se situer dans la/les « *configuration(s) productive(s)* » [Du Tertre, 2001] où ils opèrent réellement, ou vers lesquelles ils leur est demandé d'évoluer.

Le concept de configuration productive désigne le système de Travail que composent ensemble, compétences, technologies et dispositifs organisationnels. Il peut être représenté schématiquement de la manière suivante :



L'idée est que toute activité économique se caractérise par un agencement particulier de ces trois dimensions, qui varie selon deux séries de contraintes : les contraintes liées à la nature de l'activité et aux finalités de la production (transformer la composition physico-chimique de la matière, transformer la forme de la matière..., agir sur les propriétés d'accessibilité spatiale des produits, sur les caractéristiques non tangibles des personnes ou des organisations ...) ; les contraintes liées aux formes de la concurrence et aux choix stratégiques des firmes.

Selon la configuration productive¹ dans laquelle on évolue, les déterminants de productivité et les leviers de qualité ne sont pas les mêmes, et la complexité est encore plus grande quand la performance globale dérive d'un "mix" –configurations industrielle et servicielle, par exemple. À travers ces configurations, c'est la « *composition organique du temps de travail* » [Du Tertre, 2005] qui importe : en effet, la part relative du temps de production directe, du temps de régulation et des temps associés aux investissements immatériels (formation, capitalisation d'expérience, réunion, réputation, confiance, ...) varie sensiblement selon le type d'activité, et cela modifie les modes de "pilotage de la performance". Pour les opérationnels chargés de produire des résultats, comme pour les fonctionnels chargés de les soutenir dans cette action, il est donc essentiel d'identifier "correctement" la configuration productive (ou le mix de configurations) dans laquelle ils évoluent, ou qu'ils visent dans le cas de conduite de changements stratégiques, de manière à identifier "correctement" les leviers actionnables, dans l'ordre de la productivité, de la qualité, ou de la mobilisation des ressources,... humaines particulièrement.

Cela appelle deux remarques :

- le système de gestion "simplifié" ne permet généralement pas de rendre compte des articulations dans les "mix" de configurations productives ;
- par ailleurs, cette simplification ne concerne pas seulement le processus productif, mais le périmètre de résultat : souvent limité aux dimensions tangibles, facilement quantifiables ou repérables dans la fabrication de produits, le système de gestion rend souvent mal compte des attributs qualitatifs et des conditions d'accès qui sont déterminants pour les activités de

¹ Pour Christian Du Tertre, toute activité ressortit d'au moins une des huit configurations productives qu'il a dégagées : les activités fondées sur le vivant ; les activités manufacturières de masse ; les activités de fabrication à l'unité et de construction de chantier ; les activités de process (en continu) ; les activités de services de réparation - maintenance ; les activités de services logistiques ; les activités informationnelles ; les activités immatérielles et relationnelles.

service (qualité de service, écoute de l'agent, disponibilité et implication).

Bien sûr, le "problème" peut aussi venir des personnes elles-mêmes. Elles peuvent se tromper sur la configuration réelle dans laquelle elles se trouvent et actionner des leviers inopérants, voire contre-productifs. Mais la qualité du système de gestion est à nouveau essentielle ici : dans quelle mesure aide-t-il chacun à corriger sa vision, à *voir* autrement que ce que sa « *forme de pensée* » [Du Tertre, 2001] le pousse à reconnaître ; comment les outils de gestion et les indicateurs de suivi aident-ils les opérationnels et les fonctionnels à faire face à la "complexité" de la "réalité" ?

1.2. Un problème de convergence

La question opératoire, n'est pas seulement affaire de cohérence des outils. C'est aussi affaire de convergence des actions. Travailler, en effet, c'est *tenir ensemble* des dimensions de plus en plus hétérogènes de la performance des organisations.

Ces dimensions se déclinent sur trois axes : les domaines, les registres et les leviers.

1.2.1. Les domaines de la performance

Nous distinguons deux *domaines* de la performance : le domaine *économique* et le domaine *subjectif*. L'enjeu est de comprendre comment l'implication de l'homme dans le travail, sa manière d'être présent dans ce qu'il fait, résonne avec l'implication du travail dans la performance, la place du travail dans la performance. Cette question de la relation entre "charge de travail" et "productivité", c'est celle de l'intensité du travail posée horizontalement, tant dans le domaine économique que subjectif.

Au départ, il y a ceci : quelle que soit l'activité, d'"exécution" ou de "décision", il n'y a aucune "mesure commune" entre l'effet et l'effort, entre le résultat et l'expérience dont il procède ; les dimensions affectives de la performance sont inévitablement dissonantes avec les dimensions effectives de la même performance [Dejours, 2003]. Dans le langage courant, la tension entre santé et efficacité rend bien compte de cette question, et c'est le moins de dire que la GRH s'y est encore trop peu penchée.

C'est là, selon nous l'enjeu de développer la relation ergonomie/GRH.

1.2.2. Les registres de la performance

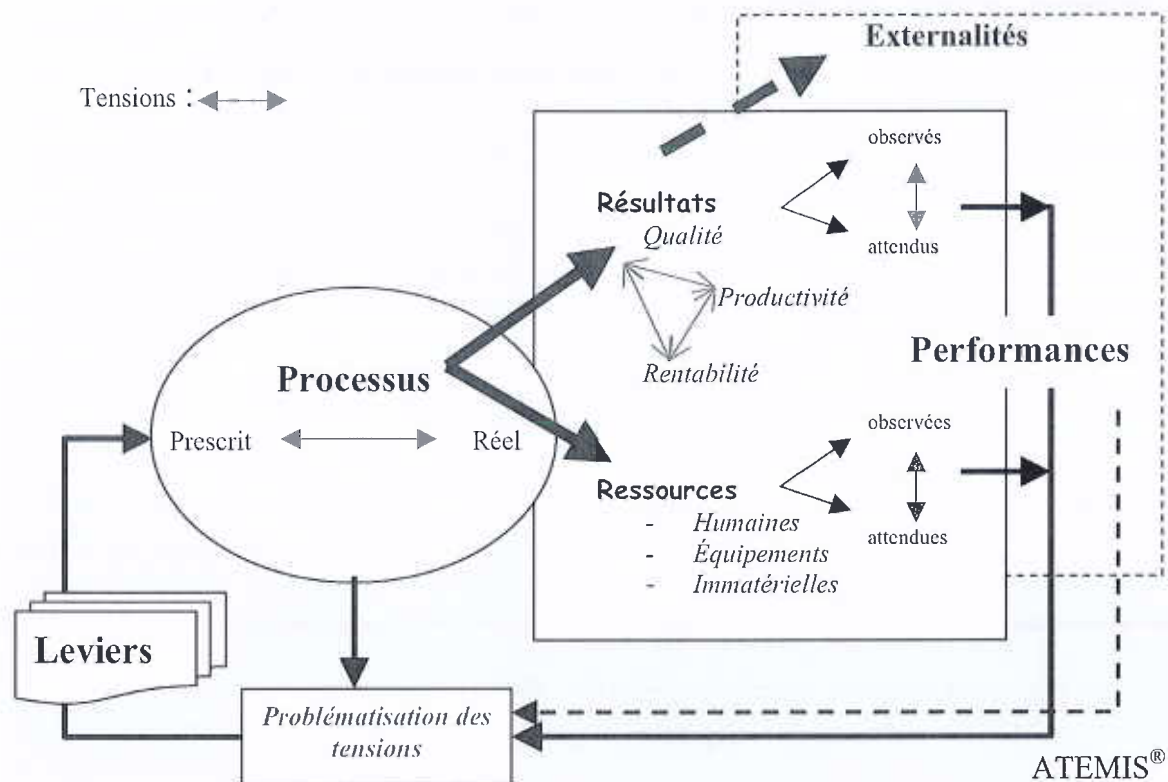
Chacun des domaines, subjectif et économique, se décline en *registres*.

La dimension humaine de la performance rapporte à la santé, concept qui se décline en santé physique, mentale, morale, sociale, et au-delà, en termes de développement des compétences, de la culture, du lien social, de la subjectivité...

Dans la dimension économique de la performance, nous retenons cinq registres : la qualité, la productivité, la rentabilité (regroupées sous la rubrique commune des "résultats"), les ressources (qui se déclinent elles-mêmes, en ressources humaines, équipements, ressources immatérielles), et enfin le registre des externalités, c'est-à-dire la valeur que peuvent prendre les registres précédents dans une autre échelle de temps ou d'espace (notion d'effets *médiats*).

L'enjeu de la relation ergonomie/GRH c'est donc la compréhension, pour concevoir les accompagnements nécessaires (recherche des *leviers* d'action), des *écarts* qui peuvent se produire entre les effets observés et les effets attendus (qu'ils soient *médiats* ou *immédiats*), et de les relier aux écarts qui se développent "nécessairement", selon l'ergonomie, entre le processus projeté (processus prescrit) et le processus réel qui produit ces effets.

Le schéma suivant propose une représentation des ces régulations, dans la dimension économique de la performance.



Les leviers et les registres de la dimension économique de la performance du travail

1.2.3. Les leviers de la performance

Mais il y a plus. Outre de favoriser la mise en scène de ces écarts à travers un "reporting" qui les objective et invite à les interpréter, c'est de pouvoir interroger la résonance que ces événements économiques peuvent avoir avec ces dimensions humaines. Pour nous, c'est là ce qu'on doit attendre d'un véritable contrôle de gestion RH relié au dispositif général de contrôle de gestion : comprendre la manière dont les "effets" affectent les ressources (problématique du gestion des ressources), et dimensionnent ainsi les conditions du développement à venir (problématique du développement durable). Le cœur du débat, c'est donc de tenir ensemble les deux dimensions, économique et subjective, de la performance, et cela ne peut pas se faire sans un repositionnement radical de la GRH au sein de la gestion tout court. *Tenir ensemble* toutes ces dimensions, en effet, ne peut être attendu que du travail.

C'est bien là le rendez-vous de l'ergonomie et de la GRH : accorder les registres, mais aussi accorder le sens (le plan des finalités) avec le fonctionnement (le plan des procédures), accorder enfin les domaines de sens (pluralité des valeurs, entre l'économique et le social par exemple) et les domaines de fonctionnement (conflit de logiques fonctionnelles, entre l'homme et les systèmes techniques par exemple).

Développer des visions partagées pour permettre ainsi de *gérer* les tensions –les *problématiser* pour en tirer le ressort de ressources nouvelles-, cela participe de la dimension des *leviers*, qui dépend du degré de résonance entre valorisation économique et valorisation subjective du travail.

Comment se répondent ces deux nécessités, stratégiques pour tout individu : *être reconnu* pour ce qu'il fait, d'un côté, *se reconnaître* dans ce qu'il fait, de l'autre ? Sur *la manière dont*

tout ça tient ensemble, où se joue la performance RH, la GRH est encore (trop) souvent, une « forme de pensée » peu explicite. Or cette manière, c'est l'enjeu même du travail.

1.3. Quel modèle du travail, pour soutenir quel modèle de GRH ?

Toute organisation procède donc d'une réduction. Et le modèle qui l'inspire procède d'une « manière de voir » [Maggi, 2003] qui vaut par la « manière de faire » qu'elle rend possible, mais qui pose *en même temps* le problème de ce qu'elle laisse échapper, inévitablement [Hubault, 2004].

1.3.1 Travailler, c'est re-cadrer

De fait, *organiser le travail*, c'est forcément dimensionner les ressources (cognitives, matérielles, sociales) qui lui sont allouées, aux postes qui lui sont confiés, où se jouent les rendez-vous qui lui sont demandés de tenir, en raison des risques qu'il est chargé d'endiguer dans un scénario de création de valeur qui justifie son rôle. Mais, *dans le même mouvement*, le travail hérite de la responsabilité de faire face *aussi* à tout ce que l'organisation ne règle pas. Tout dépend alors de la manière dont le travail réussit *malgré tout* à contenir ce qui déborde. En somme, si une organisation se veut toujours une "solution" pour parer les menaces auxquelles la confronte son activité, elle est en même temps la trame d'une *expérience* dans laquelle les "opérateurs"² éprouvent les limites de cette solution –ce qui leur fait savoir que cette solution est *pour eux* un "problème"-. En choisissant les risques dont elle décide de se protéger, l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace "non réglé" du travail réel.

C'est là pour l'ergonomie, l'enjeu du concept de "situation de travail" : autant penser « organisation » pousse à penser homogénéisation du réel, autant penser « situation » c'est faire reconnaître que le périmètre réel de l'activité réelle ne se tient jamais dans le périmètre du "poste". Pas moins pour les cadres que pour les "exécutants", le travail ne peut se comprendre dans les limites spatio-temporelles du poste, ni sur la base des seules ressources qu'on lui accorde.

La portée de cette reconnaissance est double : la portée pratique c'est de comprendre les *conditions réelles de l'activité réelle* de travail ; mais, au-delà, la portée politique concerne la *condition du travail* dans les dispositifs productifs.

Le travail peut finalement se définir comme *ce qui incombe du fait de ce qui déborde du cadrage gestionnaire*. Il a principalement en charge "ce(ux) qu'on a laissé de côté". La tension, ainsi, est inéliminable entre le mouvement d'homogénéisation de l'organisation, qui se concentre sur les dimensions qui lui sont les plus sensibles, et le mouvement de recomposition du périmètre de prise en charge du "réel" dans une "situation" redessinée par le travail³.

1.3.2. Accorder Travail et Gestion, sans les confondre

Cette considération vaut tout particulièrement pour le travail des cadres : « *gérer c'est gérer des contradictions* » ([Fiol, 2003], [Fiol et col, 2004]), c'est donc re-dimensionner, re-cadrer. D'où cette résonance, essentielle, entre travail et gestion : le travail est une activité de gestion, la gestion est elle-même un travail. Résonance, disons-nous, mais pas identité, indiquant ce faisant qu'il est en jeu d'accorder les plans et non de les confondre. De fait, il n'y a seulement tension entre l'Entreprise et l'Homme, entre la gestion et l'ergonomie, mais aussi *dans*

² Bien que canonique en ergonomie, ce terme est ambigu –l'activité de travail ne se réduit pas à des *opérations* (le sens de cette désignation, historiquement, était de prendre ses distances avec le concept taylorien d'exécution)-, et il est particulièrement incommode pour désigner les cadres... et donc traiter de leur activité de travail...

³ Le travail est lui-même possiblement justiciable du reproche de trop *simplifier* certaines dimensions que la gestion considèrera essentielles...

l'entreprise et *en* chacun, d'une manière que la gestion et l'ergonomie –a fortiori le dispositif multidisciplinaire qu'elles peuvent composer ensemble- doivent savoir mobiliser comme ressource pour une évolution conjointe de l'entreprise et du travail, voire même de l'entreprise par le travail.

Malheureusement, c'est trop peu souvent le cas. Pourtant, c'est bien quand même pour répondre à cette interpellation que de nouvelles pratiques se développent dans les entreprises : pour soutenir les "acteurs" dans la prise en charge d'un "réel" reconnu de plus en plus hétérogène, on veut les aider à mieux s'organiser, à mieux hiérarchiser, à mieux déléguer un "réel" dont l'entreprise, ce faisant, se sent plus libre d'exiger qu'ils s'en sentent plus responsables ; à quoi s'ajoute l'offre qu'on leur fait aussi d'un accompagnement personnalisé pour mieux recomposer la ressource subjective que l'entreprise se sent mieux autorisée de solliciter depuis qu'elle *reconnaît* sa valeur économique... Formation comportementale et coaching composent ainsi le bouquet le plus souvent proposé aujourd'hui aux cadres. Mais si on s'en tient là, on peut craindre que le "travail" recule, du fait même d'avoir confondu, précisément, les plans : les contenus du "métier" restent hors du périmètre des changements que l'on cherche à promouvoir à travers une instrumentalisation du "privé" : c'est moins, en effet, la subjectivité qui se trouve alors reconnue et défendue, que la « motivation » qui revient en cantonnant la subjectivité dans l'espace utile.

2. La condition du travail, une question de gestion

2.1. Repenser le rapport au temps et à l'espace

Les organisations ont un rapport maudit avec le quotidien. C'est leur maillon faible. Le management y est livré à lui-même, comme abandonné. Écartelé entre le repli sur la posture d'ingénieur (dans l'univers du "ce qui doit/aurait du être") et la fuite en avant dans la stratégie (l'univers du "ce qui sera/devra être"), le management a du mal à occuper *professionnellement* –c'est à dire avec toutes les dimensions du métier que cela demande de définir- le *quotidien* de l'organisation (l'univers du "ce qui se passe"). Or, c'est la condition pour que le manager maille par son travail avec le travail de ceux qu'il encadre. Mais pour souscrire à cette condition, il a besoin d'adosser son activité à un contenu professionnel suffisamment dense. Ce soutien représente alors un rendez-vous professionnel pour la GRH comme pour l'ergonomie, un rendez-vous commun, où se joue, à notre avis, la condition du travail dans l'organisation productive.

2.1.1. Le travail, c'est l'expérience de « ce qui se passe »

Par "quotidien", nous entendons un rapport temporel mais aussi spatial –territorial- au "réel", c'est à dire aux dimensions de la réalité qui échappent à la projection et à la rationalisation, ce qui ne se laisse pas capter d'avance, ce qui déborde et qu'on ne peut pas maîtriser.

Deux conditions en découlent :

- pour comprendre "ce qui se passe", il faut *être là*, "où et quand ça se passe", c'est donc une condition de *présence* ;
- on ne peut pas comprendre "ce qui se passe" sans le mettre en perspective de ce qui aurait aussi bien pu être autrement : pour comprendre le réel, il faut adosser l'actuel au virtuel. Le réel ne se limite pas au réalisé, et pour reprendre Granger (1995), « *c'est ce qui n'a pas eu lieu qui explique ce qui a lieu* ». Comme le souligne Jobert (2005, p.77), c'est là un enjeu très sensible de la reconnaissance du travail : « *le résultat de l'activité est défini par une absence, et cette absence, rarement remarquée car "normale", fait disparaître l'activité de surveillance, d'anticipation, de remédiation qui a permis qu'il "ne se passe rien". L'absence d'événements advenus occulte ceux qui ont été évités et, ce faisant, l'activité qui a rendu possible leur évitement.* ». Poser que l'actuel n'épuise pas le réel, c'est donc une condition d'*intelligence* : il ne suffit pas de *savoir*

ce qui se *pass*e, encore faut-il *comprendre* ce qui se *joue*, à quels possibles on a à faire et ceux auxquels on décide de donner suite...

Le quotidien est ainsi un temps spécifique, entre le temps du programme et le temps du projet ; c'est le temps de la réalisation même de la mission. Mais c'est un temps muet entre deux temporalités bavardes. Un temps, donc, qu'on ne peut connaître qu'en l'habitant, dans une présence intelligente effective. L'ordre effectif des choses se joue là.

Au final, toutes ces conditions sont évidemment liées. Quotidien et réel vont de pair, et tous deux rapportent au fondement même de l'idée de travail comme "expérience de ce qui résiste" –à l'intention, au projet, au programme, ...

2.1.2 ...mais l'instrumentation gestionnaire regarde ailleurs

La difficulté du management à investir le quotidien de l'organisation est en lien direct avec la difficulté plus générale de l'organisation à soutenir la performance réelle du travail, a fortiori à mesurer sa contribution réelle aux résultats, ce dont témoigne surabondamment la conviction très partagée dans les entreprises que la réduction des effectifs est le plus "rentable" des investissements. « *Les instruments de gestion agissent comme une loupe grossissante sur le coût du personnel ; les systèmes de gestion considèrent fondamentalement l'emploi comme une charge ...* » [Beaujolin-Bellet, 2005, p.96]. De fait, quand la productivité de l'emploi se calcule "Masse Salariale /Chiffre d'Affaires", si la productivité du travail se calcule "Heures de M.O. / Production en volume", quelle place cela laisse-t-il à une quelconque considération du "travail" comme activité où se joue de faire face au "réel", et de la performance comme relevant d'autres registres que seulement celui des résultats tangibles immédiats ? On voit bien que l'emploi sera d'autant plus facilement exclu *par* la productivité si le travail est déjà exclu *dans* la productivité, comme cela s'impose logiquement de la conviction si répandue qu'il y a nécessairement convergence et équivalence entre réduction des effectifs, réduction des coûts et recherche de performance [Beaujolin-Bellet, 2005].

- Tout se joue là : comprendre comment les "compromis opératoires" *répondent* aux "dilemmes de gestion". C'est la valeur même du travail comme ressource qui est en jeu, et par voie de conséquence, le contenu même de la GRH : que signifie d'être D"RH", si cela ne permet jamais d'opposer la possibilité d'une *économie par la main d'œuvre* au réflexe si bien rodé de tout attendre des *économies en main d'œuvre* ? Il faut convenir que les ergonomes, mais les sociologues aussi bien, se gardent eux-mêmes encore bien souvent d'y aller voir de si près, et "l'objection économique", d'autant plus péremptoire qu'elle est incomprise, a la partie facile en cas de tensions... [Hubault, 2003].

