

# Fil Rouge

## L'Ergonome et le travail des managers

**Mathieu Detchessahar**

Professeur en Sciences de Gestion,  
LEMNA, Université de Nantes

Durant les trois jours, trois questions principales ont été abordées plus ou moins en profondeur et ont servi de toile de fond :

- Pourquoi faudrait-il que l'ergonome s'intéresse au métier des managers ? C'est une question très importante, mais pas tellement débattue. Il semble y avoir un accord commun sur le fait qu'il faut que l'ergonome s'intéresse au métier des managers, mais il serait bon de faire un petit retour dessus.
- Comment l'ergonome va-t-il s'intéresser au travail des managers, travailler avec eux, observer leur travail, les mettre en mouvement, etc. ? Cette question a constitué une très large part des débats.
- En quoi l'ergonomie, en s'intéressant au management pourrait être porteuse de savoirs intéressants pour former les managers et pour les préparer à leur activité ? Plus précisément, en quoi des apports d'ergonomie pourraient servir le travail du manager ?

### 1. Pourquoi faudrait-il que les ergonomes s'intéressent aux managers et à leur travail ?

Il existe deux bonnes raisons qui justifient l'intérêt que doit porter l'ergonome au travail des managers : le manager est un acteur central du travail et les managers sont aussi des travailleurs.

#### 1.1. Le manager acteur central du travail

La première raison est toute simple, si on veut s'intéresser au travail des opérateurs, il est essentiel de savoir qu'une bonne part des leviers qui concernent les conditions et les ressources qui permettent aux opérateurs de réaliser un travail de qualité sont dans les mains des managers. Il faut donc tenir compte du travail des managers. En effet, c'est le manager qui décide, en partie, des marges d'autonomie qu'il délèguera à ses collaborateurs. Il produira de la reconnaissance dans le quotidien du travail, assurera du soutien aux personnes au travail, prendra du temps pour s'appliquer à développer et à soutenir les collectifs de travail et à construire les communautés de travail. Enfin, le rôle que l'on peut considérer comme le plus important : c'est lui qui décidera de soutenir les démarches de régulation du travail.

Ces démarches de régulation du travail sont présentes autant dans le travail des opérateurs que dans celui des managers. Elles sont essentielles, car on ne peut pas travailler sans réguler, sans faire de tris ou sans devoir prioriser entre des contraintes qui s'opposent, des paradoxes, etc. Ces démarches sont nécessaires dans toute activité, car elles permettent de donner une direction au travail et du sens à celui-ci ; mais pas suivant la définition des managers (compréhension des stratégies, valeurs, etc.). Pour que la direction du travail quotidien soit précise, pour sortir de l'anomie, il faut évidemment réguler le travail, établir des priorités et le manager est un acteur essentiel au soutien de ces démarches de régulation.

Il est donc évident que les ergonomes se doivent de s'intéresser au travail des managers, car ils constituent un déterminant important de l'environnement capacitant ou incapacitant des opérateurs et des équipes, puisqu'ils possèdent un rôle central dans celles-ci. En effet dans la conférence « *De l'utilité de la formation de l'encadrement à l'observation du travail ?* », M. Guillaume a montré par un exemple, au sein de son entreprise, que moins l'encadrement était présent moins le travail s'effectuait dans de bonnes conditions. Cela amène à revenir sur les questions d'autorité qui ont été abordées lors de l'ouverture des Journées de Bordeaux. Il semblerait alors, contrairement au sens commun véhiculant l'idée que l'autogestion serait plus efficace, qu'en limitant l'encadrement, le travail se dégrade, mais si on en rajoute cela peut améliorer la situation, notamment si les managers prennent en compte l'ensemble des leviers et s'ils gèrent une partie du travail de régulation.

L'ergonome ne pourra donc pas s'intéresser au travail ou « soigner » le travail s'il ne s'intéresse pas à l'activité du manager.

Les managers attendent donc des ergonomes qu'ils mettent à disposition leurs outils et méthodes au service de l'analyse de leur travail, pour enfin savoir ce qu'ils font en réalité, ouvrir la "boite noire" du travail managérial.

