



## Éléments de contexte

- ➔ Des enjeux de performance : productivité, innovation, flexibilité, changements techniques et organisationnelles, réduction des coûts....
- ➔ Des enjeux d'implication et de mobilisation des Salariés à tout les niveaux de l'organisation
- ➔ Des modes de management et d'organisation Inadaptés, déconnectés des réalités du travail et un éloignement du pouvoir de décision du terrain
- ➔ Des managers cantonnés dans un rôle de contrôle, de pilotage de process au détriment des activités de soutien et de régulation
- ➔ De nouvelles exigences ou attentes des salariés et un effritement des collectifs de travail



**L'émergence  
de la QVT et  
la nécessité  
de manager  
autrement**



## L'émergence de la QVT

- L'ANI de juin 2013 qui valorise l'approche systémique, recherche de nouvelles modalités d'expression au travail et organise l'évaluation de son impact
- La QVT : pas un modèle type, mais **une construction sociale propre à chaque structure**
- Une démarche articulant **participation - dialogue social – management**
- Une démarche articulant **vision politique/stratégique et ancrage dans la réalité** du travail
- Une démarche à appréhender comme un véritable **projet stratégique de la structure**
- Le **dialogue social**, colonne vertébrale de la démarche d'accompagnement

# L'importance des espaces de discussion sur le travail

- Des situations dans lesquelles la prise en charge collective des contradictions n'est pas rendue possible, dans lesquelles rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions 
- Des situations dans lesquelles le management de proximité joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel
- Des situations dans lesquelles les directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs 

31 % des salariés font état de difficultés à parler de leur travail (SQVT 2015)

23 % déclare l'existence d'espaces de discussion formels sur le travail (SQVT 2015)

94 % des salariés les réclame (SQVT 2015)

La France en panne d'écoute des travailleurs selon les enquêtes européennes  
.... et en panne d'innovation



## Management et QVT, l'émergence de pratiques dite « alternatives »

### ✓ L'entrée par le rôle et le travail de management

- Ergonomie de l'activité managériale (Daniellou, Hubault)
- Chartes managériales, référentiels, baromètres spécifiques, mise en discussion des attentes vis à vis du management, formations managériales

### ✓ Le courant de l'entreprise libérée (Isaac Getz Professeur à l'ESCP)

- Rendre l'entreprise plus performante avec des employés libérés de la hiérarchie et du contrôle
- Principes d'autonomie et de responsabilité des équipes (Gore, Favi, Poult, Lippi..etc.)

### ✓ Le Lean management

- Recherche d'une meilleure efficacité productive par l'élimination du gaspillage, le juste à temps, la standardisation des processus, la participation des salariés, etc

### ✓ L'émergence (ou le retour ?) de nouveaux principes de management

- Le management participatif, les espaces de discussion sur le travail, l'intrapreneuriat, le principe de subsidiarité,...
- La promesse du bonheur au travail, de la démocratie dans l'entreprise,...

# L'approche management du travail : une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail

Le management  
du travail



Un modèle idéal, **cadre de référence** qui définit des modes et principes d'organisation et de management

Situation A  
de l'entreprise



**Clefs d'entrées**

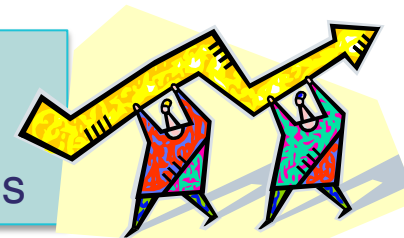
Diagnostic des processus  
Diagnostic activité managériale

Des réponses et  
démarches  
de changement variables

Différentes **démarches et leviers d'action** en fonction du contexte et de la situation de l'entreprise, des orientations et cadre de référence du tiers intervenant