2.2. Repenser la place du travail dans la gestion

Peut-on espérer changer ces « formes de pensée » ? Ce changement dont on devrait pouvoir attendre des DRH qu'ils l'initient, ne faut-il pas d'abord qu'ils l'accomplissent pour eux-mêmes, en eux, dans leurs propres modèles ? Mais si c'était aussi l'écho d'une absence de pensée RH réellement constituée, d'un déficit plus chronique de modèle RH propre, et donc d'une difficulté plus structurelle à faire autre chose que traduire en termes "RH", ce qui se dit et se pense généralement en "gestion"... où le travail est absent ? Qu'importe l'hypothèse, la conséquence sera pour nous la même : il faut prendre appui sur ce qui résiste dans la gestion, et donc aussi dans la GRH, pour mettre l'activité du gestionnaire, et donc du GRH, en problèmes : objectiver les contradictions qui constituent les interpellations de son métier.

De Geuser (2006, pp.24 et svtes) démonte la « *double peine du travail* » qui découle de la dévalorisation du travail en Gestion. D'abord, le travail est appréhendé comme un coût fixe, ce qui ajoute à la complexité de sa gestion celle du calibrage de la capacité : le gestionnaire est en effet, alors, obsédé par le coût de surcapacité. Ensuite, ce double poids du travail-coût sur la rentabilité est renforcé par le fait que le travail sert souvent de base d'allocation pour les

charges indirectes : on alloue aux produits ou aux activités, les charges indirectes en fonction de leur consommation de main d'œuvre directe. De la sorte, le travail direct est doublement cher. Une "solution" consiste à appréhender le travail comme ce qui transforme les ressources en produit, variable intermédiaire entre coût et résultat, mais cette "reconnaissance" est très descriptive et peu analytique (la dimension de création de valeur y est peu explicitée), de sorte que l'« activité » reste difficilement valorisable. Et quand activité est prise au sens de « processus », c'est au prix d'une représentation purement financière des ressources consommées et du repli de l'activité sur le contenu de ce que l'ergonomie appelle, elle, la tâche, qui n'est précisément pas le travail réel...

De Geuser (2006) relie la disparition du travail en gestion –on peut même parler de déni-, avec la montée concomitante des questions de stratégie, de structure et d'environnement comme unités principales d'analyse : la théorie du management passe complètement à coté de la régulation entre organisation et technologie, le systémisme paye une ouverture à une vision plus micro par une montée en abstraction sourde aux bruits parasites du "réel", autrement dit la matière même du travail. Quant aux normes de la recherche en gestion, elles contribuent à l'effacement progressif des études sur le travail qui requièrent des méthodologies qualitatives de proximité et d'observation qui n'ont pas l'heur de servir les ambitions de reconnaissance "scientifique" fondée sur « *l'utilisation de bases de données retraitées par ordinateur à la recherche de "communalités"* » ; par ailleurs le champ théorique qui pourrait prendre en charge le travail, s'est scindé en deux disciplines, « *organizational theory* » (qui lâche la dimension des pratiques) et « *work and occupations* » (qui perd la perspective organisatrice), ce qui interdit toute compréhension autonome du travail par la gestion et entretient des « images pétrifiées » [Barley et Kunda, 2001, cités in de Geuser, 2006, p.34] dans les formes réglées par Taylor et l'École des Relations Humaines.

Au final, donc, rien d'étonnant, selon De Geuser et Trépo (2005, p.113), si les DRH ne disposent pas d'un "modèle opérant" de l'activité qui leur permettrait de « *penser et mesurer le rôle de la variable explicative (ou variable indépendante) du travail dans la relation tâche-résultat* ». C'est, disent-ils, « *un métier piège, prisonnier de l'ambiguïté gestionnaire du terme activité* ». Beaujolin conclut, elle aussi, sur la difficulté d'avancer dans la voie de la « *valorisation du travail dans l'instrumentation de gestion* ». Pour Du Tertre (2006), la réponse passe par la compréhension du processus d'« *investissement immatériel* » qui permet la « *métamorphose* » des ressources en « *actifs productifs* », immatériels aussi, valorisables alors dans un dispositif d'évaluation lui-même redimensionné sur une conception plus stratégique de la performance.

De notre point de vue, le cœur de l'affaire tient à ceci : le management est structurellement installé dans une logique de défiance vis-à-vis des hommes qu'il encadre –dont il est lui-même victime de plus en plus de la part des couches supérieures, et "ainsi de suite" en remontant-, et cette posture est la raison des stratégies de croissance externe que les organisations privilégient. Elle contredit quasiment terme pour terme l'hypothèse d'une "ressource humaine" sur laquelle l'organisation reconnaîtrait pouvoir compter. Cette déconsidération du travail comme ressource, témoigne d'une forme générale de pensée qui parie toujours contre le réel, contre le quotidien, contre le travail. Rien ne lui semble possible à partir de ce qui est, toujours *contre*. Ce qu'on y appelle « projet » ne projette pas le réel, mais sur le réel, qu'il écrase... Rien de ce qui existe ne semble avoir jamais puissance de ressource. L'histoire est un boulet, pas un repère ; elle n'offre aucun appui, aucun levier pour aucun avenir. C'est donc l'idée même de processus qui n'arrive pas à s'installer, et l'idée même de développement qui se trouve interdite. On retrouve là, les traits du « travail » taylorien : clos sur lui-même, pure opération, il n'ouvre à aucun développement, ni subjectif ni économique ; on ne peut donc rien fonder sur lui. C'est d'ailleurs la raison de son caractère

aliénant : l'activité condamne à la servitude si elle n'ouvre qu'à la seule perpétuation de sa posture originelle.

Ressource et Développement sont donc deux concepts liés. On ne peut pas *penser la gestion* de la ressource humaine sans penser *développement* de la ressource humaine, comprise à la fois comme moyen *et* comme projet du processus de création de valeur.

2.3. Quel sens donner au concept de ressource humaine ?

Strictement, « Ressources Humaines » peut aussi bien désigner ce dont la *consommation* doit être maîtrisée, idéalement réduite au minimum, ou ce dont la *puissance* productive doit être développée, idéalement maximisée. Il faut donc mettre en résonance :

- la discontinuité-dualité anthropologique du travail dans une situation hétéronome –ce que Hegel résume en disant net que l'Homme affirme sa nature *par* le travail mais la dégrade *dans* le travail, dès lors que la société industrielle s'édifie sur une appréhension du travail humain qui épuise sa substance⁴ - ;
- avec la discontinuité-dualité de toute activité économique pour le gestionnaire –ce que traduit la tension effet utile/coût dans la définition de la valeur- ;
- avec la discontinuité-dualité de l'activité de travail pour l'ergonome –dont témoignent les tensions prescrit/réel, tâche/activité-.

Ces discontinuités-dualités, il importe de comprendre leurs influences réciproques. Ainsi, pour nous, la *ressource humaine* ne désigne ni un homme concret, ni, non plus, un objet économique concret, mais un concept qui articule deux dimensions analytiques :

- d'une part, il s'agit de poser que la ressource humaine n'existe que dans la dynamique d'une *situation*, c'est-à-dire sous l'angle du rapport que les hommes entretiennent par leur travail avec les moyens dont ils disposent (outils, systèmes formels) pour atteindre le monde ;
- d'autre part, il s'agit de comprendre que ce rapport –par exemple la production-, ne peut se développer qu'à la condition d'une présence renouvelée des "sujets" qui l'habitent (par exemple les hommes et les machines), et qui doivent donc pouvoir poursuivre à travers l'évolution de leurs rapports, leurs destins propres. En d'autres termes, il s'agit que l'évolution du rapport de production *perfectionne* la singularité de la technique (développement technologique) *et* des hommes (développement de la subjectivité). *L'homme n'est ressource humaine que comme homme*, tendu biologiquement et psychologiquement (et non seulement économiquement) vers l'action ; celle-ci ne peut devenir économiquement productive que si une structure sait dynamiser et rendre concrètes ces virtualités spécifiques.

La « Gestion des Ressources Humaines » signifie donc porter attention aux conditions par lesquelles on peut espérer actualiser et potentialiser la puissance humaine de création. Et comme cette puissance procède d'un rapport, entre une *disposition* et une *occasion*, elle est un effet d'*organisation*.

Le statut économique du travail ne peut s'établir aux antipodes de la nature psychophysiologique et sociale de la personne qui travaille. Si, comme nous la comprenons, l'activité de travail définit précisément l'*interface* où les valeurs humaines de l'action se transforment en valeurs économiques de production, le concept de Ressource Humaine définit le processus organisationnel, *au sens analytique*, qui s'en assure.

Si nous acceptons cette approche, trois conséquences s'en suivent, qui constituent peut-être les sources de résistance les plus difficiles à surmonter :

⁴ au-delà, Hegel développe l'idée que les améliorations de la productivité accroissent la richesse (plus de produit pour une même quantité de travail), mais réduisent la valeur du travail, alimentant ainsi le conflit entre les intérêts de la Société et ceux du Travail. Ce schéma, qui fait écho à la problématique hégélienne de la réunion des utilités individuelles et sociales, dont l'enjeu est évident pour l'emploi, repose sur un couplage [coût-valeur] dont nous savons l'enjeu pour les approches récentes.

- L'impossibilité d'imputation ;
- La difficulté de concevoir une organisation ouverte sur le développement de l'autonomie ;
- La nécessité de ne pas confondre « individu » et « subjectivité ».

2.3.1. *L'impossibilité d'imputation*

Tout d'abord, la conception "systémique" de la ressource ferme la porte à l'imputation : dans cette acception, le processus n'a pas de facteur causal, il ne se soutient que des influences, réciproques ; c'est globalement qu'il se développe, comme un tout, ou qu'il régresse. Or l'imputabilité est une commodité très utile dans la gestion courante, et on doit comprendre que sa perte n'est acceptable que si on peut la remplacer par un procédé opératoire, c'est-à-dire qui marche sans trop de difficulté pour tout le monde... Ce qui a peu de chance de se vérifier rapidement, et qui peut donc faire craindre que, quoi que vaille le raisonnement, le "changement" échouera si les conditions sont jugées trop complexes pour le mettre en œuvre. Le cas s'est produit maintes fois. Ainsi par exemple, le courant initié par Antoine Riboud autour de la « performance globale » a tourné court, y compris dans sa propre entreprise, quand le coût de maintenance cognitive, organisationnelle et politique, de ce dispositif a été jugé trop élevé au regard des avantages opérationnels du modèle simplifié en place, et de fait toujours en cours...

2.3.2. *Quelle place pour l'autonomie dans l'organisation ?*

En donnant à la ressource humaine cette dimension de processus, on souligne aussi que la GRH n'est pas une gestion des personnes mais de leurs activités, précisément la gestion de la ressource que peut constituer leurs activités pour peu (sic !) que l'organisation sache développer leur puissance productive... L'enjeu de cette orientation, c'est la manière de penser l'autonomie : l'autonomie des personnes dans leur travail, et l'autonomie du travail dans le processus de création de valeur. Or nous suivons volontiers Bruno Maggi (2003) dans l'idée qu'il n'y a aucune chance de parvenir jamais à l'autonomie si on ne se met pas dans la posture capable d'en traiter, c'est-à-dire de *construire la vision de l'organisation qui permet de comprendre ses rapports avec l'autonomie*. Il n'y a en effet aucune chance de dépasser le modèle fordiste avec les moyens conceptuels du fonctionnalisme qui fonde, précisément, le modèle fordiste...

Voyons l'exemple du travail collectif : le fonctionnalisme n'est pas fermé à l'idée de travail collectif – toujours le travail a été connu comme collectif. Il s'agit d'autre chose : du fait de l'impossibilité de prescrire précisément la tâche, la commande de travail est de plus en plus adressée au collectif, mais on continue de maintenir la forme de contrôle établi dans le cadre de la tâche individuelle ... En d'autres termes, le problème est d'accorder deux dynamiques : celle qui reconnaît la *nécessité d'autonomie* dans les actions plus collectives, et celle qui réaffirme le *besoin d'un contrôle* central... qui contredit la première. L'enjeu est donc de reconnaître, pour la gérer, cette contradiction : soit on veut garder le contrôle central de la régulation du processus, soit on développe une vision processuelle, qui est la seule à offrir la possibilité de l'*autonomie*. Bien entendu, ces deux modes de régulation s'entremêlent dans l'activité de chacun, mais les confondre c'est s'interdire de comprendre la régulation autonome. Bien sûr, c'est difficile de *changer la manière de voir* : personne ne prend facilement le risque de changer tout seul de point de vue, et ce changement épistémologique, à la différence des changements politiques dont les acteurs sociaux ont l'habitude, ne peut être que soudain et brutal, car il est justement en cause de voir penser et faire *autrement*...

2.3.3. *Mobiliser la subjectivité, un défi pour la GRH ?*

Tout pousse à "psychologiser" ces questions, c'est-à-dire à découpler les « formes de pensée » et les situations de travail qui les ont nourries, et à ne faire fond que sur des qualités

"personnelles" *naturelles*, indépendantes des situations particulières, et donc disponibles en toute occasion. Comme la rente ricardienne, la ressource humaine serait ainsi une « *faculté productive et impérissable* »⁵ sur laquelle l'entreprise pourrait compter... sans compter... Au delà de toute polémique, la raison essentielle pour laquelle c'est là un raisonnement faux, c'est que la compétence ne se révèle que dans et par la performance : ces qualités "naturelles" sont des constructions ; elles ne se consolident que dans l'après coup, quand *ce qu'on a fait* peut se constituer en réserve disponible pour l'avenir, en *ressource* [Hubault, 2000], et par un investissement immatériel ad hoc, en *actifs* [Du Tertre, 2006].

Cette confusion en alimente une autre, entre individu et subjectivité. La sensibilité nouvelle de l'économie à la subjectivité des acteurs⁶ produit une sorte d'écrasement des plans : la subjectivité n'a pas d'existence tangible, concrète, objectivable dans les termes auxquels l'entreprise est habituée ; c'est l'individu qu'elle rencontre ... mais on peut le craindre alors, *une manière d'individu ... désubjectivé*, réduit aux seules dimensions que l'entreprise accepte d'écouter en lui. Reconnaître la subjectivité, ça demande une « manière de voir » le travail qui ne s'improvise pas. L'intention ne suffit pas. C'est une construction conceptuellement complexe, et politiquement risquée.

De fait, la reconnaissance de ce que l'entreprise doit à la subjectivité –ou à l'autonomie, qui est l'autre nom de cet enjeu-, s'accompagne souvent d'une tentation-tentative de l'entreprise de contrôler cette subjectivité, la gérer, l'encadrer [Clot, 1999]. En effet, la subjectivité est une ressource que l'entreprise ne peut pas "commander", de sorte que, en final, la *réquisition de la subjectivité* est, soit un processus de harcèlement moral, soit une aporie : on ne peut pas *exiger* ce qui ne peut venir que par *consentement*. Tout dépend donc de l'occasion que l'entreprise laisse aux personnes, particulièrement aux cadres, de faire reconnaître leurs valeurs, d'exprimer leurs attentes, de réaliser leurs projets *dans* le système de valeur de l'entreprise, les attentes de l'organisation, les projets où on leur demande de *s'engager*. On voit ici apparaître la face subjective de la définition que nous avons avancée de la ressource humaine : Pouvoir *faire* ce qu'on nous demande d'*être* ... est une clef de l'estime de soi.

La psychodynamique a montré que travailler loyalement, c'est accepter que le travail nous investisse. En échange, il est attendu qu'il nous accomplisse. Le risque c'est qu'il nous envahisse, et qu'on succombe à la subversion du travail. C'est ce qui se produit quand une sorte de "violence sans haine" instille l'entreprise, elle-même devenue incapable de rien opposer à la pression du marché (incarné dans la bonne figure du "client", cela va sans dire) en sorte que les rapports de travail cèdent aux rapports marchands qui réalisent alors le prototype de tout rapport intersubjectif ...

La subjectivité, c'est ce qui s'éprouve de soi, l'expérience de la manière dont ce que nous faisons nous affecte ; mais aussi ce que nous éprouvons du fait de ce que nous n'arrivons pas à faire, à vivre ; ou au contraire comment ce que nous voudrions faire nous mobilise. C'est cette *expérience* qui est mobilisée dans l'activité, elle en constitue la ressource. Les individus "concrets" qui font cette expérience, ne lui donnent pas accès si facilement, surtout s'ils ont quelque raison, voire intérêt, de la taire. Reconnaître la subjectivité, ainsi, oblige considérablement qui décide de s'y risquer. Les DRH peuvent-ils prendre le risque ? C'est pourtant, là, le rendez-vous stratégique, scientifique et politique, de la GRH : passer du

⁵ Ricardo [1823 (1977, p. 57)] définit la rente comme « *la portion du produit de la terre que l'on paie au propriétaire pour avoir le droit d'exploiter les facultés productives et impérissables du sol* ». Il convient d'ajouter que la rente ricardienne n'a de sens que dans un environnement donné et stable... ce qui a peu de chance d'être reconnu comme caractéristique de l'environnement dans lequel on cherche à développer la « ressource humaine »...

⁶ en réalité l'activité est toujours, et depuis toujours une mobilisation de la subjectivité, mais la trace économique de cette mobilisation est plus manifeste aujourd'hui, particulièrement dans les activités de services, de sorte que l'économie la « découvre » : le risque serait de croire qu'elle naît de son regard !

modèle de la motivation à celui de l'implication, c'est à la fois un enjeu économique pour faire face à l'incertitude ; c'est aussi un enjeu santé pour les personnes, de pouvoir convertir dans le registre de la réalisation de soi le bénéfice de la réalisation de quelque chose,

Bibliographie

- Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris : Le Seuil
- Askenazy P. (2006), « De la prescription "économique" en sécurité et santé au travail », in Hubault F. (s/d), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse : Éditions Octarès, à paraître
- Beaujolin-Bellet R. (2005), « Travail, emploi : quelles mesures ? », in Hubault F. (s/d), p.93-102
- Cazamian P., Hubault F., Noulin M. (1996), *Traité d'ergonomie*, Toulouse : Éditions Octarès
- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain.
- Daniellou F. (s/d) (1996), *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Toulouse : Éditions Octarès
- Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Paris : PUF, Que-sais-je n°2996
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris : INRA éditions.
- De Geuser F. (2006), *Travail du manager et ergonomie des instruments de gestion*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Jouy-en-Josas : HEC, 24 janvier 2006, ronéo
- De Geuser F, Trépo G. (2005), « Ambiguïté gestionnaire du terme "activité" et travail du DRH », in Hubault F. (s/d), p.103-115
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris : Éditions INRA.
- Du Tertre C. (2001), « Nouveau régime d'accumulation et aménagement-réduction du temps de travail », in Groux G. (s/d), *L'action publique négociée, approches à partir des 35 heures – France Europe*, Paris : Éditions L'Harmattan, p.219-233
- Du Tertre C. (2001), « L'économie immatérielle et "les formes de pensée" dans le travail », in Hubault F. (s/d), p.41-52.
- Du Tertre C. (2005), « Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé », *@ctivités*, 2 (1), p.37-49, <http://www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf>
- Du Tertre C. (2006), « Performance, du modèle industriel à un modèle serviciel ? », in Hubault F. (s/d), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse : Éditions Octarès, à paraître
- Fiol M. (2003), « Les contradictions inhérentes au management. De la logique du curseur à celle de l'extenseur », in Moingeon B. (s/d), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, Paris : Éditions L'Harmattan, p.231-267
- Fiol M., Jordan H., Sulla E. (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*, Paris : Éditions Dunod
- Granger G.G. (1995), *Le probable, le possible et le virtuel*, Paris : Éditions Odile Jacob

- Hubault F. (2001), « Faire de l'ergonomie une pensée », in Hubault F. (s/d), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, actes du séminaire Paris1, 22-26 mai 2000, Toulouse : Éditions Octarès, p.11-32
- Hubault F. (s/d), (2002), *Le métier d'ergonome*, Toulouse : Éditions Octarès
- Hubault F. (2003), « Le travail vaut par la manière dont on en use : contribution de l'ergonomie à la gestion des ressources humaines », in Allouche J. et col. (s/d), *Encyclopédie des ressources humaines*, Éditions Vuibert, p.476-487
- Hubault F. (2004), « La ressource du risque », in Hubault F. (s/d), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ? Actes du séminaire Paris1*, 19-23 mai 2003, Toulouse : Éditions Octarès, p.207-220
- Hubault F. (s/d) (2005a), *Activité, Travail, Ressource Humaine : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question*, Actes du séminaire Paris1, 1-3 juin 2004, Toulouse : Éditions Octarès
- Hubault F. (2005b), « Ergonomie et GRH », in Weiss D. (s/d), *Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, p.689-715
- Jobert G. (2005), « Engagement subjectif et reconnaissance du travail dans les systèmes techniques », *Revue internationale de psychosociologie*, n° 24, printemps 2005, Paris : ESKA, p.67-95
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel ; un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse : Éditions Octarès
- Maggi B. (2006), « Critique de la notion de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, 162, pp.35-49
- Ricardo D. (1823, [1977]), *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Paris : Éditions Flammarion
- Zarifian P. (2003), *A quoi sert le travail ?* Paris : Éditions La Dispute/ "Comptoir de la politique"
- Zarifian P. (2006), L'importance du régime des affects dans les fluctuations des milieux de travail., in Hubault F. (s/d), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse : Éditions Octarès, à paraître

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Le travail réel du manager demain

Risquer la confiance, lâcher le reporting

- Partie II -

■ **Analyses et points de vue complémentaires** **pp. 45-100**

- L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet, *Site web Communication et organisation* (<http://communicationorganisation.revues.org>), 2007

- Manager le travail

Revue Travail & Changement n°333, *Site web Anact* (www.anact.fr), 2011

- Prévenir les risques psychosociaux par le management du travail

Patrick Conjard, *Site web RMS* (www.reims-ms.fr), 2011

- Quels facteurs de performance, pour quels types d'équipe ? L'avis des managers

Pascal Langevin, *Site web HAL - Inria* (<https://hal.inria.fr>), 2004

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet

L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet, « L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens », *Communication et organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 15 octobre 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/224>

Éditeur : Presses universitaires de Bordeaux
<http://communicationorganisation.revues.org>
<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://communicationorganisation.revues.org/224>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

© Presses universitaires de Bordeaux

Résumé

Les managers sont confrontés à la complexification des organisations, des activités et des relations sociales. Or, l'analyse de leur travail s'est essentiellement appuyée sur une distinction entre la prescription et l'activité en délaissant l'interprétation opérée par les managers eux-mêmes. Il convient donc d'appréhender « l'effet manager » dans ses dimensions rationnelles et symboliques et de revisiter la problématique de la compétence managériale à l'aune des processus de signification qu'elle engage et qui la constituent.