## **1.2. Les managers sont aussi des travailleurs**

Comme tous les travailleurs, les managers peuvent trouver dans leur travail de l'enthousiasme, de la joie, du bonheur, des leviers pour leur développement personnel, etc. Mais on sait également que ces opérateurs travaillent sur quelque chose de résistant, ils font face à des difficultés, sont empêchés, sont souffrants eux aussi.

Nous savons, grâce aux études menées sur le sujet, que dans nos organisations, lorsque l'on veut s'intéresser au travail et aux travailleurs ainsi qu'à la souffrance au travail, il faut se saisir du travail de l'encadrement, car ils représentent une bonne part de ceux qui souffrent au sein de l'organisation. La notion de perte de sens par exemple est une question qui concerne au premier chef les managers et toute personne faisant partie de l'encadrement, ainsi que la question du burn-out par exemple.

Il ne faut pas s'intéresser à eux seulement, car ils représentent un détour utile pour soigner les autres ou assurer de meilleures conditions de travail pour les autres, il faut s'intéresser à leurs conditions de travail également. Ceci, car il y a de fortes chances que lorsqu'une équipe est souffrante, le manager le soit également, et réciproquement.

Dans cette perspective ce serait une bonne chose de s'intéresser au travail des dirigeants. En effet, ces dirigeants ne sont pas seulement l'intelligence d'en haut, car ils font eux aussi face à des instances supérieures. La représentation suivant le schéma « d'intelligence d'en haut et d'intelligence d'en bas » a des vertus, mais trouve très vite ses limites dans les conditions réelles. S'intéresser au travail des dirigeants permettrait de faire apparaître ces instances supérieures qu'ils affrontent, ces instances qui tissent leurs contraintes et contradictions, particulièrement en ce moment où ces instances sont en profonde reconfiguration, aussi bien dans le public que dans le privé.

Le dirigeant doit comme les autres se confronter à cette intelligence d'en haut et va donc essayer de réguler face aux contraintes qui instaurent des paradoxes dans son travail. Le dirigeant est donc quelqu'un, pour reprendre les mots de M Frédéric Mispelblom-Beyer, qui oriente, se bat, arbitre et de temps en temps devrait pouvoir dire non et donc réguler.

Durant les trois journées de conférence, tous les cadres dirigeants et les managers qui sont intervenus ont parlé de cette donnée. Bernard Lattes (directeur du SMTI 82) par exemple, se confronte à une intelligence d'en haut qui est celle de son conseil d'administration, mais aussi celle du cadre législatif qui est de plus en plus exigeant et contraignant. Mais si on regarde Françoise Duclaud (du CHU de Bordeaux) qui est cadre de santé, elle se confronte aux directeurs de pôles, au conseil d'administration du CHU (qui

sont une intelligence d'en haut), sous la coupe eux-mêmes d'une intelligence d'en haut : le Ministère de la Santé, la Haute Autorité de Santé, l'Agence Régionale de Santé, des classements, etc. Les dirigeants doivent donc effectuer des régulations et ainsi jouer leur rôle d'intelligence d'en bas avec ces instances. Dans le cas d'Arkema, on peut imaginer aussi que les dirigeants affrontent une intelligence d'en haut qui est celle probablement d'un actionariat dispersé à l'international, des analystes financiers qui les obligent à des « road show », des agences de notations financières, mais aussi des agences de notations sociales auxquels il faudra rendre des comptes, pour lesquels il faudra construire du reporting et leur montrer que les sociétés évoluent.

Ces démarches possèdent des dangers sous-jacents, car l'évolution des systèmes de gouvernance a un grand impact sur le travail des dirigeants. Cela pose la question de l'organisation du temps de travail de ces dirigeants entre le temps imparti à l'intelligence d'en haut (à rendre des comptes aux instances supérieures) et le temps imparti à l'ordre interne (le management interne de l'entreprise).