Situation B

**Formes de  
Management du  
travail**



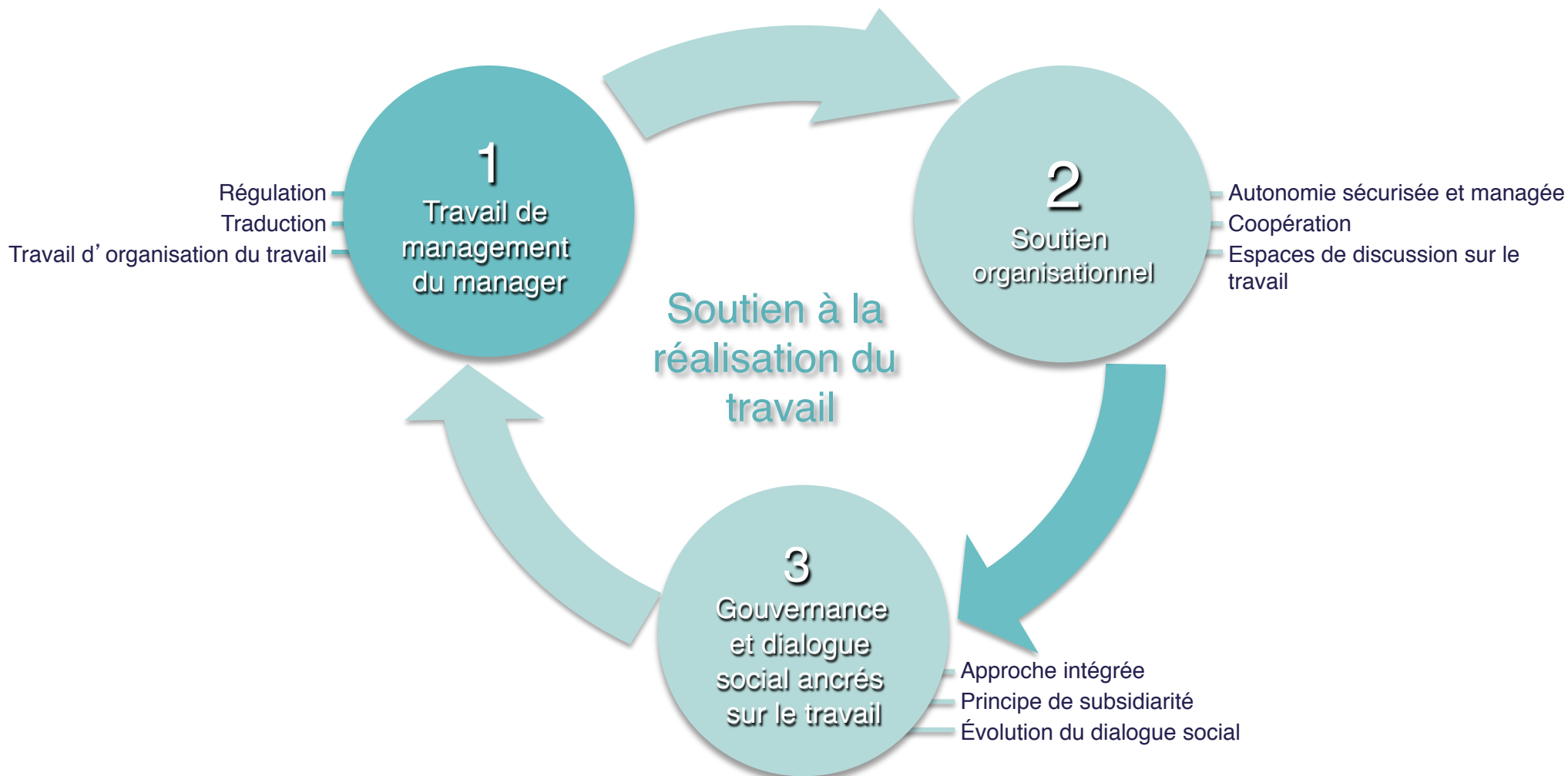


# Management et QVT, l'approche par le management du travail

## 5 principes clés

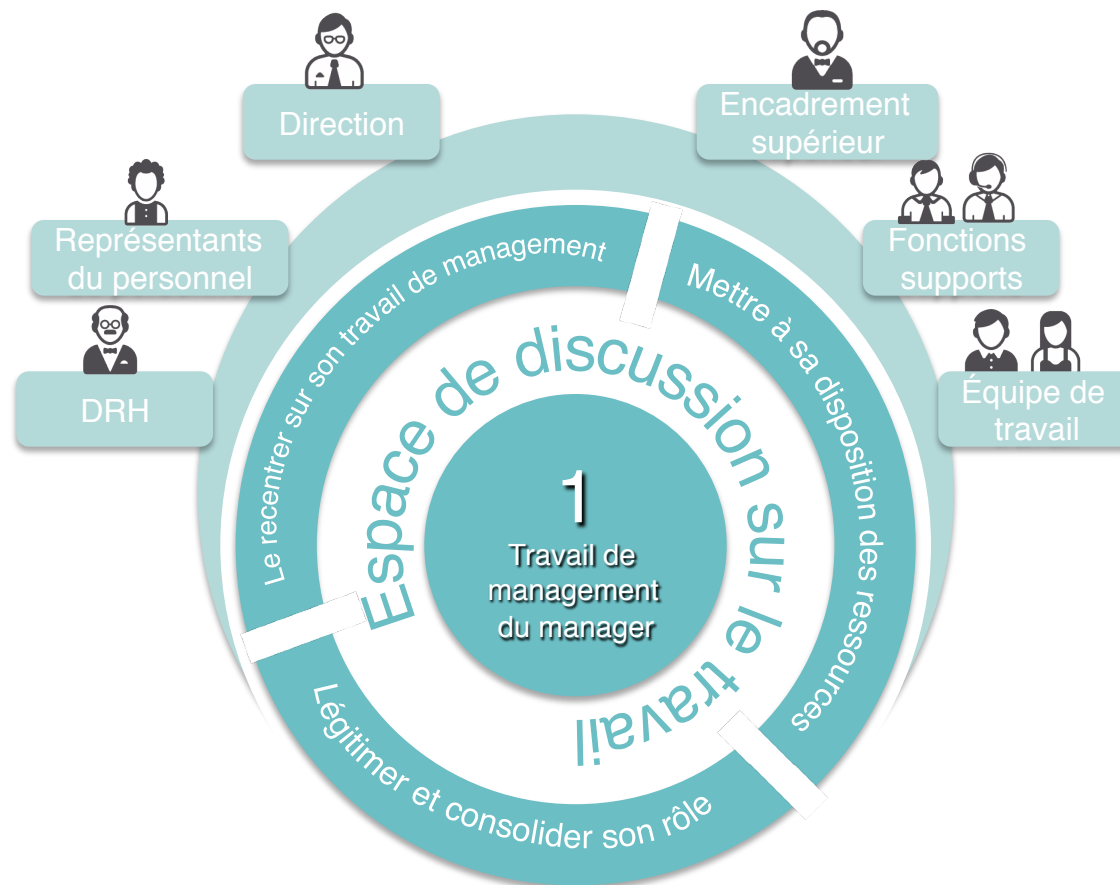
- 1. Repositionner le management** dans une perspective de **soutien à la réalisation du travail** et intégrer les principes d'un management du travail à tous les niveaux de l'organisation  
= lever les contraintes, apporter des ressources, réguler, opérer un travail d'ajustement
- 2. Rapprocher les processus de décision du terrain**, via, notamment, l'ouverture d'**espaces de discussion sur le travail**  
= appliquer le principe de subsidiarité et organiser la discussion sur le travail
- 3. Développer une autonomie sécurisée et managée**  
= sortir d'un management par le contrôle, piloter, organiser et soutenir cette quête d'autonomie
- 4. Soutenir et accompagner les managers** de proximité  
= les former, connaître et reconnaître leur activité de manager du travail, faire l'apprentissage de nouveaux repères
- 5. Agir simultanément sur le dialogue professionnel et le dialogue social**  
= ouvrir des espaces de concertation, expérimenter, sortir des logiques et postures traditionnelles