Mots-clefs

Mots-clés : analyse du travail, sens, compétence(s), managers, savoirs, professionnalisation

Abstract

Managers are faced with the complexification of frameworks, activities and social relationships. But the analysis of their work has been essentially based on the distinction between the fact of giving instructions and the real activity by forgetting the interpretation done by the managers themselves. In this context, it's useful to understand the "Manager effect" in its rational and symbolic dimensions and to reexamine the concept of managerial competence through the signification processes, that are involved in and constitute it.

Key words: *work analysis, significance and signification, competence, managers, knowledge.*

Jacques Bonnet est Professeur en sciences de la communication et en management auprès d'ingénieurs et de personnels d'encadrement et de direction à l'Enesad (Etablissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon) et dirige l'équipe de recherche COSMOS (COmmunication, SAVOIRS, Médiations, OrganisationS), EA 4177 CIMEOS, à l'Université de Bourgogne. Ses travaux de recherche concernent principalement les processus de pilotage, la communication et l'accompagnement du changement dans les organisations.

Rosette Bonnet est Maître de conférences-HDR en sciences de l'information et de la communication à l'Enesad auprès d'ingénieurs, cadres et formateurs. Au sein de l'équipe COSMOS/CIMEOS, ses travaux de recherche concernent principalement la professionnalisation des cadres et la communication organisationnelle.

**L'analyse du travail des managers. Au-delà de
l'analyse de la prescription et de l'activité,
comprendre « l'effet manager » comme
production de sens**

Rosette et Jacques Bonnet

jacques.bonnet.couchey@wanadoo.fr

Ainsi, ces managers se trouvent confrontés à une triple complexification de leur environnement professionnel¹. En premier lieu, ils sont au cœur d'une profonde mutation des modèles organisationnels qui cherchent davantage de réactivité et d'adaptabilité dans des formes transversales de pilotage susceptibles de concilier coopération interne, notoriété et logique de résultats². Par ailleurs, leur métier a opéré au cours des dernières décennies, en termes de technicité, un glissement manifeste, depuis les activités de gestion et d'administration vers des fonctions d'interface où il faut désormais être capable en permanence de concilier le stratégique et le ponctuel, l'organisation et la communication, le pilotage et le conseil, la symbolique des messages et l'opérationnalité des actes, l'image et la production, le rationnel et le sensible. Enfin, le rapport au travail et les relations sociales dans le travail ont également fortement évolué du fait du processus d'individuation³ qui caractérise les nouveaux comportements de personnels plus « zappeurs », plus nomades, et aussi d'échanges plus informels dans le cadre d'une société globale qui a pris ses distances avec les valeurs de la science, de la technique et de la Raison. Aussi les managers sont-ils confrontés au quotidien, à des postures individuelles plus hétérogènes interpellant fortement la possibilité d'articuler et de mettre en synergie l'individuel et le collectif. En résumé, ces mêmes managers se trouvent donc questionnés par la nécessité de gérer des interactions de toutes natures dans des contextes incertains.

Dès lors, comment analyser le travail des managers afin d'intégrer la complexification qui le caractérise, notamment au regard des problèmes d'incertitude, d'intercompréhension et de sens qui affectent les organisations ? À quelle méthodologie recourir pour analyser et

¹ Bonnet, Bonnet, 2003

² Accard, 2005

³ Lipovetsky, 2004

comprendre les logiques sociales et cognitives⁴ qui émergent ou se recomposent dans de nouvelles professionnalités chez ces personnels d'encadrement et de direction ? Quels référents scientifiques mobiliser pour un renouvellement de l'analyse des processus d'élaboration des compétences de ces responsables et ainsi ne pas ignorer « l'effet manager » que connaissent toutes les organisations en termes d'impact de leur intervention ? Telles sont les questions que nous proposons d'investir en plaçant ces acteurs que sont les managers au premier plan de l'analyse, à parité avec l'étude des organisations. Il s'agit notamment de montrer pourquoi, en quoi et comment, une approche fondée sur l'analyse et la compréhension des processus d'élaboration et d'expression du sens de -et dans- l'activité managériale, offre de nouvelles perspectives en vue de constituer un ensemble de concepts et de démarches permettant de nourrir, et aussi de renouveler, les recherches menées sur l'activité et la professionnalité des managers.

Prolonger et renouveler le cadre théorique et méthodologique de l'analyse du travail

La prise en compte de cette complexité implique tout d'abord de passer d'une modélisation binaire « Prescription de travail/Activités » à une modélisation ternaire « Prescription de travail/Activités/Représentations et logiques des managers ». Rappelons que la modélisation binaire a caractérisé une analyse fondée sur le couple Organisation/Travail dans un contexte socio-économique relativement stable, celui des Trente Glorieuses et un peu au delà, jusqu'à ce que les chocs pétroliers des années 1970 et les crises qui les ont suivis, finissent par ébranler les modèles de production et de consommation en vigueur. En limitant l'analyse du travail à une lecture extractive, explicative et comparative de la prescription en tant que commande institutionnelle de travail, et de l'activité réelle des managers en situation professionnelle, cette approche a essentiellement opéré depuis l'organisation, généralement à partir de la notion d'emploi et de celle de poste de travail⁵. La modélisation que nous proposons tente de rompre avec une certaine désincarnation propre aux modèles antérieurs au développement du courant, somme toute récent, des Ressources humaines. Pour cela, elle prend en compte l'intervention des acteurs et surtout leur potentiel d'interprétation, de traduction et d'expression au regard de la prescription et de l'activité. En cela, les acteurs individuels sont intégrés dans le modèle d'analyse en tant que

⁴ Doise, 1993

⁵ Montmollin de, 1986

troisième pôle, à parité et en dialogique avec la prescription et l'activité. Au-delà des informations identifiables grâce à l'analyse de la prescription et de l'activité dans sa version structurelle et organisationnelle, nous proposons de faire des processus et des effets de signification, donc de « l'effet manager », une question centrale pour aborder, dans ses dimensions fonctionnelles et symboliques, l'intervention des cadres et des dirigeants.

C'est bien l'idée d'un modèle dynamique d'analyse du travail des managers, et non de modèles finis ou exhaustifs qui prédomine dans cette proposition. Elle intègre des processus et des effets de sens en recomposition permanente, mais aussi la complexification du travail qui, lorsqu'elle est intégrée à l'analyse, paraît de nature à permettre la compréhension d'activités humaines elles-mêmes en mutations continues et soumises à l'incertitude. En cela, et parce qu'elle fait de la question du sens⁶ que l'acteur donne et trouve à la prescription et à l'activité, une interrogation première, cette lecture permet d'appréhender des interactions que d'autres modèles autorisent moins à saisir, en raison d'approches davantage disjonctives. En accord avec Jean Baudrillard qui pointe la nécessité de convoquer « des modèles indéterministes pour approcher l'indéterminé », l'hypothèse avancée ici consiste à énoncer que pour pouvoir aborder la complexification du travail, des relations humaines et des organisations, une évolution épistémologique vers des modèles eux-mêmes complexes est nécessaire. Nous prolongerons cette réflexion vers les démarches d'analyse de la compétence des cadres et des dirigeants en ce qui concerne la capacité de ces modèles à intégrer cette complexification.

Cet article s'appuie sur des recherches que nous avons menées ces dernières années auprès de plusieurs centaines de managers du secteur public et privé⁷. L'analyse de la prescription est effectuée pour sa part institutionnelle à l'aide d'une analyse discursive d'offres d'emplois, de référentiels d'emplois, de contrats d'objectifs, de lettres de missions et d'organigrammes. La caractérisation des situations professionnelles types est obtenue à l'aide de l'analyse de référentiels « métier » collectés au sein d'organisations et d'entretiens semi-directifs conduits auprès de managers en activité et d'experts témoignant d'une distance critique sur la fonction. L'analyse de l'activité réelle des managers est réalisée à l'aide de relevés de

⁶ Eco, 1997

⁷ A titre d'exemple, R. Bonnet, J. Bonnet, *Compétences et professionnalisation des dirigeants-entrepreneurs*, Rapport de recherche commandité par le Centre des Jeunes Dirigeants, Paris, 2002.

Analyses

pratiques résultant de l'observation des moyens et des ressources mobilisés ainsi que des modes opératoires des managers. Enfin, l'analyse des représentations des managers est effectuée à l'aide d'entretiens semi-directifs⁸ donnant lieu à une analyse du discours.

Vers un modèle tripolaire d'analyse du travail des managers

Ce modèle repose sur la caractérisation et la mise en dialogue de la prescription de travail, de l'activité réelle et des représentations des managers.

L'analyse de la prescription

Cette analyse consiste à catégoriser et à identifier les tâches que le manager est chargé de réaliser. Cependant, il est important d'établir de suite une distinction entre deux types de prescription de travail. Le premier concerne la commande institutionnelle de travail exprimée en référentiel d'emploi, en fiche de poste, en lettre de mission, en programme d'activités ou en contrat d'objectifs. Cette expression des attentes et des exigences de l'organisation est plus ou moins explicite et plus ou moins complète et peut difficilement refléter, à elle seule, l'exhaustivité des occurrences dans le travail. C'est pourquoi il convient de mobiliser l'analyse d'une autre facette de la prescription.

Celle-ci est liée à cette dimension du travail que Zarifian nomme « le travail-événement ». Aussi, à la notion de travail prescrit par l'organisation, il nous paraît nécessaire d'adjoindre les notions d'*exigences* des situations professionnelles pour caractériser la signification potentielle que l'acteur va ou non parvenir à mettre à jour, élaborer ou activer, s'approprier et traiter, de telle ou telle façon, par les voies de sa rationalité comme par celles de sa sensibilité, pour produire une réponse plus ou moins adaptée et pertinente face à une situation professionnelle. De ce point de vue, chaque événement de travail ou situation est considéré comme porteur d'exigences en matière de réflexion, de décision, de comportement, d'intervention, de mobilisation de ressources et de savoirs. Il s'agit donc de considérer l'intervention humaine comme un processus et une *production de sens en situation*, au-delà de l'ensemble de consignes, de missions, d'objectifs, affichés de façon plus ou moins explicite par la prescription institutionnelle. En résumé, la prescription de travail concerne donc la combinatoire entre d'une part, la commande de travail passée par l'organisation et, d'autre part, le potentiel de sens que recèle toute situation professionnelle considérée comme un

⁸ Vermersch, 1994

événement dont l'émergence appelle l'interprétation et l'intervention pertinentes du manager.

L'analyse de l'activité

Le choix de mettre en avant le concept d'activité et non celui de résultat ou de performance n'est pas neutre. Il veut d'abord désigner et caractériser ce que l'individu fait réellement et comment il aborde une situation professionnelle en termes de lecture et de logiques mobilisées. L'analyse de l'activité repose donc sur un matériau identifiable et mesurable obtenu à partir de l'observation et du relevé de pratiques professionnelles (cf. encadré). Ainsi, l'activité sera appréhendée à la fois en tant que processus et que produit de la relation à la réalité. Cela signifie que le sujet manager est considéré comme auteur dans sa propre prestation intellectuelle et/ou technique mais également quant à sa manière de la réaliser, de la piloter, voire de l'évaluer. Cette précision marque aussi l'introduction d'une problématique de la traduction et de l'interprétation, comme analyste de ce que l'individu dit qu'il fait, pense qu'il fait ou croit faire. Autrement dit, parler ainsi d'activité autorise à envisager, comme pour la prescription, l'hétérogénéité des conceptions de l'action, donc la diversité des modes d'intervention, des actes et des logiques qui sous-tendent le rapport au réel. Au-delà d'une approche ergonomique, l'activité est donc définie et caractérisée ici par rapport à un contexte en raison des interactions fonctionnelles et symboliques qui s'exercent sur elle.

L'analyse des processus de construction et d'expression du sens de l'intervention managériale

L'hypothèse avancée ici énonce que le sens est inhérent au travail humain. Cela signifie que des logiques plus ou moins formalisées, plus ou moins explicites, et néanmoins actives au plan individuel et collectif, sont construites, mobilisées et portées par l'acteur et les groupes en tant que processus et moyens de lecture d'une part, de la prescription de travail et, d'autre part, de l'activité. Autrement dit, une sémiose⁹, c'est-à-dire un processus d'élaboration et de prise de forme du sens, s'opère et se manifeste chez le manager envers la prescription et l'activité et interagit avec celles-ci. Ainsi, si la dimension prescriptive du travail pose les questions : « Que doit faire l'acteur, que peut-il faire, face à une situation professionnelle, qu'est-il essentiel qu'il fasse ? », et si l'analyse de l'activité interroge et

⁹ Eco, 1992

Analyses

caractérise des actes et des modes opératoires observables, l'analyse des représentations et, plus globalement, des logiques sociocognitives des managers, tente de mettre en tension et en dialogue ces éléments de questionnement. Pour cela, elle pose des questions comme : « Qu'est-ce que le manager pense qu'il faut faire et/ou qu'il est possible de faire ? » lorsqu'il s'agit de ses représentations envers la prescription. De même, l'analyse s'appuiera sur des questions comme : « Qu'est-ce que le manager dit qu'il fait, pense qu'il fait, croit qu'il fait ? » lorsqu'il s'agit de représentations liées à l'activité réelle. Cette approche vise ainsi à tenter de comprendre comment le manager se représente le couple Prescription/Activités, au regard de quelle signification et comment il le rend opératoire.

Nous reprendrons volontiers à notre compte l'alerte lancée par P. Watzlawick : « la réalité n'existe pas, c'est une construction mentale ». Le concept de représentation signifie donc à la fois un processus et un produit, c'est-à-dire d'une part, la façon dont se construit l'appréhension et l'interprétation du réel et, d'autre part, l'image, la production de signification à laquelle ce processus aboutit de manière plus ou moins durable et formalisée. En vue d'approcher les représentations des managers, il s'agit, en premier lieu, d'analyser les concepts dont ils disposent pour lire la prescription de travail et qu'ils mobilisent dans leurs activités. Les concepts sont les abstractions, les construits théoriques, sur lesquels ils s'appuient. La question est de savoir si ces notions fondamentales ont la même signification chez le manager, que celle attribuée par la prescription et celle découverte dans le contexte de l'activité. Autrement dit, les concepts utilisés par un manager correspondent-ils à la signification portée par la prescription et au discours que tente de partager, au cours de l'activité, une équipe ou un comité de direction ou de pilotage sur tel ou tel aspect stratégique ou technique ?

La seconde entrée retenue pour l'approche des représentations des managers concerne les évocations mentales, c'est-à-dire les liens, les associations, les connexions, que le manager établit au plan social et cognitif à propos du travail prescrit ou réalisé. Ce lien peut intégrer une dimension axiologique en termes de valeurs elles-mêmes productrices d'analogies et d'associations agréables ou non, acceptables ou non pour le manager. La notion de valeur doit être entendue ici dans son acception de psychologie sociale, c'est-à-dire comme l'attribution d'une importance plus ou moins forte à un fait, une idée, un événement, un objet, un autre individu. Les évocations mentales fournissent donc des enseignements intéressants à propos des réseaux de signification fondés sur l'expérience et le vécu, réseaux que

les managers mobilisent dans leur travail. Il est ainsi possible de faire évoquer des champs de contraintes ou d'opportunités, des faits, des acteurs, des enjeux et tout autre variable de l'intervention managériale afin d'obtenir des informations sur les liens de signification et sur les priorités auxquelles se réfèrent les managers.

Enfin, le concept de représentation permet d'approcher une dimension-clé de l'activité managériale, celle relative au projet d'agir et au mode d'intervention de l'individu ou du groupe. En questionnant la manière dont l'individu situe et envisage de conduire son intervention, on accède à des représentations liées à l'action, que cette dernière soit consacrée à un problème stratégique ou technique. L'hypothèse énoncée ici, renvoie à l'idée de processus au sens où la représentation mentale d'un mode opératoire influence fortement son expression et sa réussite, en termes de pertinence d'appréhension et de traitement d'une situation professionnelle. Autrement dit, les modes d'analyse, de compréhension, d'intervention, d'élaboration de relations, sont liés à la construction d'images mentales caractérisant et contextualisant, notamment à travers le langage, *comment faire ce que l'on a à faire et ce que l'on veut faire*.

Cette perspective théorique peut être rapprochée de celle proposée par J.-C. Abrie, laquelle synthétise la problématique des représentations sociales et cognitives dans et sur le travail. En effet, il précise que le concept de représentation concerne à la fois "un processus et un produit d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe constitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique".

Le concept d'attribution causale dans le travail a fait également l'objet de nombreux travaux¹⁰. Celui-ci concerne le type de relation qu'un individu ou un groupe élabore entre d'une part, ce qu'il considère comme les éléments à l'origine d'une situation et, d'autre part, les effets directs ou indirects qui marquent cette même situation. Par exemple, lorsque l'on interroge un manager sur les causes d'une réussite ou d'un échec dans l'activité de son entreprise ou dans sa propre intervention, on approche les indicateurs que ce dernier mobilise pour échauffer une décision ou un jugement en situation. En articulant les concepts ci-dessus, les notions de *logique* ou de *posture sociocognitive* du manager, synthétisent une manière de se situer, de lire, d'interpréter, de réagir et d'intervenir, qui est certes plus ou moins homogène, stable et durable, mais qui témoigne du rapport

¹⁰ Doise, 1993 ; Doise, Mugny, 1981

Analyses

Homme/activité/organisation, rapport en tension et en mouvance permanentes. La mise en dialogue de l'analyse de la prescription, de l'analyse de l'activité et des représentations du manager vis-à-vis de celles-ci, ouvre ainsi une perspective compréhensive qui fait de la signification que le manager trouve et donne à son travail, une voie d'accès pour des recherches soucieuses de prendre en compte la complexité de l'élaboration et de l'expression de l'intervention managériale.

De l'analyse du travail à l'appréhension de la compétence managériale

Dans le prolongement de l'analyse des évolutions sociales, économiques et culturelles rencontrées par le travail et les organisations, il est possible de situer au cours des années 1970 et 1980 l'émergence, en France, du terme de compétence dans les milieux de la formation professionnelle et de l'analyse du travail. Ainsi, à cette époque où prédomine la notion de qualification, concept essentiellement consacré à l'approche des postes de travail et à la gestion de flux de personnels, succède un courant scientifique, mais aussi professionnel, qui s'intéresse aux connaissances mises en œuvre dans les activités. Ce changement avait été amorcé, notamment aux USA, à travers l'analyse de la tâche (*task analysis*) qui visait à définir les objectifs d'une formation à partir d'un répertoire d'activités, d'où la notion de capacité, *ability* en anglais, pour désigner des regroupements d'activités.

L'idée générique qui traverse l'approche présentée ici à propos du glissement de la notion de qualification vers celle de compétence, s'appuie sur le constat d'un changement de regard et d'une évolution progressive du jugement évaluatif sur le travail humain. Ce phénomène est directement lié au changement de la nature même du travail, à travers la forte automatisation qui s'est manifestée à partir des années 1970 et le développement des technologies d'information et de communication, mais aussi à la manière de gérer les hommes au travail. Il n'est pas question de préconiser une opposition entre les concepts de qualification et de compétence, mais plutôt d'aborder leur contribution respective comme un processus d'évolution des représentations liées au travail humain et aux organisations. C'est sur ce plan, à la fois sémiotique et organisationnel, que nous situons le changement de paradigme qui, sans nier le concept de qualification, donne une place centrale au concept de compétence pour renouveler l'approche du travail des cadres et des dirigeants.