Une des hypothèses que l'on peut poser est que l'évolution des systèmes de gouvernance, sur ces trente dernières années dans le public, comme dans le privé, a eu tendance à aspirer les équipes dirigeantes vers l'externe et donc à les éloigner de l'interne et du travail. Par réaction en chaîne, cela a poussé les dirigeants à solliciter les managers de proximité pour les aider à fournir de l'information, des comptes rendus, pour les externes.

Si on veut transformer, il faut donc s'intéresser au travail des managers, à toute la chaîne managériale, ce qui peut montrer que les intelligences d'en haut ne sont pas forcément à cette place, mais sont des relais de haut niveau dans l'organisation. Ces différents niveaux de la chaîne managériale ont aussi des problématiques propres, qu'il faut connaître, et eux aussi répondent à des instances supérieures. Le rôle de l'ergonome peut être alors d'équiper les managers des différents niveaux pour affronter leurs intelligences d'en haut.

Au-delà de l'ergonomie du travail des cadres, il peut être intéressant de se pencher sur l'ergonomie du travail des dirigeants. Pour y constater des choses simples, sur lesquelles François Daniellou nous éclairait dès le premier jour. Il y a des intelligences d'en haut partout dans le domaine du travail et il faut travailler sur les chaînes de régulation.

M. Emmanuel Pasquier nous a parlé de la théorie de la régulation sociale qui a lieu à tous les niveaux : il faut être capable de s'en saisir pour intervenir. Dans le travail des dirigeants, on peut faire le constat que si l'on ne s'attaque pas à leur travail, on ne changera pas le travail des autres. Particulièrement, la diminution des marges de manœuvre qui ne concerne pas seulement les opérateurs. C'est une problématique qui est remontée très haut dans les lignes hiérarchiques et que l'on observe aujourd'hui dans le travail des cadres supérieurs ou dirigeants.

Tout cela peut se démontrer dans l'exemple suivant. Il y a deux ans, nous sommes intervenus dans une grande banque coopérative de la région nantaise avec, pensions-nous, énormément d'autonomie au niveau local. On travaillait avec le directeur général de cette banque de 2500 salariés, qui est donc un notable de la place locale dont l'arrivée avait été médiatisée.

Pendant de longs mois, nous avons travaillé sur son management, ses équipes managériales, etc. ; nous nous sommes vus plusieurs fois. Au cours du comité exécutif, nous avons déployé la démarche que nous avons menée : les observations, les interventions, les résultats. Le diagnostic était assez simple : une perte du pouvoir d'agir des directeurs d'agences, du management de proximité et des directeurs de secteurs qui sont leurs supérieurs directs. Lors de la discussion, nous avons essayé d'insuffler des choses nouvelles et lors d'un déjeuner avec le directeur général, il nous a expliqué comprendre les conclusions du travail que nous avons fait, car lui-même directeur général de la caisse régionale, n'a

pratiquement plus aucune marge pour griffer le projet stratégique de la caisse depuis sa subjectivité et son initiative. Le directeur général est pourtant un exécutant de très haut niveau dans l'organisation.

D'un point de vue objectif, le Directeur Général déclare avoir un très beau salaire et un beau CV. Cela compense l'aliénation, mais il se plaint que son espace d'actions stratégiques soit extrêmement faible.

Il faut donc regarder ces choses-là, ce sont de très bonnes raisons pour les ergonomes de s'intéresser au travail des managers.

## **2. Ergonomie et travail des managers : comment traiter le problème ?**

Cette question a beaucoup été abordée durant les trois jours sous la forme : comment l'ergonomie peut-elle se saisir du management, le regarder et travailler avec les managers ?

Il semble qu'il y ait deux types de questions à se poser, une sur laquelle on s'est beaucoup concentré et une, étrangement, que l'on a laissée de côté :

- Comment les ergonomes peuvent-ils mieux travailler avec les managers ?
- Comment les ergonomes peuvent-ils embarquer le management dans les interventions ?