# Les trois composantes du management du travail





# L'encadrement de proximité, manager du travail



**Les facteurs qui facilitent et soutiennent ce travail de management**



# Développer une autonomie sécurisée et managée

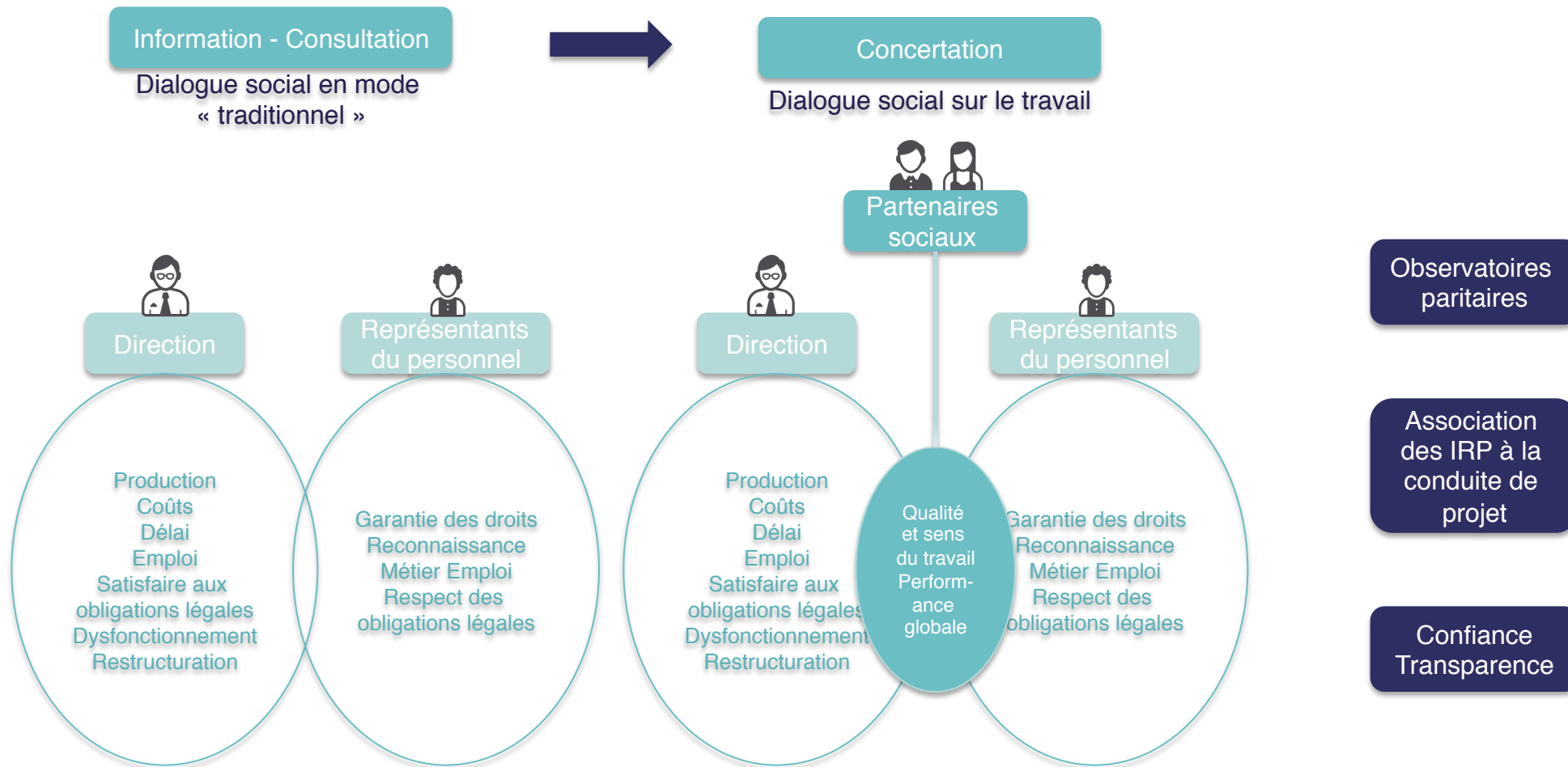
- « **Sécurisée** » parce qu'elle est préparée, accompagnée, « professionnalisante », et ne se traduit pas par un isolement et une mise en difficulté des individus.
- « **Managée** » parce qu'elle est recherchée et organisée avec un encadrement impliqué et garant de son bon fonctionnement.

*Cette autonomie sécurisée et managée suppose de revoir les processus de décision de l'entreprise, d'introduire de nouveaux rapports entre managers et subordonnés et de faire l'apprentissage de nouveaux repères en matière de management.*

L'enjeu consiste bien à accorder deux dynamiques qui peuvent apparaître comme contradictoires :

- Celle qui reconnaît la nécessité d'une autonomie des collectifs de travail et, par extension, ce que l'entreprise doit à la subjectivité dans le travail
- Celle qui affirme le besoin d'un contrôle par la direction à travers des tentatives de gestion de cette subjectivité

# Un nouveau dialogue social, plus ancré dans le travail



## L'approche management du travail : une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail

- Manager le travail, c'est répondre simultanément à des **enjeux d'amélioration de la performance et de bien être au travail**
- Manager le travail, c'est **prendre en compte la dimension subjective et collective du travail**, appréhender ses conditions de réalisation, besoins de reconnaissance et de régulation
- Ce modèle de management renvoi à des processus et pratiques managériales qui visent à **faciliter la réalisation d'un travail « soutenable »** ayant du sens pour ceux qui le réalisent.
- Il mise sur le **développement du pouvoir d'agir des salariés** et la création d'un cadre organisationnel et managérial qui encourage, soutien et facilite la mise en œuvre de cette idée directrice
- Il concerne à la fois la dimension stratégique et la dimension opérationnelle du management et s'attache à mieux les articuler via, notamment, l'existence **d'espaces de discussion.**