Le modèle classique de la qualification ou la disjonction entre savoir, savoir-faire et savoir-être

Ce modèle apparaît comme celui du sens éparpillé. En effet, il s'appuie sur trois piliers dont chacun a souvent tendu à contester l'importance et la légitimité des deux autres. Ainsi, la notion de savoir, historiquement dominante, est-elle parfois considérée comme auto-suffisante, certes au sein de l'Ecole, mais aussi dans des milieux professionnels, tel celui des ingénieurs et des cadres, où les personnels sont encore recrutés pour un premier emploi à l'aune de leur parcours de formation théorique et de la notoriété des établissements de formation fréquentés. Dans cette optique, le savoir déclaratif ou académique est peu considéré dans son possible rapport à l'action et dans son potentiel de pertinence intellectuelle ou technique, mais plutôt selon un ensemble de normes sociales et de codes qui répertorient de façon plus ou moins programmatique les contenus qui, une fois traversés, fondent la reconnaissance et l'appartenance socioprofessionnelle.

Le second volet du triptyque que présente le modèle de la qualification a longtemps été résumé sous l'appellation de savoir-faire, c'est-à-dire d'un ensemble de méthodes, d'outils, de techniques et de pratiques, directement inscrits dans la relation à l'activité. Mais ici aussi, le savoir-faire a vite été renvoyé par les organisations, les gestionnaires du personnel et parfois les responsables de formation, au rang d'un savoir-statut, comme le terme d'expérience tend à le suggérer. Cette notion de savoir-faire apparaît chez les managers comme un marqueur d'appartenance, de présence dans le champ social du travail. L'expérience est souvent utilisée dans les discours professionnels comme un argument de validation d'une pratique et d'une participation qui, à elle seule, vaudrait légitimité et habileté. Quant aux savoir-être qui constituent le dernier volet de l'approche du travail par la qualification, ces derniers semblent poser dans les nombreuses parutions professionnelles qui leur sont consacrées, un problème essentiel relatif aux habiletés sociales dans le travail, sans jamais véritablement parvenir à échapper à des dimensions comportementalistes ou instrumentalistes, comme en témoignent les titres de certains ouvrages de management. Ici encore, le savoir-être s'apparente à une codification souvent traduite en comportements attendus et/ou autorisés. La dérive vers le standard du "bon comportement" chez le manager n'est pas une vue de l'esprit, elle est encore caractéristique d'une approche plus ou moins déterministe des relations socioprofessionnelles.

À ces trois volets de la qualification, nous avons voulu apporter une autre démarche conceptuelle et méthodologique, afin de fournir une lecture à la fois différenciée et complémentaire du lien entre la prescription et l'activité. Dès lors, la question de la compétence devait nécessairement éviter les pièges procéduriers et normalisants ainsi que les débats par trop idéologiques sur son identification et son éventuelle mesure. Aussi préciserons-nous d'emblée qu'il ne peut être envisageable de définir la compétence, mais qu'une démarche à vocation scientifique ou d'expertise peut permettre d'approcher son processus d'élaboration et certaines de ses manifestations observables dans des contextes eux-mêmes souvent spécifiques. Toute la difficulté de cette entreprise consiste à mettre en dialogue le "Réel", c'est-à-dire, comme le remarque Lamizet, le lieu où s'applique un principe de causalité, en termes de situations de travail et d'activités, avec le "Symbolique", c'est-à-dire "le champ où il y a du sens" en voie d'élaboration et d'expression, notamment à travers des représentations et des logiques managériales.

Le sens naît et se développe également, chez le manager, à travers une prise de conscience et une verbalisation des écarts et des convergences de représentations qu'il entretient envers la prescription de travail et envers ses propres activités. Le sens, en termes de direction et de signification¹¹, trouve ainsi dans cet éclairage, un creuset pour des changements de pratique, de comportement, d'identité, etc. Il s'agit donc de considérer toute démarche de professionnalisation à partir de la possibilité offerte à l'individu, d'adopter une posture métaréflexive orientée vers une projection de ses compétences actuelles en termes de gain économique, identitaire, de plaisir, d'efficacité, de valorisation, ou toute autre plus-value possible et identifiable. Ainsi, l'individu accepte-t-il et engage-t-il le changement de ses pratiques lorsqu'il parvient à donner un sens à la mutation en question.

Sens et compétences managériales

Le premier élément qui pose la compétence comme un processus et un produit de signification face au réel concerne les savoirs déclaratifs, c'est-à-dire les concepts, en tant que constructions théoriques requises à la fois pour l'exercice d'une activité et pour la reconnaissance de l'appartenance du manager à une organisation et à un groupe professionnel. L'action sensée, c'est-à-dire l'action qui résulte d'une construction orientée vers un but et que les acteurs sont capables d'explicitier, requiert chez tout opérateur la maîtrise d'un schéma

¹¹ Bougnoux, 1991

conceptuel propre à son périmètre d'activités et à son contexte d'intervention. Ce schéma conceptuel représente tout autant les abstractions qui permettent de nommer les idées et les faits, que la possibilité de signifier une appartenance sociale. Ainsi, et à titre d'exemple, il est essentiel pour un dirigeant ou un cadre, d'établir une représentation pertinente et discriminante des termes de production et de productivité, de stratégie et de tactique, d'emploi et de métier, d'innovation et de changement... et de mobiliser des raisonnements et des discours adaptés à la situation professionnelle à traiter. La maîtrise de ces concepts, outre le rapport de pertinence au réel, et donc d'efficacité, qu'elle engage, inscrit également l'intervention du manager dans une possibilité de partage de signification à visée collective. Pouvoir dire et écrire *les mots de son métier* et expliciter un conseil ou une directive, construire et échanger un accord partiel ou total avec autrui à leur sujet, relève aussi d'un processus d'identification et d'appartenance à une profession en tant que corps social inscrit dans l'action.

Longtemps ignorés au profit des connaissances purement théoriques, les savoirs d'action constituent des constructions opératoires façonnées et expérimentées dans le cadre de pratiques, que celles-ci renvoient à des activités techniques ou à une production intellectuelle. Le savoir d'action relève de l'élaboration d'un mode opératoire de traitement d'une situation. Il est souvent abordé à travers les notions de savoir-faire, de tournemain ou encore de savoir artisan. La reconnaissance et la prise en compte de cette dimension de la compétence est récente. Elle semble participer du mouvement général qui affecte les relations entre théories et pratiques ou encore entre pensée et action. Sans approfondir ici cette mutation, il apparaît que le rapport au savoir intègre davantage aujourd'hui la notion de parcours au plan praxéologique, ce qui tend à déplacer le concept de ressources humaines de l'approche par les flux, prônée par la gestion des personnels, vers des entrées beaucoup plus qualitatives. Par ailleurs, si les savoirs d'action sont issus de la pratique qui tend à les mettre en forme, ces derniers font rarement l'objet, chez les managers qui les détiennent, d'une distanciation théorique ou méthodologique. Comme le remarquait un ingénieur lors d'un entretien, "ce sont des compétences qui tournent toutes seules". Leur degré plus restreint de problématisation et de formalisation les rend plus difficilement transmissibles et explicites pour autrui. En matière de management et de professionnalisation, cette caractéristique pose le problème de la mutualisation de ce type de compétence au sein des équipes, des groupes-projets, des pôles-métiers, ainsi que leur capitalisation et leur

Analyses

mutualisation. La difficulté que l'opérateur éprouve pour les expliciter ne facilite pas les démarches d'innovation et de changement. En cela, les savoirs d'action sont moins adaptables aux aléas survenant dans le contexte de l'action, ce qui restreint les possibilités de communication et d'intercompréhension à leur sujet. Pourtant, les savoirs d'action apparaissent comme une pièce essentielle de la compétence, alliant le registre d'un *expert en bricolage informationnel*, avec de réelles habiletés de veille et de guidage de l'activité, dont on sait qu'elles jouent, chez tout opérateur, un rôle important dans la construction d'une compétence autonomisée et efficiente.

À ce stade de la réflexion à propos du concept de compétence, un élément moteur manque. C'est celui que Jérôme Bruner a si bien pointé en disant que le savoir est davantage aujourd'hui un "savoir comment" qu'un "savoir que", davantage ne signifiant pas cependant, l'exclusion du second terme de sa remarque. La problématique centrale de la compétence en tant que processus et effet de sens, semble en effet résider dans la construction de *savoir(s) comment faire ce que l'on a à faire*, également nommés *savoirs de processus* ou *savoirs professionnels complexes* et non savoirs procéduraux, ce dernier adjectif évoquant une perspective d'étapes, de stabilité et de certitude, perspective étrangère au contexte d'exercice des managers. Les savoirs de processus constituent des habiletés sociales et cognitives de type méso et méta, susceptibles d'ouvrir l'éventail des possibles pour la construction et l'expression de la compétence managériale. Leur potentiel de distanciation et de combinaison des informations semble favoriser le transfert, l'appropriation et la contextualisation des autres savoirs conceptuels ou d'action. Il s'agit bien ici de processus, c'est-à-dire d'une combinatoire, d'un enchaînement de manières de raisonner l'action et de manières d'intervenir ou modes opératoires. Imaginons le stress du professionnel qui, dans l'entreprise, entend dire au cours d'une réunion de présentation d'un projet, que le dossier qu'il a élaboré n'est pas clairement problématisé et souffre d'une absence de réflexion stratégique. Faute de pouvoir mobiliser des savoirs de processus, ici en matière de problématisation et de réflexion stratégique, l'intéressé ne dispose pas de représentations mentales de *ce qu'il faut faire*, c'est-à-dire de la prescription de travail, et de *comment le faire*, donc de la conduite et du guidage de l'activité. Parmi les savoirs de processus dont on peut situer l'importance, les contenus et les effets, figurent des habiletés à la prise d'indices et au diagnostic, à la problématisation, au pilotage et à l'évaluation de l'activité, au raisonnement stratégique à

l'aide de scénarios, à la maîtrise des interactions sociales, au raisonnement complexe...

Accompagner la construction du sens pour professionnaliser les managers

La multiréférentialité et la complexification qui se manifestent dans le travail des cadres et des dirigeants traduisent une évolution forte de la nature et du périmètre de leurs activités, traditionnellement liées à la production, vers des interventions davantage destinées à la coordination et à la mise en synergie des opérateurs et de leurs activités. Cette conclusion rejoint celle de Xavier Baron : « *Les enjeux de productivité se déplacent de la transformation de la matière à la gestion des interfaces, sur le terrain de la coordination et de la circulation d'informations* ». Ainsi, à un moment où, paradoxalement, comme le remarquent certains sociologues¹², la figure sociale du cadre s'étiole dans l'imaginaire collectif, les besoins de coordination des activités s'accroissent dans les organisations, appelant, voire réclamant, leurs compétences pour susciter, produire et accompagner l'intercompréhension en vue d'un pilotage plus efficient, notamment face à la profusion informationnelle et au développement technologique. Le problème de l'intercompréhension dans le travail rejoint donc celui de l'efficacité productive qui, pour Zarifian, « *passé désormais par la qualité des symbolisations partagées du monde objectif qu'il est possible d'engendrer* ». Les fonctions d'encadrement et de direction sont donc bien interrogées ici, à travers leurs activités dans les organisations, en termes de processus et d'effets de sens qui s'élaborent selon la qualité des « inter-opérations, sur -et dans- des processus transversaux » qui fondent l'agir ensemble.

Les recherches, tout comme les pratiques de formation et d'ingénierie, relatives au pilotage des organisations par les cadres et les dirigeants, ne peuvent ignorer le glissement qui s'est opéré dans ces fonctions, de la gestion de la production vers l'éclairage et le développement des interactions symboliques, que ce soit au plan des identités, des activités, du discours ou des compétences. Ce sont de nouvelles réponses qui sont attendues de l'encadrement et des directions des organisations. Ces réponses paraissent aujourd'hui appeler le recours à la pensée de complexité et à des modèles de pilotage moins finis et moins certains, à un raisonnement par les interactions et les processus et non seulement par les procédures, à la prise en compte des nouveaux comportements et des identités multiples des individus, à

¹² Bouffartigue, 2001

Analyses

l'interculturalité qui en découle, au rôle essentiel de l'immatériel et du savoir comme ressource de l'organisation, à la co-construction du sens des missions, des activités et de leur évaluation comme vecteur pour le lien social, l'épanouissement personnel et professionnel des acteurs et l'efficacité fonctionnelle et symbolique de l'organisation...

En résumé, le quotidien des entreprises et des administrations montre chaque jour "qu'il ne sera plus possible de manager comme avant" et que l'« effet manager » joue pleinement dans la cohésion et la réussite des organisations au sein d'environnements fortement contraints. Il reste, pour bien des cadres et des dirigeants, à relever un défi auquel ils n'ont pas toujours été suffisamment préparés et que l'expérience et le parcours professionnel de chacun ne suffisent pas à eux seuls, à satisfaire. Ce défi est celui de nouvelles compétences, ou tout au moins de compétences revisitées, en matière de communication et de management, afin de répondre à la complexification des relations sociales, du travail et des modèles organisationnels.

Bibliographie

Abrie, J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994.

Accard P., « La constitution d'agencements complexes dans les organisations de R & D », *Revue française de gestion*, 2005, vol. 31/157.

Baron X., « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié ? » dans *Les actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, LEST/CNRS, Aix en Provence, 1999.

Baudrillard J., « L'incertitude est-elle notre seule certitude », *Le Nouvel Observateur*, 1998, hors série n° 32.

Bonnet R., Bonnet J., *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants – Entre le rationnel et le sensible*, Paris, L'Harmattan, 2003.

Bonnet R., Bonnet J., *Du manager novice au manager expert – quête de sens et parcours de professionnalisation*, Paris, Ed. Hermès, 2006.

Bonnet R., Bonnet J., « Les cadres et les dirigeants confrontés à la complexité de leur métier. Quelle formation pour quel parcours de professionnalisation ? », dans J. Clenet, D. Poisson, *Complexité de la formation et formation à la complexité*, Paris, L'Harmattan, 2005, p.125-134

Bonnet J., « Interprofessionnalité et complexité – Une tentative de compréhension et d'articulation des cultures et des pratiques

professionnelles liées à la santé » dans D. Manière, *interprofessionnalité en gérontologie - Travailler ensemble : des théories aux pratiques*, Paris, Erès, 2005, p. 29-57.

Bouffartigue P., *Les cadres, Fin d'une figure sociale*, Paris, Ed. La Dispute, 2001.

Bougnoux D., *La communication par la bande*, Paris, La Découverte, 1991.

Bruner J., *Savoir faire, savoir dire*, Paris, PUF, 1983.

Doise W., *Logiques sociales dans le raisonnement*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1993.

Doise W., Mugny C., *Le développement social de l'intelligence*, Paris, InterEditions, 1981.

Eco U., *Kant et l'ornithorynque*, Paris, Grasset, 1997.

Eco U., *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset, 1992.

Lamizet B., « Médiation et communication » dans G. Chappaz *Comprendre et construire la médiation*, Marseille CRDP/Université de Provence, 1995.

Lipovetsky G., *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 2004.

Montmollin de M., *L'intelligence de la tâche*, Genève, Peter Lang Editeur, 1986.

Vermersch P., *L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue*, Paris, ESF, 1994.

Vygotski L., *Pensée et langage*, Paris, Messidor/Editions sociales, 1985.

Watzlawick P. et al., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.

Zarifian P., *Travail et communication*, Paris, PUF, 1996.

Zarifian P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.

Travail

CHANGEMENT

Manager le travail

- Définir de nouvelles pratiques de management
- Recentrer l'encadrement sur les enjeux de régulation
- Connaître le travail pour mieux 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 Detchessahar
(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 des 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



Enquête « Performance managériale », École de management de Lyon - Cabinet Hommes et Performance, juin 2010.

surer qu'ils ont des objectifs clairement hiérarchisés, consolider le jugement en situation... Comment cela est-il possible pour un manager d'aujourd'hui ? interroge Patrick Conjard. Cela suppose qu'il s'assure d'un vrai débat au sein du collectif sur ce qui se fait réellement sur le terrain, sur les difficultés rencontrées. Il faut ouvrir des espaces de négociation et d'échange consacrés aux 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. » Les managers de proximité étant des acteurs clés des organisations, il est important de se pencher aussi sur leur situation. « Le management de proximité est un bon capteur des organisations du travail, à la croisée des contradictions et des incohérences de toutes les structures, explique encore Patrick Conjard.

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 feedback ; 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'économie seulement celle du patronat ; revaloriser la technicité et sortir du « tout gestion » ; enfin, retrouver une dimension démocratique,

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



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



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 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.

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-

teprise 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 amphithéâtres, 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 prôtons 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'OUCHÉ 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. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

*Union nationale de l'aide, des soins et des services au domicile.

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

hensions 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

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-

ce type de management, et une plus ancienne. « C'est un modèle avec très peu de couches de management superposées, donc difficile à appliquer à des structures pyramidales, comme il en existe dans les organisations très bureaucratiques », estime-t-il. ■

Caroline Delabroy

* 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

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 abandonné, mais les managers sont devenus

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

→ IBM

Secteur : informatique

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

Effectifs : 11 000 personnes

Pays : France



« 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

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 matricielle. » 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

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.

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.

Il sont agent 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

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

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

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	• Définir une stratégie, des objectifs	• Organiser et optimiser les moyens • Faire appliquer des règles et des techniques	• Mobiliser les collaborateurs • Développer leurs compétences • Soutenir

Manager le travail

OBJECTIFS	• 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	• Vision à court terme • Pas d'accompagnement aux changements • Définition et déclinaison des objectifs descendants • Réduction des lignes hiérarchiques	• Systèmes informatiques et outils de reporting déconnectés du travail réel • Pratiques de reconnaissance centrées sur les résultats et non sur le travail	• 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	• 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	• 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	• 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	• Mettre en place un processus participatif d'élaboration des objectifs	• Privilégier la confiance à un contrôle mécanique par les résultats	• Confier des marges de manœuvre explicites à l'encadrement de proximité • Le soutenir et le former pour étayer son rôle

→ 3 points de vigilance



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 Kottlicki 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 Loislil, 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 Pénicaud, 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 Barrand, *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.

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 Ohéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levat — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Andréas Agathocléous, Patrik Conjard, Ségolène Jounoud, Pascale Levat, 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.

QUELS FACTEURS DE PERFORMANCE POUR QUELS TYPES D'EQUIPE ? L'AVIS DES MANAGERS

Pascal Langevin*

Professeur, EDHEC, 58 rue du Port, 59046 Lille cedex,
Tél. 03-20-15-45-00, Fax 03-20-15-45-70, pascal.langevin@edhec.edu

Résumé

Ce papier montre que les facteurs de performance des équipes perçus comme les plus importants par les managers sont la clarté des objectifs, les relations de confiance au sein de l'équipe et les compétences des membres et du leader. L'étude montre également que ces perceptions sont influencées par le type d'équipe.

Mots clés : performance, équipe, type d'équipe.

Abstract

This paper shows that, according to managers, the most important conditions for team performance are clear objectives, trust, and the team leader's as well as the team members' skills and competencies. The results also show that the types of teams influence managers' opinions.

Key words: performance, team, type of team.

* L'auteur remercie l'Association des Edhec pour son aide dans le recueil des données ainsi que les réviseurs pour leurs suggestions d'amélioration.

QUELS FACTEURS DE PERFORMANCE POUR QUELS TYPES D'EQUIPE ? L'AVIS DES MANAGERS

Résumé

Ce papier montre que les facteurs de performance des équipes perçus comme les plus importants par les managers sont la clarté des objectifs, les relations de confiance au sein de l'équipe et les compétences des membres et du leader. L'étude montre également que ces perceptions sont influencées par le type d'équipe.

Mots clés : performance, équipe, type d'équipe.

Abstract

This paper shows that, according to managers, the most important conditions for team performance are clear objectives, trust, and the team leader's as well as the team members' skills and competencies. The results also show that the types of teams influence managers' opinions.

Key words: performance, team, type of team.

Depuis une quinzaine d'années, une littérature abondante s'est constituée sur l'organisation en équipes dont les caractéristiques de flexibilité, réactivité, créativité... seraient particulièrement adaptées à un environnement de plus en plus dynamique, complexe et incertain. Cette littérature montre néanmoins que la mise en place et le fonctionnement des équipes présentent des difficultés et, de ce fait, que la réunion d'un certain nombre de facteurs de performance, mécanismes de contrôle formel et informel, est une condition nécessaire à leur succès. Ces travaux montrent également que les équipes sont de différents types, chacun ayant ses caractéristiques et ses besoins en matière de facteurs de performance.

Cette littérature est en grande partie composée de descriptions des "meilleures pratiques". Bien que cette approche permette d'identifier et de mieux comprendre les conditions de performance des équipes, il est intéressant d'examiner plus largement quelles sont celles que les managers, appartenant à différents types d'équipe, considèrent comme les plus critiques. Cette connaissance peut en effet aider les organisations à développer les systèmes de contrôle les plus adaptés à leurs équipes.