### **2.1. Comment les ergonomes peuvent-ils mieux travailler avec les managers ?**

Une des préoccupations qui a semblé faire argument ou animer beaucoup des présentations des ergonomes que nous avons entendues était : « Comment ne pas oublier la ligne managériale dans les interventions et comment faire pour l'embarquer au mieux ? Cela, car tout le monde a compris que si l'on n'embarque pas l'ordre politique de l'entreprise, il y a de fortes chances que les interventions tournent court et que dès que l'on tourne les talons, il ne se passe plus rien.

Nous l'avons vu avec un cas tout à fait symptomatique, le cas d'Arkema où beaucoup de projets sont enclenchés et tentés avec les services RH, HSE, etc. Mais tout à coup on se rend compte que l'on a oublié les directeurs d'usines, les agents de maîtrise et le management de l'usine. Cette situation est alors embêtante, car cela pouvait être une des conditions favorables pour qu'il se passe des choses à moyen et long termes. Nous avons vu à l'inverse toute l'attention portée par Vanina Mollo et Raoni Rocha à comment faire pour embarquer le management d'ERDF.

On ne pourra pas mettre en visibilité, parler du travail et le faire sans les managers. Il faut les inclure dans la boucle, car ils sont l'ordre politique de l'organisation et ils pèsent sur le travail. Ils sont ceux qui pourront changer le travail, porter les transformations. Il faut donc être capable de les remettre au cœur des interventions.

Cette tâche peut sembler difficile et les bons esprits diront « si le manager est présent, on peut dire les choses ? Est-ce qu'il n'y aura pas de sanction ensuite ? Comment va-t-il s'en saisir ? On peut être dans une situation de défiance et non de confiance ! » C'est vrai dans certaines situations, mais il faut se convaincre qu'un des produits de nos interventions est de rendre possible cette discussion et de rebâtir de la confiance. Cela est possible sauf à penser, sur une base idéologique qui n'est pas la nôtre, qu'il y a définitivement rupture de confiance entre le management et les travailleurs, ce qui est toujours possible et qui est à clarifier suivant les terrains.

Si on veut changer durablement le travail, il faut impliquer les personnes qui pèsent et qui ont les manettes sur le travail, le faire dans nos études et notamment dans nos processus de mise en discussion du travail. En sachant que, de temps en temps, lorsque l'on est appelé dans des moments difficiles, on fait le constat qu'il sera compliqué de permettre le débat entre le management et les salariés, même avec un médiateur, au vu de l'état de défiance dans lequel sont les acteurs.

Il faut bien voir, d'où l'importance du long terme, que la confiance nécessaire à cette mise en discussion du travail est peut-être un préalable de la discussion elle-même, mais c'est surtout un produit de celle-ci. On construit de la confiance quand on prend l'habitude de parler du travail, il ne faut donc pas attendre d'avoir supprimé la défiance pour commencer à ouvrir des espaces de discussion sur le travail. C'est de ces espaces que renaîtra la confiance.

Cela signifie qu'il ne faut pas se tromper de point d'entrée, il y a un grand nombre d'acteurs importants dans nos interventions et dans les interventions de type ergonomique, mais ces acteurs ne sont pas suffisants. On voit bien que lorsque l'on rentre uniquement par la RH, la HSE ou les syndicats, on rate des leviers pour pouvoir peser durablement sur le travail. Cela ne veut pas dire que la RH, la HSE ou les syndicats n'auraient rien à nous dire sur le travail, mais cela peut signifier que ce n'est pas à eux d'animer la discussion sur le travail. Leurs rôles peut-être plus d'impulser, de garantir une méthodologie, de surveiller, mais l'enjeu des situations de travail se situe sûrement plus entre les équipes et leur management.