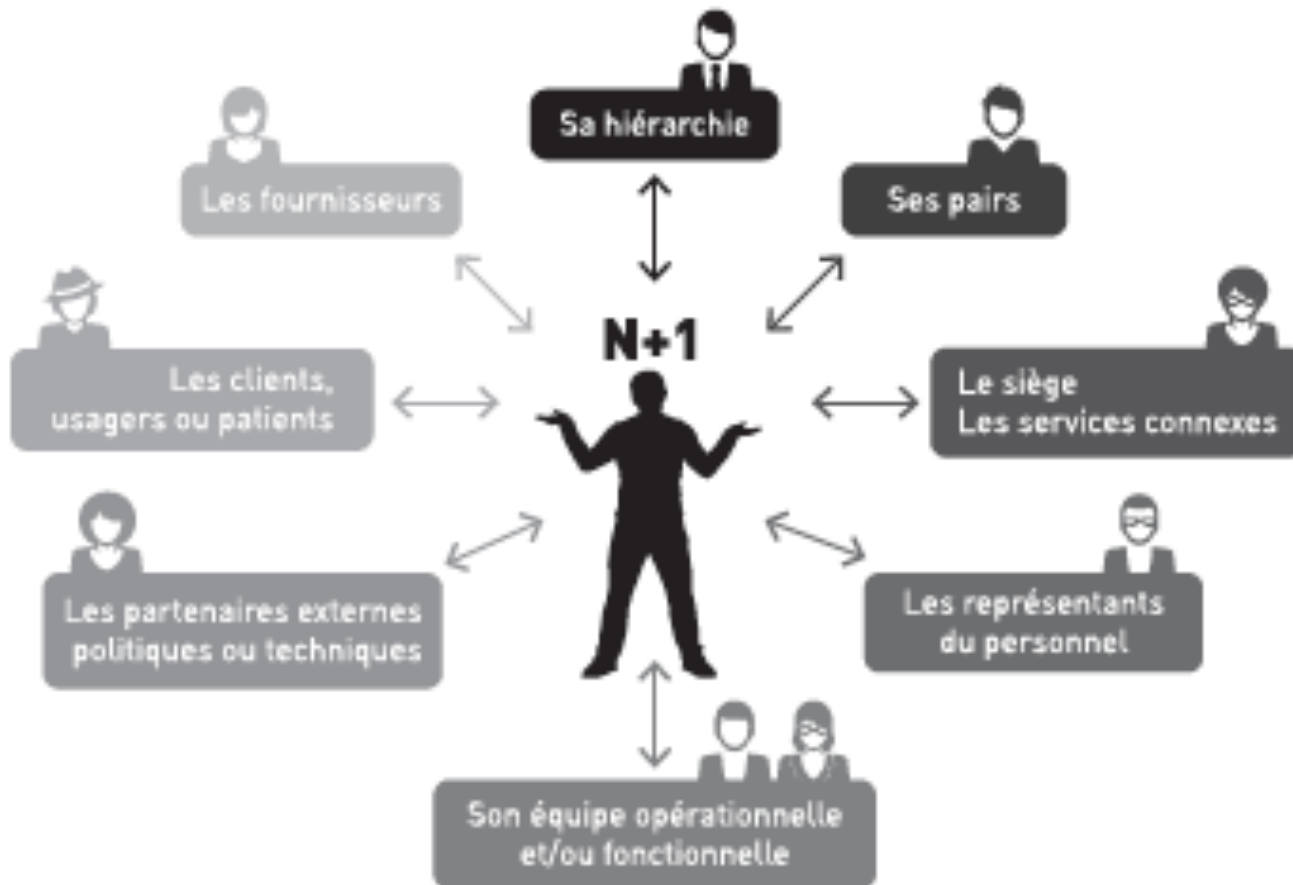
## Pour aller plus loin

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

- 10 questions sur le management du travail
- 10 questions sur le lean



# Le manager de proximité au cœur d'attentes plurielles



**L'activité du manager :** une activité de « traduction » avec des régulations, des compromis pour articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain et les enjeux de l'action du service