C'est l'objectif de cette étude exploratoire qui repose sur une enquête par questionnaire auprès de 335 membres ou leaders d'équipe. Les résultats montrent que les facteurs de performance perçus comme les plus importants sont la clarté des objectifs, les relations de confiance au sein de l'équipe et les compétences des membres et du leader. Les systèmes de suivi de la performance, d'évaluation-rétribution, les règles de fonctionnement de l'équipe et les ressources mises à sa disposition sont jugés moins importants par les managers. Cette primauté des facteurs informels sur les facteurs formels se retrouvent dans tous les types d'équipe, avec néanmoins quelques différences.

Ce papier est articulé de la manière suivante : la première partie passe en revue la littérature sur les équipes, leurs avantages et difficultés, leurs différentes formes et les facteurs de performance nécessaires à leur succès. La formulation des questions de recherche termine cette première partie. La deuxième partie présente la méthode de recherche, les caractéristiques de l'échantillon et les résultats de l'enquête. La troisième partie conclue ce

papier par une discussion des résultats et des limites de l'étude et par la proposition de voies de recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Les équipes : avantages et difficultés

Une équipe est un groupe socialement identifié d'individus, interdépendants et co-responsables, réunis pour réaliser une activité. L'équipe est socialement identifiée dans le sens où elle est perçue par ses membres et par les autres comme une entité sociale intégrée au sein d'un système social plus large (l'entreprise par exemple) avec lequel elle est en interaction. Les membres dépendent les uns des autres pour mener à bien cette activité et ils partagent la responsabilité des résultats obtenus. Cette interdépendance est particulièrement importante et les équipes se caractérisent souvent par la combinaison de compétences, expériences et moyens matériels et immatériels diversifiés (Cohen et Bailey, 1997 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Hackman, 1990).

Comme le notent Mohrman et alii (1995), plusieurs auteurs ont montré que l'organisation en équipes permettait de répondre à différentes pressions de l'environnement. Ainsi les équipes multifonctionnelles ont été présentées comme étant une des facettes de la démarche de management de la qualité (Juran, 1989). Elles sont la base des processus organisationnels dans la démarche de réengineering (Hammer et Champy, 1993). Elles permettent de répondre aux besoins liés aux aspects de gestion du temps et de cycle de vie (délais, *time-to-market*) (Myer, 1993). Elles favorisent l'innovation et l'apprentissage organisationnel (Kanter, 1983 ; Senge, 1990). Elles sont le fondement des organisations transversales et plates (Galbraith, 1993, 1994), qui rendent plus efficaces les processus de gestion de l'information (Drucker, 1988) et réduisent les coûts de coordination verticale et hiérarchique.

Elles constituent, de ce fait, les mécanismes d'intégration et de différenciation nécessaires pour faire face aux environnements dynamiques, complexes et incertains (Lawrence et Lorsch, 1967). Si le travail en équipes permet d'améliorer la performance organisationnelle, il est également présenté comme source de motivation et de satisfaction de leurs membres (Hackman, 1990 ; Mohrman et alii, 1995).

Toutefois, la mise et le maintien en place d'équipes ne se fait pas sans difficulté. Les décisions collectives peuvent être plus longues à prendre que les décisions individuelles. La recherche du compromis entre les membres peut conduire à des décisions insuffisamment claires et tranchées. La coordination des membres au sein des équipes et des équipes elles-mêmes au sein de l'organisation peut s'avérer difficile et coûteuse (Dunphy et Bryant, 1996 ; Sinclair, 1992). Enfin, certains auteurs suggèrent que, loin d'être sources de bien-être pour leurs membres, les équipes génèrent conflits, pression, tension et stress qui augmentent les taux d'absentéisme, de turnover et d'accidents (Cordery et alii, 1991 ; Wall et alii, 1986).

Aussi, les auteurs reconnaissent que des conditions de succès doivent être réunies pour permettre aux équipes d'être performantes, cette performance se définissant en termes de contribution aux objectifs organisationnels et/ou de satisfaction, motivation et comportements des individus (Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990 ; Mohrman et alii, 1995 ; Wageman, 1997).

Cette étude adopte une perspective de contrôle organisationnel (Lowe et Chua, 1983) qui considère le contrôle comme l'ensemble des mécanismes et processus qui font que les

décisions et comportements mis en œuvre au sein d'une organisation contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels. (Flamholtz, 1996 ; Kren, 1997 ; Merchant et Van der Stede, 2003). Dans ce cadre, le contrôle se compose de mécanismes formels, utilisés de façon consciente et volontaire par l'organisation, et de processus informels reposant sur les relations entre individus (contrôle social) et sur l'autocontrôle exercé par les individus sur eux-mêmes (Chiapello, 1996 ; Eisenhardt, 1985 ; Hopwood, 1974 ; Merchant, 1982 ; Ouchi, 1979).

De ce fait, les équipes constituent elles-mêmes un mécanisme organisationnel de contrôle puisqu'elles permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de performance face à un environnement donné. Dans le même temps, en temps qu'entités sociales dotées d'objectifs et composées d'individus, les équipes ont elles aussi besoin de mécanismes de contrôle, formels et informels, leur permettant d'être efficaces. Ces mécanismes constituent les facteurs de performance analysés dans cette étude.

1.2. Facteurs de performance

Pour identifier les facteurs de performance des équipes, de nombreux auteurs s'appuient sur le modèle "input-process-output". Ce modèle considère que la performance de l'équipe (*output*) est obtenue par un processus efficace de fonctionnement interne et d'interactions sociales interne à l'équipe (*process*), lui-même dépendant de conditions préalables et externes caractérisant l'équipe et sa tâche (*input*) (Campion et alii, 1993, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Stewart et alii, 1999). D'autres auteurs s'écartent du modèle mais conservent une logique similaire (Hackman, 1990 ; Mohrman et alii, 1992 ; Shea et Guzzo, 1987). D'autres, enfin, présentent les facteurs de performance des équipes sans les intégrer dans ce cadre particulier (Mohrman et alii, 1995 ; Sundstrom, 1999 ; Wageman, 1997, Wellins et alii, 1994). Nous suivrons cette dernière approche pour présenter les principaux facteurs de performance identifiés dans la littérature. Ces facteurs sont au nombre de huit.

La **composition de l'équipe** est un facteur récurrent dans les études sur les conditions de performance des équipes. Celle-ci est améliorée quand le nombre de membres, leur expérience et leurs compétences tant techniques que sociales, sont appropriés. La diversité, voire l'hétérogénéité, des membres favorisent l'innovation et la résolution de problèmes. La composition de l'équipe est déterminée par la sélection des membres au moment de la constitution de l'équipe, puis par leur formation ultérieure.

L'**organisation du travail** et la répartition des tâches au sein de l'équipe concernent essentiellement le degré d'autonomie laissé à l'équipe et le niveau d'interdépendance entre ses membres. L'autonomie favorise la participation et la motivation des membres (Cohen et Bailey, 1997). L'interdépendance permet la coopération et facilite l'apprentissage (Wageman, 1995). L'organisation du travail comporte aussi parfois les règles de fonctionnement et les normes de comportement au sein de l'équipe (Hackman, 1990).

Assez proche, la **clarté de la mission** de l'équipe et des objectifs et responsabilités de chacun de ses membres permet de renforcer l'implication de ces derniers (Wellins et alii, 1994). Wageman (1997) montre que ce sont bien les objectifs qui doivent être clairement déterminés. Les moyens pour les atteindre doivent, quant à eux, être laissés à l'appréciation de l'équipe.

Le **contexte organisationnel** est l'ensemble des dispositifs de soutien apportés par l'organisation pour permettre à l'équipe de fonctionner efficacement. On y trouve toutes les ressources qui favorisent l'environnement et les conditions de travail de l'équipe; système

d'information, technologies de communication, dispositifs de formation, budget, matériel, locaux...

Parmi les dispositifs du contexte organisationnel, le **système de rémunération** est abondamment étudié. Les auteurs observent qu'une rémunération collective permet d'inciter les membres à travailler de façon coopérative (Barker, 1993 ; Drake et alii, 1999 ; Lawler, 1999 ; Mohrman et alii, 1995 ; Scott et Tiessen, 1999 ; Wageman et Baker, 1997).

Le **système de feedback et de suivi** de la performance permet à l'équipe d'assurer elle-même un management de sa performance (Mohrman et alii, 1992, 1995). Ce système permet également de développer la cohésion de l'équipe en renforçant l'autonomie et la responsabilité ressenties par les membres (Jones et Moffett III, 1999). Dans les entreprises étudiées par Wellins et alii (1994), la participation des membres au suivi de la performance favorise l'amélioration continue. Les membres ont eux-mêmes tendance à demander un feedback aux autres membres ou aux clients internes ou externes de leur équipe. De même, Scott et Tiessen (1999) trouvent que la performance des équipes augmente avec l'utilisation d'indicateurs de performance plus variés et plus complets. Cette relation est renforcée lorsque les membres participent à la fixation des standards de performance.

Le **rôle du leader** joue un rôle également important dans de nombreuses études. C'est en effet lui qui sélectionne les membres, clarifie les responsabilités et, par ses compétences managériales et son style de leadership, crée la dynamique de groupe permettant à l'esprit d'équipe de se développer (Hackman, 1990 ; Manz et Sims, 1984 ; Stewart et Manz, 1995 ; Sundstrom, 1999 ; Wageman, 1997, 2001 ; Wellins et alii, 1994). Le leader joue également un rôle important d'interface entre l'organisation et l'équipe afin de protéger celle-ci et d'obtenir les ressources (Ancona et Caldwell, 1992).

Le climat et les **relations au sein de l'équipe** constituent un facteur du domaine du "process" dans le modèle cité plus haut. Il s'agit des notions d'esprit d'équipe et de confiance qui se développent au sein de l'équipe permettant à ses membres de se motiver et d'être efficaces (Jones et George, 1998). Cette confiance mutuelle entre les membres introduit une autre notion de confiance qui est celle de l'équipe en son succès. Cette conviction des membres que l'équipe va atteindre ses objectifs renforce leur motivation et leur efficacité (Campion et alii, 1993, 1996 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Shea et Guzzo, 1987).

1.3. Types d'équipe

Selon Sundstrom (1999), trois défis sont à relever pour les managers qui souhaitent mettre en place des équipes. Premièrement, il convient de définir clairement les équipes. Deuxièmement, il faut développer des systèmes de soutien permettant aux équipes d'être efficaces. Troisièmement, il est nécessaire d'adapter ces systèmes de soutien aux types d'équipe concernés. Ce dernier point est important car, effectivement, la notion d'équipe recouvre des formes différentes qu'il convient de distinguer. Différentes dimensions sont utilisées par les auteurs pour distinguer les types d'équipe : la mission (Duarte et Snyder, 1999 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Mohrman et alii, 1995), le degré d'autonomie (Banker et alii, 1996, Mohrman et alii, 1995 ; Roy, 1999), l'appartenance des membres de l'équipe à des espaces géographiques, temporels ou organisationnels différents (Snow et alii, 1999).

La littérature montre que ces différents types d'équipe adoptent des modes de fonctionnement différents et mobilisent des facteurs clés de succès différents.

Cohen et Bailey (1997) font remarquer que les typologies présentées dans la littérature partagent de nombreux points communs et convergent, en fait, vers quatre formes principales,

retenues dans la présente étude (le Tableau 1 résume les principales caractéristiques de ces quatre types d'équipe tirées de la littérature).

Tableau 1: caractéristiques des différents types d'équipe

	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail
multifonctionnelle	X	X	X	
équipe permanente			X	X
membres à temps plein dans l'équipe				X
expériences et compétences variées	X	X	X	
un seul leader hiérarchique			X	X
membres temporaires	X			

L'équipe projet est, par nature, à durée de vie limitée et exerce des tâches non routinières nécessitant le regroupement de compétences particulières, souvent multifonctionnelles. Les membres sont rattachés à d'autres unités et n'appartiennent à l'équipe que le temps du projet, voire que le temps de leur contribution au projet. Il est fréquent qu'ils travaillent sur plusieurs projets simultanément. L'équipe projet se retrouve sous cette appellation chez la plupart des auteurs (Sundstrom, 1999 ; Stewart et alii, 1999), mais n'est parfois qu'un cas particulier d'une catégorie plus large, comme c'est le cas de la *task force* chez Hackman (1990) ou des équipes multifonctionnelles chez Wellins et alii (1994). Selon la littérature, la performance de l'équipe projet dépend en grande partie de sa composition : les compétences variées des membres permettent l'innovation et la gestion de l'incertitude propre au projet. Le mode de fonctionnement et son adéquation au projet, ainsi que la confiance entre les membres, favorisent également la réussite. Le rôle du leader est important pour faciliter ce fonctionnement, protéger l'équipe et lui procurer les ressources (Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990 ; Sundstrom, 1999).

L'équipe de réflexion¹ est constituée de membres provenant de différentes unités, voire de différentes fonctions, pour assurer des missions et des tâches peu ou mal remplies par les unités de base de l'organisation. Son rôle est souvent de résoudre un problème donné ou de réfléchir à des améliorations possibles du fonctionnement de l'organisation. Son existence dure souvent le temps limité nécessaire à proposer une solution, même si l'équipe de réflexion peut parfois prendre une structure permanente (cercles de qualité, par exemple). Elle dispose d'une autorité très limitée et ne peut qu'émettre des recommandations ou des propositions. Ce type d'équipe prend des noms souvent différents selon les auteurs : équipe-conseil (*advice team* : Stewart et alii, 1999), équipe d'amélioration (*improving team* : Mohrman et alii, 1995), *task force* (Hackman, 1990), ce dernier terme regroupant également les équipes projets. Selon Sundstrom (1999), le succès des équipes de réflexion est lié à la clarté des objectifs, aux compétences du leader, aux conditions matérielles offertes et au système de rémunération qui doit inciter les membres à dégager du temps pour l'équipe.

L'équipe de management a pour rôle de coordonner et d'intégrer les unités interdépendantes de l'entreprise. Elle est composée de membres qui sont chacun responsable hiérarchique de leur unité. L'équipe de management est, par nature, permanente. On retrouve cette catégorie chez Hackman (1990), chez Sundstrom (1999) et comme principal cas d'équipe d'intégration

¹ Nous avons retenu le terme "équipe de réflexion", plus explicite sur la mission de l'équipe, que le terme "équipe parallèle" généralement utilisé dans la littérature.

chez Mohrman et alii (1995). Le leader de l'équipe de management est généralement le directeur général. Son rôle est particulièrement important car il alloue les responsabilités et les ressources et, par son leadership, a une incidence sur la confiance au sein de l'équipe de management dans laquelle les luttes de pouvoir peuvent nuire fortement à l'efficacité (Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990). Le système de rémunération permet d'inciter les membres à coopérer (Sundstrom, 1999). L'expérience et l'ancienneté des membres peuvent également être un atout en renforçant la connaissance et reconnaissance mutuelle entre les membres (Hackman, 1990).

L'équipe de travail est une équipe permanente dont la responsabilité est de produire et délivrer des biens ou des services aux clients, tant internes qu'externes, de l'organisation. Les membres sont généralement stables², à temps complet et clairement identifiés. L'évolution de cette équipe de travail vers la forme plus récente d'équipes autonomes marque l'importance accordée à la diversité des compétences requises pour assurer la mission de l'équipe et à la réduction du rôle hiérarchique du responsable d'équipe en échange d'un rôle davantage orienté vers la coordination et l'animation. Au sein de cette équipe de travail, certains auteurs ajoutent des distinctions supplémentaires. C'est le cas de Sundstrom (1999) qui fait la différence entre équipe de production et équipe fournissant une prestation de service. Hackman (1990) distingue, pour sa part, les équipes de production, les équipes de service commercial (équipe de vente et/ou assurant un service client) et les équipes d'assistance professionnelle, composées d'experts, dont le rôle est de fournir une aide spécifique et ponctuelle à la demande des autres membres de l'organisation (équipe de dépannage, par exemple). Le même auteur s'intéresse également aux équipes de service humain qui travaillent sur la "transformation des individus" en milieu hospitalier ou carcéral. La littérature indique que l'organisation interne (autonomie, participation, interdépendance), les systèmes de rémunération et de suivi de la performance et le rôle du leader comptent parmi les principaux critères de succès des équipes de travail (Campion et alii, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990).

D'autres types d'équipe sont également présentés dans la littérature. En particulier, plusieurs auteurs (Hackman, 1990 ; Stewart et alii, 1999 ; Sundstrom, 1999) mentionnent, en les regroupant parfois, les équipes d'action et les équipes de jeu (*action teams* et *performing teams*). Il s'agit d'équipes confrontées, en général pendant des laps de temps relativement brefs, à des auditoires (orchestres), des adversaires (équipes sportives ou militaires) ou à des environnements ou circonstances extrêmes (équipe de sauvetage ou d'intervention). Elles sont composées de membres dont la spécialisation et l'entraînement permettent de remplir des missions spéciales ou d'atteindre des performances élevées face à des enjeux peu communs. Si certains exemples sont donnés d'équipes de ce type en entreprise (équipe de négociation), les exemples sont plutôt extérieurs à ce domaine. Nous ne prendrons donc pas ce type d'équipe en compte dans cette étude.

Le Tableau 2 résume les principaux facteurs de performance qui ressortent de l'analyse de la littérature en fonction du type d'équipe.

² Le développement des contrats de travail précaires (CDD, intérim...) rend cette notion de stabilité des membres plus théorique qu'effective. C'est bien le principe auquel il est fait référence ici, par opposition au mode de fonctionnement d'autres types d'équipe.

Tableau 2 : principaux facteurs de performance des équipes selon la littérature

	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail
Clarté des objectifs et de la mission		XX		
Relations, ambiance, confiance	X			
Composition de l'équipe	XX		X	
Qualités et compétences du leader	X	X	XX	
Feed-back et suivi réguliers				XX
Fonctionnement interne de l'équipe	X			XX
Ressources disponibles		X	X	X
Système d'évaluation-rétribution		X		X

La littérature nous indique donc que la réunion de conditions de succès est nécessaire pour permettre aux équipes d'être efficaces et d'améliorer la performance de l'organisation face à l'environnement dynamique, complexe et incertain.

Par ailleurs, la littérature indique également que différents types d'équipe existent, qui présentent des caractéristiques différentes et qui nécessitent des facteurs de performance eux-mêmes différents.

Néanmoins, l'analyse de cette littérature montre aussi que peu de travaux empiriques quantitatifs ont été menés pour comparer les facteurs de performance entre les équipes.

En fait, la littérature de ces quinze dernières années peut être présentée de la façon suivante.

Des travaux empiriques, prolongeant la longue tradition de recherches sur les groupes de travail issue des années 30, continuent à être menés en s'intéressant en général à un seul type d'équipe et à un nombre limité de facteurs de performance. Au tournant des années 90, avec l'évolution de l'environnement, l'organisation en équipes a trouvé un nouvel essor avec la parution d'article et d'ouvrages faisant la synthèse des recherches conduites jusque là. Ces travaux ont été rapidement complétés par des ouvrages reposant sur des études qualitatives et/ou présentant les "meilleures pratiques" en matière d'organisation par équipes. Ces derniers travaux font certes état, de façon complète, des différents facteurs de performance et des différents types d'équipe. Mais, ils ne font pas de comparaison entre les équipes et le degré d'importance des facteurs de performance n'est pas établi. Tous ces facteurs ont-ils la même importance dans tous les types d'équipe ?

Par ailleurs l'importance des facteurs de performance est basée sur les pratiques observées ou décrites par les managers. Mais l'avis des managers, et en particulier des membres d'équipe, sur l'importance des facteurs de performance n'est généralement pas recueilli.

L'objectif de cette recherche est d'explorer ces aspects et de recueillir l'opinion des managers sur les facteurs de performance qu'ils jugent importants. Compte tenu des différences entre types d'équipe, une comparaison est effectuée entre les jugements de managers appartenant à des équipes différentes. En résumé, les questions auxquelles cette étude cherche à apporter des éléments de réponse sont les suivantes :

- 1/ Quelles sont les facteurs que les managers membres d'équipe jugent importants pour assurer la performance d'une équipe comme la leur ?
- 2/ Existe-t-il des différences de jugements entre les différents types d'équipe ?

2. Méthode de recherche et résultats

2.1. Collecte des données et méthodes statistiques

Les données ont été recueillies par questionnaire sur un fichier Excel envoyé par email.

Le questionnaire ne s'adressait qu'aux personnes travaillant en équipe. La définition de l'équipe était toutefois relativement large, incluant par exemple des services fonctionnels, afin d'exclure le moins de monde possible.

Un pré test du questionnaire a été fait auprès de huit personnes, managers ou enseignants, et a permis de préciser certaines questions.

La population de départ a été constituée à partir de l'annuaire des anciens d'une école de gestion française. Pour conserver une certaine cohérence dans la population, certains secteurs d'activité ont été exclus³. De plus, afin que les réponses s'appuient sur une expérience significative, seuls les répondants ayant plus de deux ans d'ancienneté ont été contactés.