Je dis cela, à la fois à partir d'informations récoltées durant nos interventions, mais aussi à partir des enquêtes récentes : c'est ce que disent les travailleurs eux-mêmes. Dans le cadre d'une étude faite par le CSA pour le compte « d'Entreprise et Carrière » et pour l'ANVIE, (sortie au mois de septembre 2013) il y avait cet enjeu de discussion sur le travail, car il y a une certaine mode autour de ce sujet-là. Dans cette étude, on interviewait un grand nombre de salariés sur cette question : « est-ce que c'est important pour vous de discuter du travail ? ». Les salariés répondaient deux choses : d'une part : qu'il est central de pouvoir discuter du travail et d'autre part d'avoir des espaces de discussion. Et à la question de « avec qui voulez-vous discuter du travail ? » ceux-ci répondaient qu'ils voulaient en discuter avec leurs pairs et leurs chefs.

On sait très bien qu'une discussion sur le travail avec le management, bien qu'elle paraisse difficile, est essentielle, car sinon cela risque de tomber à l'eau. Il y a de nombreux exemples d'interventions où la discussion a eu lieu, mais elles n'ont pas eu de lendemain, car le management n'était pas impliqué.

Il y a donc un enjeu très fort dans la façon dont on embarque le management dans nos études et interventions. On a pu constater dans les récits que dans les dispositifs d'interventions où le management n'est pas présent, après une phase d'enthousiasme, ils s'essouffent. Combien de groupes d'analyse de la pratique, combien de groupes de codéveloppement pour managers où l'on met les managers entre eux pour discuter du travail et pour qu'ils s'apprennent des choses, connaissent le même sort ? Au début cela fonctionne bien, car la discussion reconstruit du collectif, mais si l'ordre politique, le management supérieur, n'est pas impliqué, cela ne mène à rien. Qui récupèrera ce qui se dit pour pouvoir réellement changer les choses, changer le travail, transformer l'organisation ? Au bout d'un moment, la motivation s'essouffle, on a l'impression de perdre son temps et on y va plus.

Il y a donc un enjeu très bien cerné et mis en valeur par les récits de ces trois jours autour de la question de l'arrimage du management dans les interventions ou en tout cas qui portaient du principe qu'il fallait arrimer le management.

À partir de là arrivait la deuxième question : comment les ergonomes peuvent-ils embarquer le management dans les interventions ?

## **2.2. Comment les ergonomes peuvent-ils embarquer le management dans les interventions ?**

Cela dépend beaucoup des hypothèses que l'on pose sur pourquoi le management ne s'intéresse pas plus à la question du travail ou autrement dit, comment intégrer le management à nos espaces de discussions, de délibérations sur le travail. Cela dépend beaucoup de la représentation que l'on a de pourquoi ils ne le font pas.

Il me semble qu'il y a deux façons de voir le problème : soit on pense que les managers ne régulent pas assez le travail, ne prêtent pas assez d'attention au travail, car cela ne les intéresse pas, ils ne sont pas câblés pour ça. Ou bien qu'ils regardent les opérations et le travail de manière un peu condescendante comme quelque chose d'un peu vil, d'un peu secondaire, comme étant l'intendance, parce qu'ils ne sont pas formés pour ça, parce que ce sont de jeunes « blanc becs » sortant d'écoles de commerce, etc. Dans ce cas-là, si on croit que l'obstacle majeur est celui-là, on voit très bien comment on va tenter de les arrimer : en les rééduquant ! On va les convertir, on va leur faire passer le savoir ergonomique, pour qu'ils se réveillent. On va leur faire des formations, des formations-actions, on va organiser une épiphanie ergonomique. Ils vont enfin réaliser que le travail est extrêmement important. Cette interprétation est un peu caricaturale, mais il me semble que c'est une des voies qui a été beaucoup employée, même s'il y a des contre-exemples comme M. Lattes ou M. Touché.

Ces managers « nous embêtent », premièrement ils ont l'air sympathiques, certains d'ailleurs s'en étonnent, prenant même la parole pour les remercier d'être ce qu'ils sont, s'étonnant qu'il y ait encore des managers comme eux. Ils se présentent comme des nouveaux convertis au savoir ergonomique, glorifiant leur expérience, mais, on le voit bien en discutant avec eux, la conversion à l'importance du travail a été tellement rapide qu'on peut en déduire plusieurs choses : soit les ergonomes sont des génies, soit les managers étaient déjà pour une grande partie convaincus.

Pour beaucoup d'entre eux c'est le cas et c'est ce qu'a dit M Lattes, car il se préoccupait déjà du travail. C'est ce sur quoi beaucoup travaillent : ils écoutent leurs collaborateurs, font des groupes, discutent du travail. Ils font du travail de management et ils disent, même pour ERDF, qu'à peine on leur a parlé du travail, les ramenant sur le terrain du travail, du management des opérations, de la gestion des équipes, que tous les cadres avaient les yeux qui brillaient, car ils allaient revenir aux fondamentaux de leur travail et de leur métier.

Il y a donc deux possibilités :

- Soit ce sont des butors, éloignés du travail, mal câblés et qui méprisent le travail, auquel cas c'est une bonne idée de les former, mais on peut avoir un petit doute sur cette méthode bien qu'il soit très important de former les cadres et le management.
- Soit on pense que s'ils prêtent peu d'importance au travail, si dans certaines entreprises ils ne régulent pas ou peu, s'ils ne mettent pas le travail en discussion, c'est qu'ils en sont empêchés. Ils sont victimes de forces de nature organisationnelle qui les aspirent sur un autre terrain que celui de la régulation du travail. On peut même penser que c'est là un des points essentiels de leur souffrance de cadre, de n'avoir plus le temps de faire le travail dont ils savent bien, sans conversion, qu'il est nécessaire. On peut donc penser que de la même manière que le travail est empêché, le management (au sens de la régulation du travail) est empêché également. Les managers s'affrontent à tout un tas de dispositifs, de directives qui les éloignent du travail, les aspirent sur une autre scène.

Si l'on pense de la seconde façon, alors cela change tout. La formation a donc un intérêt très limité. Parce qu'on va les former, mais lorsqu'elle retournera au travail, la ligne managériale sera toujours aussi embouteillée et empêchée. La grande question devient alors de regarder précisément le travail des managers pour essayer de comprendre ce qui s'est empilé dans cette fiche de poste et dans ce travail qui, d'une certaine manière, les empêche aujourd'hui de faire du management au sens de la régulation du travail.

Il faut donc regarder leur travail pour avancer, me semble-t-il, dans une perspective de soutien du travail de management, de régulation du travail. Mais cela suppose de clarifier les fiches de postes, d'enlever les tâches connexes qui ont été rajoutées durant les vingt dernières années qui, à force d'être connexes, sont devenues l'essentiel de leur travail. Ce qui fait qu'ils passent la plupart de leur temps à des tâches

plus administrativo-gestionnaires que managériales. Ceci à tel point que plus personne ne veut devenir un manager de ce style : cela n'a pas d'intérêt.

Il va donc falloir être capable de reconstituer chez eux un pouvoir d'agir, leur permettre de faire un retour sur la scène du travail, de réduire le divorce entre le travail du manager et le travail tout court. Il va falloir s'en donner les moyens, mais pour cela, il faut prendre le temps d'inspecter, d'analyser leur travail.

Au passage, on peut aborder ces grandes questions : dans quel esprit faut-il faire cela ? Faut-il essayer de travailler sur le travail du manager, de le « désempêcher », de le rapprocher du travail, de le mettre en position de discussion sur le travail ? Deux perspectives différentes ont souvent été énoncées, je les livre à votre réflexion.

Il me semble aujourd'hui qu'il y ait deux horizons intellectuels que l'on a entendus dans cette salle, ils sont proches, mais tout de même différents :

- Il faut faire tout cela dans une perspective de démocratisation de l'entreprise ce qui n'est pas simple, car il y a le lien de subordination, il y a un droit à la propriété et le droit des sociétés.
- Pour des questions de réalisme, mais aussi pour des questions de rigueur conceptuelle, il y a un deuxième horizon qui semble très intéressant à partir duquel on peut intervenir sur le travail managérial aujourd'hui, évoqué par François Daniellou et d'autres. C'est celui de l'autorité au sens de la subsidiarité, de la collégialité, de la participation. Évidemment, il réintroduit des mécanismes démocratiques dans l'entreprise ne serait-ce que la discussion, mais en même temps sans trop faire violence à la réalité. Il en respecte et en repense la verticalité, la question de l'autorité, etc. On n'a pas le temps de développer plus cela, mais il y a plein de spécialistes. Cet enjeu de la reconstruction de l'autorité à partir de la notion de subsidiarité est, en management, un des horizons importants pour mener le combat dans nos entreprises.