Il est clair que ce mode de sélection de la population présente des biais. L'homogénéité de cette population, en termes de formation et de culture en particulier, peut peser sur les réponses recueillies. La validité externe de l'étude n'étant par conséquent pas assurée, les résultats ne pourront pas être généralisés. De plus, compte tenu de la population source, seuls des managers ont été interrogés. Les équipes de production, composées d'ouvriers et largement étudiées dans la littérature, se trouvent donc exclues de l'étude.

Le questionnaire a été adressé à 4593 personnes, en deux envois (fin novembre 2002 et début janvier 2003). 360 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse de 7,8%. Sur ces 360 questionnaires, 335 ont été exploitables⁴.

Ce questionnaire comprenait cinq parties. Seules trois parties sont utilisées dans cette étude. Plusieurs questions concernaient les caractéristiques du répondant (fonction, âge, etc.), de l'entreprise (chiffre d'affaires, nationalité, secteur, etc.), de son environnement et de sa stratégie. Une seconde partie identifiait la composition de l'équipe pour laquelle le répondant remplissait le questionnaire (nombre de membres, durée de vie, caractéristiques des membres, etc.). Enfin, une troisième partie proposait au répondant d'évaluer l'importance, dans la réussite d'une équipe comme la sienne, de huit facteurs de performance tirés de la littérature. L'étude étant exploratoire, il a été principalement fait appel à des analyses descriptives (tris à plat et analyse factorielle). Toutefois, pour comparer les résultats entre équipes, des tests de Khi-deux et d'analyse de variance ont été mobilisés.

2.2. Profil des entreprises et des répondants de l'échantillon

Les entreprises ayant répondu ont un chiffre d'affaires compris entre 300 000 et 181 milliards d'euros, avec une moyenne à 11,3 milliards. Elles emploient entre 2 et 358 000 personnes avec une moyenne à 42 300. Ces chiffres sont à nuancer. En effet, certaines réponses ont pris en compte l'entreprise dans sa globalité, alors que d'autres ont considéré l'unité du répondant, les questions n'étant pas précises sur ce point. De plus, certains chiffres d'affaires sont consolidés, d'autres non.

³ Il s'agit des secteurs : administration publique, éducation, action sociale, activités associatives et services personnels.

⁴ La très grande majorité des questionnaires inexploitables l'ont été pour des raisons informatiques, en particulier de compatibilité des formats, le questionnaire ne pouvant être ouvert ou étant vide.

La zone d'activité des entreprises de l'échantillon est essentiellement internationale (78% des réponses), plutôt que régionale (4%) ou nationale (18%). 33% de ces entreprises sont de nationalité française.

Les secteurs d'activité les plus représentés sont l'industrie (29%) et les services aux entreprises (30% pour les services non financiers et 14% pour les services financiers).

La structure organisationnelle est assez diversifiée avec 32% des entreprises organisées par fonctions, 37% par divisions (produits ou géographiques) et 30% de manière matricielle.

La littérature sur les équipes nous indique que ce mode d'organisation est particulièrement bien adapté à l'environnement actuel.

On note en effet que les répondants estiment être dans des environnements assez mouvants : l'innovation y est fréquente⁵ (moyenne = 3,9), l'environnement instable (moyenne = 3,7) et la concurrence intense (moyenne = 4,4). De même, les répondants considèrent que les attentes des clients et les actions de la concurrence ne sont pas très prévisibles (moyenne = 3,2 pour les deux).

Par ailleurs, les entreprises étudiées poursuivent des stratégies de différenciation plutôt que de domination par les coûts.

Concernant les répondants, 76% ont leur poste en France.

L'échantillon est jeune puisque plus de la moitié (52%) des répondants ont moins de 30 ans, 42% ont de 30 et 45 ans et 6% ont plus de 45 ans. Cela peut entraîner un biais dans les résultats dans la mesure où les répondants n'ont pas nécessairement accumulé une expérience significative du travail en équipe pour juger des facteurs de performance importants.

Enfin, la fonction commercial/ventes/marketing est la plus représentée avec 35% des répondants, suivie des fonctions de direction et stratégie (14%), et de direction financière (12%). Les fonctions industrielle et logistique (5%), personnel (4%) et d'organisation (2%) sont faiblement représentées. Cette répartition correspond bien à l'origine de la population mais n'est certainement pas représentative de la population des managers.

2.3. Profil des équipes

Le questionnaire demandait au répondant d'identifier les équipes dans lequel il travaillait parmi les quatre types proposés ci-dessous (plus une catégorie « autre ») :

- E1 : équipe projet dont l'objectif est de développer et lancer un nouveau produit ou service.
- E2 : équipe de réflexion, devant formuler des propositions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- E3 : équipe de management dont le rôle est de coordonner et diriger l'activité de plusieurs unités interdépendantes.
- E4 : équipe de travail qui assure la production régulière d'un produit ou d'un service.

Le nombre de personnes travaillant dans chacune de ces équipes est donné dans le Tableau 3. Le total est supérieur au nombre de répondants puisque plus de la moitié travaillent dans plusieurs équipes. Le nombre relativement faible d'équipes de travail est surprenant. On pourrait s'attendre à un rattachement très important à ce type d'équipe, même en cas d'appartenance simultanée à un autre type. Ce résultat peut être interprété de deux manières. D'une part, les répondants n'ont pas nécessairement coché toutes les cases correspondant à

⁵ Toutes les moyennes sont calculées sur une échelle de 1 à 5.

leur situation. D'autre part, la question pouvait être mal comprise. En effet, la définition de l'équipe projet (E1) donnée dans le questionnaire correspond à des tâches souvent effectuées par des équipes de travail (E4). Certains répondants ont donc pu cocher E1 pour des équipes qui correspondaient plutôt, dans notre esprit, à E4.

Tableau 3 : nombre de personnes travaillant dans chaque type d'équipe

Equipe projet	Equipe de réflexion	Equipe de management	Equipe de travail	Autres
182	128	110	182	16

Ce problème a pu être corrigé dans la question qui demandait au répondant de préciser pour quel type d'équipe la suite du questionnaire était remplie (voir répartition Tableau 4). De plus, le questionnaire demandait au répondant d'explicitier la mission de l'équipe retenue, ce qui nous a permis de valider le type d'équipe. De même, les équipes de type "autres" ont ainsi pu également être reclassées à partir de cette description. Il apparaît ainsi que les quatre types d'équipe retenus à partir de la littérature sont suffisants pour intégrer tous les cas. On se rend compte, sur le Tableau 4, que 140 questionnaires (42%) concernent les équipes projets. Les équipes de réflexion sont les moins représentées avec 39 questionnaires (12%). Toutefois, chaque équipe est suffisamment représentée pour donner lieu à des comparaisons significatives, comme il sera fait ultérieurement.

Tableau 4 : répartition des réponses au questionnaire par type d'équipe

Equipe projet	Equipe de réflexion	Equipe de management	Equipe de travail	Ensemble
140	39	59	97	335

Dans ces équipes, 156 répondants occupent le rôle de leader et 172 celui de membre.

Diverses questions, adaptées de Duarte et Snyder (1999) (voir annexe 1) ont permis d'identifier les caractéristiques des différents types d'équipe.

Les équipes concernées sont composées de membres présentant les caractéristiques suivantes (Tableau 7) : ces équipes sont, en majorité, multifonctionnelles (80%) et composées de membres multi expériences (94%) et temporaires (71%). Un nombre moins important, mais non négligeable, regroupe des membres qui appartiennent à plusieurs entreprises (31%) et qui représentent des clients ou des fournisseurs (34%). Environ la moitié passe plus de 80% de leur temps pour l'équipe. Enfin 43% sont dans des équipes dont tous les membres dépendent hiérarchiquement du leader.

Le Tableau 5 indique le nombre de membres de ces équipes et le Tableau 6 la durée de vie moyenne des équipes. Les analyses de Khi-deux permettent de constater que des différences significatives existent entre les types d'équipe par rapport à ces deux variables (l'ensemble de l'échantillon fournissant les fréquences théoriques).

Tableau 5: nombre de membres

	2 à 5	6 à 10	11 à 15	> 16
ensemble de l'échantillon	27%	41%	17%	15%
équipes projets	25%	48%	14%	13%
équipes de réflexion	44%	20%	18%	18%
équipes de management	20%	45%	14%	21%
équipes de travail	27%	38%	21%	14%

Khi-deux = 21.51 seuil = 0.043

Tableau 6: durée de vie des équipes

	< 1 an	1 - 5 ans	> 5 ans limitée	illimitée
ensemble de l'échantillon	24%	34%	2%	40%
équipes projets	40%	42%	1%	17%
équipes de réflexion	25%	49%	0%	26%
équipes de management	2%	31%	3%	64%
équipes de travail	12%	19%	2%	67%

Khi-deux = 94.49 seuil = 0.000

Les valeurs en gras sont celles qui pèsent significativement dans les différences observées entre types d'équipe.

En combinant les résultats présentés dans les Tableau 5, Tableau 6 et Tableau 7, il est possible d'identifier les caractéristiques moyennes principales des quatre types d'équipe analysés et de les comparer aux caractéristiques décrites dans la littérature (voir Tableau 1 page 5).

L'équipe projet est multifonctionnelle, avec des membres appartenant à plusieurs entreprises, dont des clients et/ou des fournisseurs, et ne dépendant pas tous du leader de l'équipe. Par ailleurs, les membres de l'équipe projet ne travaillent pas uniquement dans cette équipe et pas sur la totalité de sa durée de vie qui est pourtant courte.

L'équipe de réflexion est bien une équipe parallèle au sein d'une même entreprise, avec des membres en nombre très réduit qui dépendent de divers supérieurs hiérarchiques et passent moins de 80% de leur temps à travailler pour cette équipe. La durée de vie de l'équipe de réflexion est relativement courte.

L'équipe de management est une équipe permanente au sein d'une même entreprise dont les membres, eux-mêmes permanents, dépendent du même responsable hiérarchique. Curieusement, les membres sont en nombre relativement plus élevé que dans l'ensemble de l'échantillon.

L'équipe de travail correspond bien à celle décrite dans la littérature. Par comparaison à l'échantillon, l'équipe de travail est permanente, mono entreprise, voire mono fonctionnelle. Ses membres sont permanents et consacrent l'essentiel de leur temps à travailler pour l'équipe. On notera que les tests de Khi-deux montrent des différences significatives entre équipes pour toutes les caractéristiques à l'exception d'une seule : les équipes réunissent toutes des membres aux compétences et expériences variées (Tableau 7).

De façon générale, les caractéristiques des équipes de notre échantillon sont donc cohérentes avec celles décrites dans la littérature.

Tableau 7 : profils des membres des équipes

	Fréquence théorique	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail	Khi-deux de Pearson	Seuil
L'équipe regroupe des membres qui ...	%OUI - %NON	%OUI - %NON	%OUI - %NON	%OUI - %NON	%OUI - %NON		
proviennent de plusieurs fonctions	80% - 20%	89% - 11%	77% - 23%	97% - 3%	58% - 42%	46.52	0.000
appartiennent à plusieurs entreprises	31% - 69%	44% - 56%	18% - 82%	27% - 73%	18% - 82%	21.91	0.000
représentent des clients ou fournisseurs	34% - 66%	52% - 48%	26% - 74%	19% - 81%	21% - 79%	32.49	0.000
réunissent des compétences et expériences variées	94% - 6%	96% - 4%	95% - 5%	97% - 3%	90% - 10%	4.91	0.178
dépendent tous hiérarchiquement du leader de l'équipe	43% - 57%	20% - 80%	36% - 64%	66% - 34%	66% - 34%	62.59	0.000
participent temporairement à la mission de l'équipe	71% - 29%	89% - 11%	74% - 26%	60% - 40%	51% - 49%	45.27	0.000
passent plus de 80% de leur temps pour l'équipe	51% - 49%	36% - 64%	36% - 64%	55% - 45%	76% - 24%	40.79	0.000

Les fréquences théoriques sont données par l'ensemble de la population. Les valeurs en gras sont celles qui pèsent significativement dans les différences observées entre types d'équipe.

2.4. Facteurs de performance

2.4.1. Mesure des facteurs de performance

Les huit facteurs de performance, utilisés dans cette étude, ont été construits à partir de la littérature présentée plus haut, avec un double objectif. D'une part, dans un souci de conserver au questionnaire une taille raisonnable, les facteurs clés retenus sont synthétiques pour en réduire le nombre. D'autre part, les mêmes facteurs peuvent avoir des déclinaisons différentes selon le type d'équipe. Par exemple, selon la littérature, le système de rémunération le plus adapté diffère d'un type d'équipe à l'autre. Rendre compte de cette diversité aurait conduit à multiplier le nombre d'items au risque de détériorer le taux de réponse. L'inconvénient est évidemment qu'on perd en précision et qu'il n'est pas possible de déterminer quel type de rémunération semble adapté à tel ou tel type d'équipe.

Le questionnaire demandait au répondant de noter, sur une échelle à cinq points, l'importance de ces huit facteurs pour la performance d'une équipe comme la sienne (voir en annexe 2 la formulation des questions et, dans la première colonne du Tableau 9, les moyennes obtenues pour chacun de ces facteurs de performance). Une neuvième rubrique "autre" permettait au répondant d'indiquer des conditions non proposées. 39 l'ont utilisé, mais l'analyse indique que les "autres" conditions données étaient, en fait, très proches des conditions proposées dans le questionnaire. Les données de la rubrique "autres" ne sont donc pas utilisées dans cette étude. On notera qu'il n'était pas demandé au répondant si son équipe réunissait ou non ces facteurs de performance, mais bien s'il considérait ces facteurs comme importants pour une équipe comme la sienne. Le pre-test n'a pas montré de problème au niveau de la compréhension de cette question et nous pouvons donc penser que les répondants ont bien interprété la question dans ce sens.

Une analyse factorielle en composantes principales, avec rotation Varimax, a permis de faire apparaître la structure sous-jacente des facteurs de performance et d'extraire deux composantes de valeur propre supérieure à l'unité, expliquant 46% de la variance (Tableau 8). Le premier axe est composé de quatre facteurs qui s'apparentent à des systèmes, des outils, plus ou moins formalisés, qu'un individu externe à l'équipe pourrait observer de façon relativement objective. Le deuxième axe, en revanche, correspond à des facteurs plus informels qui reposent sur la perception des membres de l'équipe et qui revêtent, de ce fait, une dimension plus subjective. On est assez proche des notions de contrôles formel et informel présentées par Guibert et Dupuy (1997). Toutefois, ici, la confiance constitue un facteur informel à part entière et non pas le résultat de la complémentarité entre les deux types de contrôle. On notera également que la "clarté des objectifs et de la mission" se répartit entre les deux axes ce qui traduit, sans doute, son caractère à la fois formel (objectifs clairement énoncés par la hiérarchie, par exemple) et son caractère informel (perception et compréhension de ces objectifs par les individus). La corrélation la plus forte a toutefois été retenue pour classer cette variable dans la catégorie informelle. A partir de ces résultats, deux nouvelles variables ont été calculées en faisant la moyenne des quatre variables composant chacun de ces deux axes factoriels. Il en ressort les variables supplémentaires "Score formel" et "Score informel" (valeurs données en dernière ligne du Tableau 8). Les alphas de Cronbach sont respectivement de 0,58 et 0,62.

Tableau 8: axes de l'analyse en composantes principales

	Axe 1	Axe 2
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>a = 0.58</i>	<i>a = 0.62</i>
Clarté des objectifs et de la mission	.416	.460
Relations, ambiance, confiance	.132	.722
Composition de l'équipe	.186	.654
Qualités et compétences du leader	.033	.737
Feed-back et suivi réguliers	.777	.021
Fonctionnement interne de l'équipe	.445	.271
Ressources disponibles	.613	.257
Système d'évaluation-rétribution	.675	.045
Scores formel / informel (moyennes des 4 variables de chaque axe)	3,79	4,46

2.4.2. Facteurs de performance observés pour l'ensemble de l'échantillon

Les facteurs de performance proposés dans le questionnaire et repris dans cette partie, sont présentés dans la littérature comme très importants pour la réussite des équipes. Les répondants partagent-ils cet avis ? Dans l'ensemble oui, avec toutefois quelques différences de poids d'un facteur à l'autre et d'une équipe à l'autre. Les réponses apparaissent sur la Figure 1 et dans le Tableau 9.

Pour l'ensemble de l'échantillon, comme pour chacun des quatre types d'équipe, les facteurs informels sont jugés significativement plus importants que les facteurs formels. Cela se vérifie avec les scores "Formels" et "Informels", comme avec les huit facteurs de performance pris individuellement : les quatre facteurs composant le score informel dominent dans tous les cas les quatre facteurs composant l'axe formel (voir Tableau 9 et Figure 2).

Tableau 9 : moyennes des facteurs clés de succès par type d'équipe et résultats de l'analyse de variance

	ensemble de l'échantillon	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail	F	Seuil
Clarté des objectifs et de la mission	4,60	4,73	4,56	4,39	4,58	3,545	0.015
Relations, ambiance, confiance	4,44	4,45	4,15	4,49	4,52	2,339	0.073
Composition de l'équipe	4,41	4,53	4,36	4,22	4,38	2,426	0.065
Qualités et compétences du leader	4,37	4,49	4,15	4,16	4,43	4,163	0.006
Score informel	4,46	4,55	4,31	4,31	4,48	4,531	0.004
Score formel	3,79	3,75	3,65	3,75	3,93	2,501	0,059
Feed-back et suivi réguliers	4,07	4,01	3,97	4,12	4,15	0,715	0.544
Fonctionnement interne de l'équipe	3,83	3,90	3,85	3,66	3,84	0,940	0,422
Ressources disponibles	3,72	3,73	3,56	3,61	3,82	1,055	0.369
Système d'évaluation-rétribution	3,55	3,38	3,18	3,63	3,90	6,979	0.000

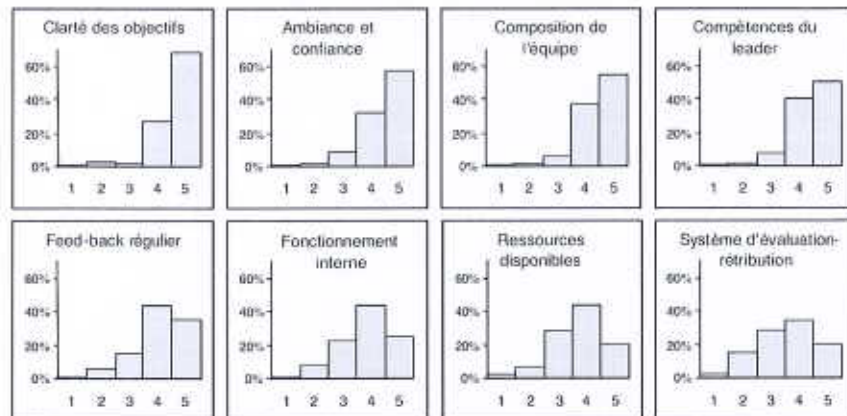
Sur l'ensemble de l'échantillon, le facteur jugé le plus important par les répondants est la clarté des objectifs et de la mission de l'équipe (moyenne = 4,60). Il apparaît donc, dans l'esprit des répondants, qu'une équipe aura du mal à obtenir une bonne performance si ses membres ne savent pas exactement ce qui est attendu d'eux.

Les facteurs clés qui viennent juste après concernent les relations au sein de l'équipe (ambiance, confiance...) (moyenne = 4,44), la composition de l'équipe (moyenne = 4,41) et les compétences de son leader (moyenne = 4,37).

L'équipe doit donc être composée de membres compétents qui s'entendent bien

Ces conditions pèsent davantage que les éléments formels. En effet, sont considérés comme important, mais de façon moindre, l'existence d'un feed-back régulier (moyenne = 4,07), le fonctionnement interne de l'équipe (moyenne = 3,83), les ressources disponibles (moyenne = 3,72) et le système d'évaluation-rétribution des membres (moyenne = 3,55).

Figure 1 : répartition des facteurs de réussite des équipes selon les répondants (de 1 : "pas du tout important" à 5 : "très important")

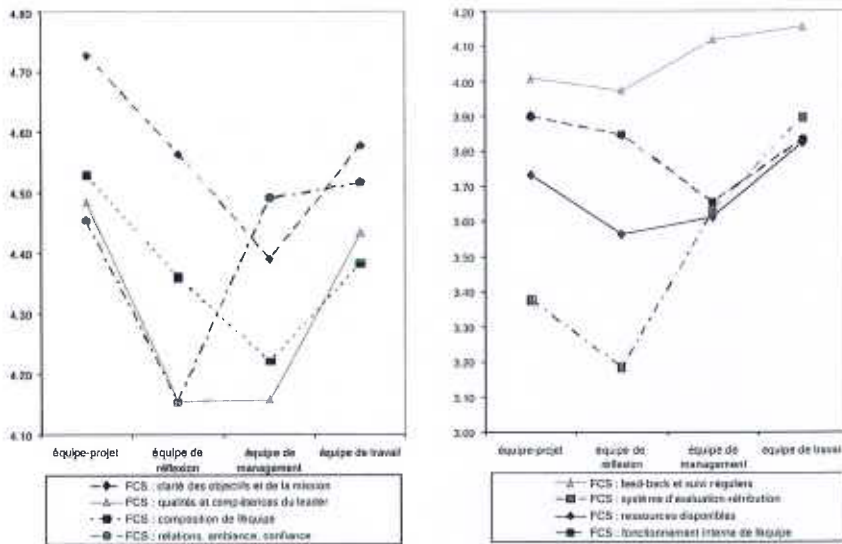


2.4.3. Facteurs de performance en fonction du type d'équipe

Au niveau des différentes formes d'équipe, le Tableau 9 montre que les facteurs informels sont toujours les plus importants aux yeux des répondants, quelle que soit le type d'équipe auquel ils appartiennent. Toutefois, l'observation de la Figure 2 et les résultats de l'analyse de variance (Tableau 9) montrent qu'il existe des différences significatives entre équipes pour le "score informel" et pour les facteurs "clarté des objectifs", "compétences du leader" et "système d'évaluation-rétribution".

Les résultats sont analysés ci-dessous par type d'équipe et comparés aux facteurs tirés de l'analyse de la littérature (voir Tableau 2 page 7).

Figure 2 : comparaison des facteurs clés informels et formels en fonction du type d'équipe



Concernant les équipes projets, la "clarté des objectifs" obtient un score significativement supérieur aux critères suivants qui sont, dans l'ordre, la "composition de l'équipe", les "compétences du leader" et, en quatrième position, les "relations au sein de l'équipe". Ces trois derniers critères ne sont toutefois pas significativement différents les uns des autres (t-tests appariés bilatéraux). Les quatre autres critères sont jugés significativement moins importants que les quatre premiers par les répondants. Ces résultats sont en partie cohérents avec les conditions énoncées dans la littérature : composition de l'équipe, rôle du leader et confiance sont bien mis en avant. Le fonctionnement interne est également important relativement aux autres facteurs formels et aux autres équipes. Le système de rémunération, peu mis en avant dans la littérature, est effectivement jugé significativement le moins important dans nos résultats. En revanche, la clarté des objectifs n'est pas un facteur retenu dans la littérature. Or, c'est le critère de loin le plus important, toutes équipes et tous facteurs confondus.

Le même classement est observé pour les équipes de réflexion. Toutefois, au sein de chaque groupe (formel – informel), aucun facteur n'est significativement différent des autres facteurs de son groupe, à l'exception du "système d'évaluation-rétribution" qui est considéré comme vraiment peu important par les répondants de ce type d'équipe. Sundstrom (1999) évoque la clarté des objectifs, la compétence du leader, les ressources et la rémunération comme facteur principaux de performance des équipes parallèles. Si les deux premiers éléments se vérifient donc, il n'en va pas de même pour les ressources et, surtout, pour le système de rémunération qui obtient le score le plus faible, toutes équipes et tous facteurs confondus.

Les réponses données par les équipes de management ont des caractéristiques différentes, par rapport aux autres équipes, au sein de chaque catégorie de facteurs. Ainsi, parmi les facteurs informels, les "relations au sein de l'équipe" deviennent la condition jugée la plus importante

par les répondants (les différences entre facteurs ne sont toutefois pas significatives). De même, parmi les facteurs formels, le "système d'évaluation-rétribution" obtient une note plus importante que dans les équipes précédentes et est au même niveau que les "ressources disponibles" et le "fonctionnement interne de l'équipe". Les résultats sont assez différents des facteurs mis en avant dans la littérature. Le rôle du leader ne semble pas si important, ni l'expérience des membres. Toutefois, dans la littérature, ces facteurs sont présentés comme moyens de limiter les conflits et d'instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe. Effectivement, nos résultats vérifient bien l'importance de la confiance. De même, toujours pour réduire les conflits, le système de rémunération est jugé important dans la littérature, ce qui, toutes proportions gardées, est cohérent avec nos résultats.

Enfin, les équipes de travail se caractérisent, elles aussi, par une importance significativement plus forte accordée aux facteurs informels. Mais c'est aussi le type d'équipe qui accorde, relativement aux autres équipes, le plus d'importance aux facteurs formels (moyenne des facteurs : 3,93). Ce score élevé est en partie expliqué par l'importance accordée au "système d'évaluation-rétribution" et, dans une moindre mesure, au "feedback et suivi réguliers" et aux "ressources disponibles". Quant aux facteurs informels, la "clarté des objectifs" et les "relations au sein de l'équipe" dominent légèrement les "compétences du leader" et la "composition de l'équipe". Selon la littérature, la performance de l'équipe de travail est favorisée par des facteurs de performance essentiellement formels : fonctionnement, feedback, rémunération, mais aussi leadership. Abstraction faite des facteurs informels qui restent les plus importants, nos équipes de travail attribuent des scores plus forts au feedback et à la rémunération que ne le font les autres équipes de l'échantillon. Nous observons donc encore une cohérence relative avec la littérature. Il convient toutefois très prudent sur l'analyse de ces résultats. Les équipes de travail étudiées dans la littérature sont, très souvent, des équipes de production, absentes de notre échantillon, étant donnée la population de départ. Globalement, les résultats sont relativement cohérents avec la littérature pour tous les types d'équipe à l'exception des équipes de réflexion.

Conclusion et discussion

Cette étude a permis d'analyser l'opinion des managers concernant les facteurs de performance des différents types d'équipe. Dans l'ensemble, les résultats sont assez cohérents avec la littérature. Dans les quatre types d'équipe identifiés selon leur mission, les membres ont bien les caractéristiques énoncées. De même, les facteurs de performance mis en avant dans la littérature sont bien jugés importants par les managers interrogés.

L'étude a permis, de plus, de mettre à jour le degré d'importance que revêtent les différents facteurs aux yeux des managers et ce, par type d'équipe. Même si les différences entre facteurs ne sont pas très fortes, les résultats contribuent à une meilleure connaissance des conditions de succès des équipes.

En particulier, les facteurs de performance jugés importants comprennent des éléments formels et des éléments informels. Quel que soit le type d'équipe, les facteurs informels l'emportent sur les facteurs formels. Deux interprétations peuvent être avancées.

Soit, effectivement, le contrôle informel est plus important et plus efficace pour la performance des équipes. Dans ce cas, l'organisation doit faciliter le développement de ce

type de contrôle et renforcer les dispositifs qui l'accompagnent : sélection, formation, socialisation...

Soit les outils de contrôle formel mis aujourd'hui à la disposition des équipes ne sont pas satisfaisants et les managers, face à cette insuffisance, sont davantage favorables aux aspects informels. En d'autres termes, les organisations n'auraient pas (encore) développé les outils de contrôle formel adaptés aux équipes : leur structure serait encore trop bureaucratique et leurs systèmes de responsabilisation, d'évaluation et de rémunération trop individuels (Rocine, 1994 ; Mohrman, 1993) pour permettre aux équipes de fonctionner efficacement. Cela pourrait expliquer, par exemple, la place tenue par les systèmes d'évaluation et de rémunération dans les travaux présentant des "meilleures pratiques" et non vérifiée dans nos résultats. Dans les entreprises "modèles" citées dans ces travaux, les systèmes d'évaluation-rémunération sont en partie basés sur la performance collective de l'équipe et en partie sur les compétences individuelles des membres plutôt que sur leur poste. Il est possible, et même probable, que les entreprises de notre étude aient, en revanche, encore des systèmes de rémunération traditionnels reposant principalement sur la fonction occupée. Si c'est le cas, il n'est pas étonnant que les managers répondent par rapport à ces systèmes traditionnels auxquels ils sont habitués et qu'ils trouvent inadaptés donc peu efficaces dans le contexte d'une équipe. Des études supplémentaires, distinguant mieux les facteurs de performance, sont donc à mener pour pouvoir répondre à cette question.

Cette remarque nous amène à identifier les principales limites de notre étude. Premièrement, les facteurs de performance utilisés sont globaux et synthétiques et ne permettent pas d'identifier les différences au sein de chaque item. Par exemple, le facteur d'évaluation-rétribution pourrait être décomposé en plusieurs facteurs recouvrant les différentes approches possibles : rémunération individuelle ou collective, du poste ou de la performance, etc. Le souci de réduire le nombre d'items afin d'améliorer le taux de réponse a conduit à une réduction de l'information et à des difficultés d'interprétation. Des problèmes similaires concernent les facteurs "clarté des objectifs", "fonctionnement interne" et "ressources disponibles".

Deuxièmement, le type d'équipe a conduit à des différences entre les jugements des managers. Il serait également intéressant d'analyser l'impact d'autres variables de contingence sur ces opinions : environnement, stratégie, taille de l'équipe et, pour reprendre le point précédent, systèmes de contrôle existant au niveau de l'organisation.

Ces limites constituent autant de voies de recherche dont l'exploration sera certainement riche d'enseignements concernant les systèmes de contrôle, formels et informels, à mettre en place pour permettre aux organisations de tirer pleinement parti de leurs équipes.

Références bibliographiques

- Ancona D.G., Caldwell D.F. (1992). "Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams." *Administrative Science Quarterly*. Vol 37, No 4, pp. 634-665.
- Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G., et alii (1996). "Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study." *Academy of Management Journal*. Vol 39, No 4, August, pp. 867-890.
- Barker J.R. (1993). "Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams." *Administrative Science Quarterly*. Vol 38, pp. 408-437.
- Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C. (1993). "Relations between work team characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups." *Personnel Psychology*. Vol 46, pp. 823-850.

- Campion M.A., Papper E.M., Medsker G.J. (1996). "Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension." *Personnel Psychology*, Vol 49, pp. 429-452.
- Chiapello E. (1996). "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature." *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol 2, No 2, septembre, pp. 51-74.
- Cohen S.G., Bailey D.E. (1997). "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite." *Journal of Management*, Vol 23, No 3, pp. 239-290.
- Cordery J.L., Mueller W.S., Smith L.M. (1991). "Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study." *Academy of Management Journal*, Vol 34, No 2, June, pp. 464-476.
- Drake A.R., Haka S.F., Ravenscroft S.P. (1999). "Cost system and incentive structure effects on innovation, efficiency and profitability in teams." *The Accounting Review*, Vol 74, No 3, June, pp. 323-345.
- Drucker P.F. (1988). "The coming of the new organization." *Harvard Business Review*, Vol 66, January-February, pp. 45-53.
- Duarte D.L., Snyder N.T. (1999). *Managing virtual teams*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dunphy D., Bryant B. (1996). "Teams: panaceas or prescriptions for improved performance." *Human Relations*, Vol 49, No 5, pp. 677-699.
- Eisenhardt, K.M. (1985). "Control: organizational and economic approaches". *Management Science* Vol 31, No 2, pp. 134-149.
- Flanholtz E.G. (1996). "Effective organizational control: a framework, applications, and implications." *European Management Journal*, Vol 14, No 6, pp. 596-611.
- Galbraith J.R. (1993) "The business unit of the future." In: *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler III, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco.
- Galbraith J.R. (1994). *Competing with flexible lateral organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997). "La complémentarité entre contrôle "formel" et contrôle "informel" : le cas de la relation client-fournisseur." *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol 3, No 1, mars, pp. 39-52.
- Guzzo R.A., Dickson M.W. (1996). "Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness." *Annual Review of Psychology*, Vol 47, pp. 307-338.
- Hackman J.R. (1990) "Work teams in organizations: an orienting framework." In: *Groups that work (and those that don't)*, J.R. Hackman, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-14.
- Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the corporation*, Harper Business Press, New York.
- Hopwood A. (1974). "Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation." *The Accounting Review*, Vol 49, n° 3, July.
- Jones G.R., George J.M. (1998). "The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork." *Academy of Management Review*, Vol 23, No 3, pp. 531-546.
- Jones S., Moffett III R.G. (1999) "Measurement and feedback systems for teams." In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 157-187.
- Juran J. (1989). *Juran on leadership for quality*, Free Press, New York.
- Kanter R. (1983). *The change masters*, Simon & Schuster, New York.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1993). *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kren L. (1997) "The role of accounting information in organizational control: the state of the art." in: *Behavioral accounting research: foundations and frontiers*, V. Arnold, B. Sutton, ed(s), American Accounting Association, Sarasota, FL, pp. 1-48.
- Lawler III E.E. (1999) "Creating effective pay systems for teams." In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 188-212.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lowe T., Chua W. (1983) "Organisational effectiveness and management control." In: *New perspectives in management control*, T. Lowe, L. Machin, ed(s), St Martin's Press, New York, pp. 271-287.

- Manz C.C., Sims H.P. Jr. (1984). "Searching for the "unleader": organizational member views on leading self-managed groups." *Human Relations*, Vol 37, No 5, May, pp. 409-424.
- Merchant K.A. (1982). "The control function of management." *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Merchant K., Van der Stede, W. (2003) *Management Control Systems*. Prentice Hall, Harlow.
- Mohrman S.A. (1993). "Integrating roles and structure in the lateral organization." In: *Organizing for the future*. J.R. Galbraith, E.E. Lawler, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 109-141.
- Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Jr. (1995), *Designing team-based organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mohrman A.M., Mohrman S.A., Lawler III E.E. (1992) "The performance management of teams." In: *Performance measurement, evaluation, and incentives*. W.J. Bruns Jr., ed(s), Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 217-241.
- Myer C. (1993). *Fast cycle time: how to align purpose, strategy, and structure for speed*, Free Press, New York.
- Ouchi W.G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms." *Management Science*, Vol 25, n° 9, pp. 833-848.
- Rochin V.M. (1994). *Managing cross-functional teams*. Society of Management Accountants of Canada. Hamilton, Ontario. Management Accounting Guideline, No 30.
- Roy M. (1999). "Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformations des organisations." *Gestion*, Vol 24, No 3, Automne, pp. 76-85.
- Scott T.W., Tessen P. (1999). "Performance measurement and managerial team." *Accounting, Organizations and Society*, Vol 24, pp. 263-285.
- Senge P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubledat Currency, New York.
- Shea G.P., Guzzo R.A. (1987). "Group effectiveness: what really matters?" *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-31.
- Sinclair A. (1992). "The tyranny of team ideology." *Organization Studies*, Vol 13, No 4, pp. 611-626.
- Snow C.C., Lipnack J., Stamps J. (1999) "The virtual organization: promises and payoffs, large and small." In: *Trends in Organizational Behavior*. C. Cooper, D. Rousseau, ed(s), John Wiley & Sons, New York, pp. 15-30.
- Stewart G.L., Manz C.C. (1995). "Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model." *Human Relations*, Vol 48, No 7, pp. 747-770.
- Stewart G.L., Manz C.C., Sims H.P. Jr. (1999). *Team work and group dynamics*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Sundstrom E.D. (1999) "Supporting work team effectiveness: best practices." In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 301-342.
- Wageman R. (1995). "Interdependence and group effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, Vol 40, No 1, March, pp. 145-180.
- Wageman R. (1997). "Critical success factors for creating superb self-managing teams." *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 49-61.
- Wageman R. (2001). "How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching." *Organization Science*, Vol 12, No 5, September-October, pp. 559-577.
- Wageman R., Baker G. (1997). "Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance." *Journal of Organizational Behavior*, Vol 18, No 2, March, pp. 139-158.
- Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R., et alii (1986). "Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment." *Academy of Management Journal*, Vol 29, No 2, June, pp. 280-304.
- Wellins R.S., Byham W.C., Dixon G.R. (1994). *Inside teams*, Jossey-Bass, San Francisco.

Annexe 1 : libellés des questions caractérisant les équipes (réponse : OUI / NON)
adapté de Duarte et Snyder (1999)

Votre équipe regroupe des membres qui : - proviennent de plusieurs fonctions - appartiennent à plusieurs entreprises - représentent, pour certains, des clients ou des fournisseurs - réunissent des compétences et expériences variées - dépendent tous hiérarchiquement du leader de l'équipe - participent temporairement à la mission de l'équipe, en fonction des besoins ou des phases - passent plus de 80% de leur temps à travailler pour l'équipe
--

Annexe 2 : question sur les facteurs de succès des équipes
(échelle à 5 points de "pas du tout important" à "très important")

Quelles sont, parmi les conditions ci-dessous, celles qui vous paraissent importantes pour assurer la réussite d'une équipe comme la vôtre ? - clarté des objectifs et de la mission de l'équipe - outils de feed-back et de suivi de la performance de l'équipe - qualités et compétences du leader de l'équipe - composition de l'équipe : expertises, compétences, qualités... des membres - systèmes d'évaluation, de rétribution, de reconnaissance... des membres - ressources disponibles : conditions matérielles, budget, système d'information... - fonctionnement interne de l'équipe : règles, organisation, modes de communication... - relations au sein de l'équipe : ambiance, entente, confiance... - autre :

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Le travail réel du manager demain

Risquer la confiance, lâcher le reporting

- Partie III -

■ **Articles de presse** **pp. 101-111**

- « L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail »
Pierre-Yves Gomez, *Site web Le Monde* (www.lemonde.fr), septembre 2014
- Centrer le management sur le sens
Frédéric Rochet, *Site web Les Echos* (www.lesechos.fr), janvier 2014
- « En management, il faut un retour à la simplicité »
Fabien Randanne, *Site web Le Progrès* (www.leprogres.fr), janvier 2012
- Le manager est responsable du bien être au travail de ses collaborateurs
Alain Gressier, *Site web JDN* (www.journaldunet.com), octobre 2013
- Le manager, facilitateur du travail de ses équipes
Site web Les Echos (www.lesechos.fr), janvier 2012

Pierre-Yves Gomez : « L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail »

LE MONDE | 30.09.2014 à 20h48

Pierre-Yves Gomez, lauréat du prix du livre RH 2014, est professeur à EM Lyon Business School et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises.

Le Prix du livre RH 2014 a récompensé, mardi 30 septembre, votre dernier essai, intitulé « Le Travail invisible, enquête sur une disparition ». Qu'appellez-vous travail invisible ?

C'est le fait que le travail soit devenu invisible à ceux qui sont chargés de l'organiser, de le gérer, de le manager. Ils voient des tableaux, des ratios, des résultats, mais ils ne voient plus le travail tel qu'il se fait. Souvent, l'activité ne se réalise d'ailleurs même plus sur le lieu de travail.

Quelles sont les conséquences pour l'entreprise et donc pour l'économie ?

Derrière leurs écrans, les managers ne voient plus comment valoriser le travail réel, car ils ne voient plus où sont les sources de valorisation. Ce qui s'est traduit par une stagnation de la productivité, qui apparaît assez nettement à partir de 2005 dans tous les pays industrialisés.

Vous rendez la financiarisation de l'économie responsable de cette disparition d'une partie importante du travail. Pourquoi ?

L'économie financiarisée a forgé son discours, son langage sur des matrices. Son ordre social, abstrait, ne communique pas entre êtres humains mais entre les résultats attendus par des outils de gestion. C'est un ordre très technologique conçu par la financiarisation pour la financiarisation. Dès lors, ce n'est plus le travail qui a été exploité, mais l'idée qu'on s'en fait, son artefact, le simulacre rendu par les tableaux de bord.

Le décalage entre le travail tel qu'il se fait et tel qu'il est restitué dans l'économie n'a ainsi cessé de croître durant des années. La valorisation du travail réel a atteint ses limites. La crise économique est de fait une crise du travail, plus précisément du mode d'exploitation du travail. L'évaluation financière n'a plus grand-chose à voir avec le travail

De quel travail parlez-vous ?

Le travail est ce qui fait société, ce qui permet à des humains d'avoir un statut et donc une dignité, d'être utile relativement à ce qu'ils savent faire et enfin, collectivement, d'être solidaires. Une des dimensions du travail est de réaliser le « sujet ». Je suis « la personne qui travaille », qui se réalise dans son emploi. Puis, il y a une dimension objective : le travail ne se fait pas pour soi, mais pour l'autre, en vue de réaliser quelque chose. Enfin, on ne travaille jamais seul, on est dépendant du travail des autres.

Dans ces trois dimensions subjective, objective et collective, le travail a une forte épaisseur anthropologique qui n'est plus perçue dans l'entreprise. La financiarisation a hypertrophié la dimension objective du travail en la réduisant à une évaluation très limitative de la performance. Et il ne reste plus que ça ! Cette « réduction » du travail a rendu invisible le travail réel, dans toutes ses dimensions. C'est parce que la dimension sociale et humaine a été oubliée qu'il y a eu une conséquence économique. Car, à la base, c'est le travail humain qui crée la valeur économique.

Le reporting (communication des données) est pourtant nécessaire pour communiquer sur les résultats de l'entreprise. Comment rendre au travail sa visibilité dans toutes ses dimensions ?

Afin de retourner la tendance, la gestion du travail doit partir de la réalité du travail dans ses trois dimensions avant de fixer les objectifs. Plutôt que d'essayer de cadrer le travail dans les normes, il faut dans un premier temps l'observer, pour le valoriser dans un second temps, et enfin dégager des règles éventuelles. Par exemple, j'observe le travail d'un guichetier puis j'en dégage des normes pour l'aider, pour valoriser ce travail. Or jusqu'à présent le siège déterminait des normes de vente et les guichetiers devaient s'y plier. Depuis le début de la crise, des entreprises de plus en plus nombreuses commencent à rendre au travail sa visibilité.

Autant dans le privé que dans le public ?

Les entreprises publiques ont dix ans de retard par rapport au privé. Elles sont encore en train de digérer la financiarisation avec un handicap supplémentaire, une crise de sens du service public, alors que la dynamique dans le privé s'inverse déjà.

Quels conseils donneriez-vous aux DRH aujourd'hui pour rendre au travail toute sa visibilité ?

question de temps de travail, mais de reconnaissance. La solution vient de la prise en considération de ce que fait le salarié, du « comment est fait » le travail, du service rendu pour augmenter la création de valeur. Pris dans un système de contraintes et d'objectifs, le collaborateur n'est pas incité à coopérer.

Finalement, il n'y a plus d'entreprise mais une collection. Chez Air France, par exemple, on n'est pas obligé d'accomplir les mêmes gestes dans tous les avions, d'avoir le même nombre de pilotes, les mêmes services. C'est l'analyse du travail réel qui donne la solution.

La considération du travail implique enfin de le prendre en compte aussi dans la gouvernance de l'entreprise, pour en fixer la stratégie. Et, malgré la loi de 2013, il y a encore bien peu d'administrateurs salariés en France

!

Centrer le management sur le sens

F*ODD*IC *OCHET / FO*MATEU* ET ACCOMPAGNATEU* - DI*ECTEU* DU FO*MATION | LE 16/01 || 16:20

Le sens dans l'entreprise renvoie à deux dimensions que sont la poursuite d'une finalité et la satisfaction de la soif de sens des collaborateurs (voir article Le sens dans l'entreprise: de quoi parle-t-on?). Dans cette contribution, nous souhaitons donner quelques clés pour aider les managers à construire le sens.

Nous défendons l'idée que la première responsabilité des managers est d'accompagner la construction du sens dans leurs équipes. Un management centré sur le sens s'organise autour de deux grandes idées.

METTRE EN OEUVRE LA FINALITE, VIVRE DE LA FINALITE

Le rôle des dirigeants et des managers sera de veiller que la finalité de l'organisation est connue, comprise et qu'elle constitue le **principe directeur**, à tous les niveaux de l'organisation, de toute action engagée par les collaborateurs et les équipes. Deux questions essentielles doivent guider les managers: **ce qui a été ou ce qui est mené, est-ce bien aligné avec la finalité de l'organisation, comment agir demain pour contribuer davantage à la réalisation de cette finalité ?** Qui dit principe directeur, dit nécessité de créer et d'inventer, de discerner les moyens qui contribueront davantage à la réalisation de la finalité.

Tout travail est une activité de décision. La mise en œuvre d'une finalité se joue ou se déjoue lors des multiples décisions prises quotidiennement. Le sens se construit ou se déconstruit dans les multiples décisions individuelles et collectives qui sont prises quotidiennement dans les organisations. **Au regard du sens, il n'y a pas de petites ou de grandes décisions. Les petites décisions devraient préparer les grandes, les grandes décisions devraient s'incarner dans les petites.** La question qui importe est de savoir si les décisions contribuent davantage à la finalité de l'entreprise ?

Peu d'entreprises prennent du temps pour relire et améliorer les manières dont sont prises les décisions. Or l'enjeu est essentiel: il s'agit de comprendre comment nous nous y prenons, individuellement et collectivement, pour prendre, nos décisions, d'identifier et de déjouer les pièges souvent inconscients qui se présentent et qui peuvent nous conduire à prendre des décisions qui éloignent l'organisation de sa finalité. La pratique de la décision doit être vécue comme un discernement fondé sur la finalité. « *Une finalité partagée dont les dirigeants ne sont plus ni les seuls porteurs ni les seuls garants peut orienter de façon durable la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation.* (1) »

SATISFAIRE LA SOIF DE SENS DES COLLABORATEURS

La responsabilité des managers repose sur trois mots-clés : QUOTIDIEN, CONFIANCE, ENSEMBLE

Quotidien

La construction du sens dépend de la capacité de l'organisation, des équipes, des individus à tenir ensemble et d'articuler deux temporalités (2) à priori inconciliables : celle du projet, de la vision: ce qui doit être et qui n'est pas encore là ; celle du quotidien : ici et maintenant, ce qui se passe là, ce qui est vécu par chacun. Les managers ont pour responsabilité de faire se rencontrer, faire dialoguer ces deux temporalités, notamment quand il s'agit de ressaisir dans le quotidien l'exigence dont est porteuse la vision- ou de nourrir la vision à partir de la confrontation au réel. Les managers seront également attentifs à ce qui se passe au quotidien pour libérer le sens, accueillir la signification de tel événement, action, décision, notamment si des incohérences et des contradictions apparaissent et peuvent générer une perte de sens.

Confiance

Les managers doivent être attentifs au niveau de sens tel qu'il est perçu par les collaborateurs dans l'exercice de leur travail, notamment quand les premiers signes d'une perte de sens apparaissent. Leur rôle sera d'aider les collaborateurs et les équipes à mettre des mots sur cette réalité et les impliquer directement dans la « reconquête du sens »: ils savent mieux que quiconque ce qu'il convient de faire pour que leur action retrouve du sens.

Ensemble

Le rôle des managers est de faire vivre ce 'sens avec les autres' (Le sens que j'y mets, le sens qu'y mettent les autres, le sens qu'y met l'entreprise).

Nous avons vu dans l'article précédent que le sens est pluriel: travailler avec d'autres, c'est faire l'expérience qu'il existe des raisons d'être et de travailler avec les autres...Le sens devient sens avec les autres.

En s'attachant au 'vivre et travailler ensemble', l'éthique managériale (3) offre un cadre de réflexion et d'action qui facilite la construction du sens. Celle-ci renvoie à la manière que chacun/chacune a de se comporter vis-à-vis de lui/elle-même, des autres au sein d'une organisation et de la société en général.

Elle ouvre un lieu de discussion et de débat dans lequel le consensus n'est pas visé. Elle permet de s'interroger sur le sens que chacun donne à des notions aussi importantes que l'intégrité, la confiance ou l'esprit de coopération, de développer une **sensibilité** particulière aux valeurs partagées par les membres, c'est-à-dire en définitive, à ce qui nous importe vraiment en tant qu'organisation, actrice de la vie publique et responsable vis-à-vis de l'environnement.

Elle prend au sérieux les valeurs qui définissent les individus, employés, managers, dirigeants, en tant que telles. Elle revient à organiser la vie commune parmi des personnes dont l'éthique individuelle diffère.

Ce qui se joue, c'est à la fois le souci de soi et le souci de l'autre; c'est la capacité donnée à chaque collaborateur de développer un « savoir-être éthique », c'est à dire une manière de se comporter à l'égard des autres et de soi-même. Avoir le souci de soi, c'est permettre à chacun de s'interroger sur ses propres motivations à agir. Quel collaborateur est-ce que je veux être ? (En tant que manager mais également en tant que managé) ?

Ce travail, qui constitue une véritable mise à l'épreuve des valeurs, suppose des lieux d'expression en interne et le sens de la concertation avec les parties prenantes. Une mise à l'épreuve qui ne cherche pas à créer le consensus mais qui permet de révéler les dissonances entre d'une part les attitudes et les pratiques des personnes et d'autre part la finalité et les valeurs de l'entreprise. Une mise à l'épreuve qui permet progressivement aux équipes et aux collaborateurs de s'ajuster les uns par rapport aux autres et de construire le sens comme sens avec l'autre.

Un management centré sur le sens- le modèle du servant leadership (4) proposé par Robert Greenleaf s'inscrit dans cette veine - puisera dans différents registres: la participation et l'adhésion, le sens du but commun, la confiance et la transparence, l'écoute et la communication, l'animation d'un jeu collectif, le respect et la connaissance des personnes, une certaine humilité et de l'humour, un climat de liberté.

Avec cet article se clôt notre série sur le sens dans l'entreprise : comment le penser, comment le construire ?

NOTES : (1) Pratiques de la décision - Bernard Bougon et Laurent Falque – Dunod. Pour en savoir plus, on pourra également consulter le site discernement.org (2) Travail et discernement - François Hubault – Institut du discernement professionnel (discernement.org) (3) Ethique managériale et pluralisme des valeurs, Ghislain Deslandes – Les cahiers de Friedland n°9 Le servant leadership, modèle radicalement innovant, L'Expansion Management Review – Juin 2011, Daniel Belet (4) Le servant leadership, modèle radicalement innovant, L'Expansion Management Review – Juin 2011, Daniel Belet ●

Publié le 31/01/2012 à 06:00

«En management, il faut un retour à la simplicité»

Entretien. François Dupuy, auteur de « Lost in management », est convaincu que les entreprises devraient faire preuve de plus de confiance dans leurs approches manageriales.

Vous êtes intervenu hier dans le cadre d'une conférence (1) consacrée au management. Quels sont les principaux problèmes auxquels les entreprises sont confrontées ?

Elles doivent faire face à l'ouverture des marchés qui les a mises dans une situation de dépendance très forte vis-à-vis des clients. Les entreprises ont trouvé une variable d'ajustement dans l'organisation du travail pour améliorer la qualité des produits en réduisant les coûts. On est passé d'une organisation taylorienne à des modes plus transversaux, par projets. Sauf que ces modes d'organisation sont très durs à vivre pour les salariés. Cela a amené à des phénomènes de retrait du travail en termes d'implication émotionnelle. En même temps s'est développé un problème de sous-travail. C'est-à-dire que le taux d'engagement (de travail effectif) est inférieur de 65 % au temps de travail supposé. La réponse des entreprises pour remettre ces gens au travail a été de mettre en place un management coercitif : développement totalement incontrôlé du process, des indicateurs de performances et des systèmes de reporting...

Et cela a été contre-productif...

Oui, aujourd'hui, on est dans le mur en volant trop contrôler : on ne contrôle plus rien.

Comment y remédier ?

Il faut un retour à la simplicité en management. Il faut remettre en cause le système de gestion RH mais aussi le système comptable qui met les gens en concurrence, créer des communautés d'intérêt.

Les entreprises sont-elles prêtes à se remettre en question ?

J'ai présenté mon dernier livre, Lost in management (2), à l'Institut de l'entreprise. A la fin, on venait me voir en me disant « qu'est-ce que vous avez raison ! » Je leur ai répondu que c'était eux les patrons et ils me rétorquaient « Oui, mais on n'y peut rien ». Le problème est qu'ils ne savent pas quoi faire.

Quelle est la première étape dans laquelle doit s'engager une entreprise désireuse d'optimiser le management ?

Je crois qu'il faut commencer par bien écouter les gens, ne pas se situer dans une position hiérarchique, bâtir une nouvelle forme de travail avec les salariés eux-mêmes. Quand on voit des ouvrières, comme celles de Lejaby, qui ont passé trente ans dans l'entreprise, sans qu'on leur ait dit que leur job serait peut-être menacé, sans leur proposer de formations au cas où... et qui se font licencier en s'entendant expliquer que c'est la faute du marché, c'est brutal. On est dans la violence. Il faut vraiment développer une capacité d'écoute et faire confiance aux gens. Mais la France n'est pas une société de confiance.

Recueilli par Fabien Randanne

(1) La conférence était organisée dans le cadre de la convention 2012 Success Insights qui se poursuit aujourd'hui à la Villa Florentine

(2) Paru aux éditions du Seuil

Le manager est responsable du bien être au travail de ses collaborateurs

Le stress est trop souvent considéré comme un levier du management pour améliorer la productivité des employés. Au contraire les managers doivent développer les compétences qui vont atténuer le stress de leurs collaborateurs pour améliorer leur efficacité et leur performance à travers un mieux être au travail.

Si le bonheur relève de la sphère privée, le bien être au travail relève clairement de l'univers de l'entreprise et celle-ci a le devoir de se préoccuper du ressenti de ses salariés. Outre les outils qui peuvent être déployés (organisation, baromètre social, formation...), le rôle des managers est déterminant dans le plaisir que prendra un collaborateur au travail et qui influencera de manière directe sa motivation et sa performance.

Depuis Taylor et son organisation scientifique du travail, les ingrédients du désengagement et de la déresponsabilisation des salariés sont présents dans le milieu du travail. La séparation des fonctions d'exécution et de réflexion, la segmentation des tâches parfois poussée à l'extrême (et pas seulement dans les usines), voire les approches systémiques de type lean lorsqu'elles sont poussées à l'extrême, ont eu pour effet de limiter les marges de manœuvres individuelles et de placer les collaborateurs en situation de stress. **Dans son rôle primitif, le stress est la réponse de l'organisme qui favorise la mobilisation de toutes les fonctions face à une situation de danger, manger ou être mangé, fuir ou combattre.** Ce mode survie excédait rarement quelques minutes, pendant lesquelles l'adrénaline délivrait son message mobilisateur à toutes les fonctions vitales de notre organisme.

Aujourd'hui la communauté scientifique s'accorde sur l'augmentation du niveau de stress auquel nous sommes de plus en plus fréquemment soumis, ainsi que sur les effets négatifs de ce stress sur la santé : tension cardiaque plus élevée, augmentation du cholestérol, affaiblissement du système immunitaire, mais aussi diabète ou obésité. Les dernières études vont jusqu'à démontrer les effets du stress sur le cerveau, en particulier sur l'hippocampe, centre de l'apprentissage et de la mémoire, qui peut se trouver affecté et subir des pertes neuronales importantes en cas d'exposition prolongée au stress.

Car ce qui est préjudiciable à l'organisme c'est bien la situation de stress chronique, c'est-à-dire l'exposition prolongée et répétée à des situations de stress qui nous font sécréter les hormones du stress. Ainsi le « karoshi », littéralement mort par le travail, est reconnu depuis 1970 comme maladie professionnelle au Japon où il serait responsable selon les sources de plusieurs dizaines à plusieurs milliers de morts par an.

Parmi les personnes soumises au stress, il est frappant de constater que la position hiérarchique influence très souvent le niveau de risque encouru. En effet elle est très souvent directement corrélée à deux facteurs de stress importants que sont le manque de contrôle et l'absence de prévisibilité.

Car contrairement à une idée répandue, ce n'est pas le poids des responsabilités qui est source de stress, mais plutôt la capacité à anticiper une situation, sa nouveauté, la latitude dont on dispose pour s'y adapter et la menace ressentie sur ses compétences ou son ego.

Ainsi un directeur général sera il moins exposé qu'un cadre subalterne, soumis à la pression de son propre management et à la remise en cause de sa légitimité par ses n-1. Un opérateur de centre d'appel confronté quotidiennement aux réclamations des clients avec pas ou peu de marge de manœuvre et qui subit un management orienté vers le contrôle plus que vers le soutien, sera lui aussi très facilement en situation de stress chronique ; en témoigne l'absentéisme et le turnover record dans cette activité.

Le stress a donc des effets néfastes sur la santé des salariés ce qui suffirait à justifier des actions de prévention, il en a également sur leur performance au travail, l'absentéisme, le turnover, ce qui devrait achever de convaincre les plus septiques. Comment faire face, quelle est la responsabilité du manager quelle attitude peut-il adopter pour lutter contre le stress et ses effets néfastes ?

Trop longtemps le management par le stress a prévalu pour les effets supposés bénéfiques qu'il pouvait avoir sur les salariés et leur productivité. Pour l'avoir expérimenté moi-même, je suis aujourd'hui absolument convaincu du contraire et de ce que le manager peut activer des alternatives bien

plus efficaces pour mettre en action ses collaborateurs et améliorer leurs performances individuelles et collective.

Responsabiliser l'individu et l'équipe

L'excès de règles, de contrôle, de supervision, la bureaucratie et tout ce qui diminue la latitude qu'aura un collaborateur pour s'adapter à une situation donnée seront source de stress. Rien de bien nouveau me direz vous, mais je vois encore tellement souvent des projets d'entreprise qualifiés « excellence opérationnelle » ou labellisés « lean quelque chose » qui n'ont au final d'autre résultat que de déresponsabiliser et démotiver les collaborateurs. J'incite systématiquement mes managers à considérer que leurs équipiers savent travailler, qu'ils ont les compétences requises et qu'ils doivent être responsabilisés.

Soutenir ses collaborateurs

Le manager doit délivrer du soutien, tant sur le plan instrumental que sur le plan émotionnel. Répartir les tâches, former ses collaborateurs, donner du sens aux actions demandées mais aussi être à l'écoute, être clair et précis, être juste dans sa relation avec ses collaborateurs pour leur apporter la reconnaissance qui les fera progresser ou encore développer l'entraide plutôt que de favoriser la compétition au sein de l'équipe.

Au risque de disparaître, le manager ne peut pas se borner à un simple rôle de transmission des consignes de la direction et de contrôle des résultats, il doit développer son leadership et s'impliquer dans le bien être au travail de ses collaborateurs, condition de la réussite, de l'efficacité et de la performance d'une équipe.

Le manager, facilitateur du travail de ses équipes

MANAGEMENT | LE 20/01/2012

Planifier, répartir les rôles et responsabilités, fixer un cadre clair : tout cela est indispensable pour canaliser l'action de ses collaborateurs. Mais ce n'est pas là qu'est la valeur ajoutée du manager ! Son quotidien consiste plutôt à répondre à de multiples sollicitations, des plus triviales aux plus stratégiques et de jouer ainsi un rôle de facilitateur de leur performance.

Linda A. Hill et Kent Lineback, auteurs du livre *"Being The Boss"*, ont étudié des milliers de managers dans leur quotidien. Il en ressort que la majeure partie de leur temps est passée en interactions diverses, qui occupent de 70 à 90% du temps des dirigeants d'unités.

La majorité de ces interactions résultent des interruptions non sollicitées, plutôt que de rendez-vous planifiés. Elles portent sur des préoccupations qui vont des plus triviales aux plus stratégiques. Un même sujet fait rarement l'objet de plus de 10 minutes d'attention. La grande majorité des décisions prises sont de caractère plutôt anodin.

L'essentiel de l'énergie des managers est ainsi consacré non pas à définir des orientations stratégiques et à planifier l'action, mais à créer le contexte qui permettra à leurs équipes de produire les résultats attendus. Cela recouvre trois grands registres :

1. Inspirer l'action

Il ne suffit pas de donner des directives claires : le manager a un rôle clé à jouer pour susciter l'envie d'agir et guider les efforts dans la bonne direction. Sa présence auprès de ses équipes et la qualité de la relation entretenue impactent directement la performance. Elle influe fortement sur les standards que chacun s'impose, ou encore sur la capacité à prendre des initiatives face aux imprévus. Elle explique en grande partie la différence entre les équipes où un collaborateur signale une information concurrentielle glanée chez un client, et celles où ils sont incapables de repérer la valeur de cette information, ou manquent de motivation pour en faire part.

L'importance de la présence sur le terrain ressort dans ce témoignage de manager : *"Je passe beaucoup de temps à entretenir le contact avec mes collaborateurs, à m'enquérir de leurs possibles interrogations. Je les encourage. C'est souvent exigeant de prendre le temps de discuter, de s'intéresser à eux et de m'enquérir de leur état d'esprit, alors que l'échéance des résultats trimestriels approche. Pourtant, ce temps apparemment improductif est essentiel pour que les équipes impliquent au mieux."*

2. Sécuriser les moyens

Pour avancer, les équipes doivent en avoir les moyens. Une évidence ? Certes, mais c'est pourtant une bataille constante pour les managers. Temps compté des dirigeants, budgets serrés, volumes de recrutement limités : autant de freins à l'action des équipes. Souvent, deux projets ou divisions sont en concurrence pour les mêmes ressources. Ainsi, il ne suffit pas d'utiliser efficacement les ressources mises à sa disposition : il faut aller les chercher, négocier des moyens complémentaires.

Les managers dont les équipes sont les plus performantes consacrent généralement une énergie notable à ce sujet. Tel dirigeant s'emploie à valoriser le travail de son équipe pour sécuriser le renouvellement de son budget annuel. Tel autre veille à entretenir de bonnes relations avec les dirigeants des autres divisions pour pouvoir utiliser leurs équipements de pointe. Un autre encore organise un véritable système de troc avec les autres divisions : information contre rapidité de traitement des dossiers par exemple.

3. Préserver les équilibres

Le quotidien des équipes est fait de compromis permanents. Comment concilier des objectifs qui semblent contradictoires, comme le souci de l'efficacité et l'essai de nouvelles approches, par exemple ? Faut-il donner la priorité au reporting demandé par la direction, aux chiffres à fournir au département finance pour la consolidation budgétaire, ou à la pile des réclamations clients qui s'accumulent ?

À cela s'ajoutent les tensions interpersonnelles. Par exemple, cela fait plusieurs fois que l'interlocuteur logistique se montre peu fiable. Mais votre collaborateur ne peut se brouiller avec lui, car il a besoin de sa bonne volonté. Quelle attitude adopter en tant que manager ? Sans parler des dilemmes éthiques, tel celui qui se pose à un collaborateur tiraillé entre son devoir de conseil aux clients et le besoin de réaliser ses objectifs de vente. On se situe bien loin d'un quotidien ordonné dans lequel il suffirait d'appliquer des directives. Face à une telle complexité, maintenir ses équipes dans une dynamique constructive nécessite une régulation permanente. ●