Ainsi, si on veut travailler avec les managers et cela est très important, pour toutes les raisons données précédemment, il faut s'intéresser à leur travail. Et donc, lorsqu'on réfléchit au rapprochement des ergonomes et des managers il y a deux questions :

- comment les ergonomes peuvent mieux travailler avec les managers ?
- Est-ce que les ergonomes vont faire de l'analyse ergonomique du travail des managers ? Autrement dit, est-ce que les ergonomes vont vraiment s'intéresser au travail des managers ?

Ces deux questions sont deux aspects par lesquels on pouvait prendre le thème des Journées De Bordeaux. Je dois avouer que sur le deuxième versant, je suis resté un peu sur ma faim. On a énormément parlé de comment les ergonomes vont mieux travailler avec les managers, sous-entendu comment on va faire pour que les managers se préoccupent un peu plus de toutes les choses formidables que l'on a à leur dire. Mais j'ai vu assez peu et c'est une surprise, d'analyse ergonomique du travail des managers. Comme si l'on était très impatient qu'ils s'intéressent à ce que peut dire un ergonome, mais que les ergonomes étaient assez peu intéressés par les managers. Tout cela est dit de façon provocatrice, mais en tant que professeur de management, l'un de mes principaux espoirs en venant à ces journées, était qu'enfin des spécialistes du travail racontent des choses sur ce qui me passionne : qui est le manager ? Que fait un manager ? Ceci grâce à des méthodologies solides, dans les entreprises actuelles et dans différents domaines. Mais ces thèmes ont très peu été abordés.

Cela a été une surprise, car compte tenu de ce que je viens de dire, si une des hypothèses est que les managers ne sont pas que des butors, mais que les conditions actuelles de leur travail ne leur permettent plus de prendre en charge le travail et le réguler, il faut prendre cela en compte et bien connaître leur travail en ouvrant la « boîte noire ».

Il peut y avoir plusieurs raisons à cela. Soit des raisons de tradition intellectuelle de la discipline, soit, car les ergonomes n'ont pas les mandats pour cela dans les entreprises, ce qui est facile à imaginer. Mais il faut savoir que beaucoup de gens ont ce type de mandats et compte tenu de ce qu'est votre discipline et des méthodes robustes qui ont été développées, il serait préférable que ce soit les ergonomes plutôt que d'autres qui fassent ce travail-là. Le marché de l'analyse du travail des managers existe réellement, comme celui des cadres supérieurs et des dirigeants. Il n'est peut-être pas clair que les ergonomes peuvent travailler là-dessus aussi ?

En définitive, le seul qui a ouvert la boîte du travail des managers pour nous en parler sérieusement avec ces outils à lui de praticien, c'est toujours M. Lattes. Celui-ci s'est basé sur un slide avec un tas d'expressions résumant les tâches du manager de façon un peu linéaire, mais c'est le seul à avoir pris le temps de faire cela. Mais cette définition, en tant que professeur de gestion m'a un peu déçu, car elle renvoie à 1916 et la description d'Henry Fayol du travail des managers. Il a plein d'autres choses et d'écrits en gestion sur le travail du manager et heureusement.

Cela m'a fait sourire quand le cadre de santé a intitulé sa présentation « Manager ou Gestionnaire de tensions ». Mais c'est la même chose, depuis les années 70, toutes les études ethnographiques des cadres ont montré que faire du management ce n'est pas gérer des tensions c'est gérer des paradoxes comme dans tout type de travail et c'est ce qui fait la grandeur du management, mais aussi sa difficulté. Cela signifie que le manager gère en même temps des choses qui ne peuvent l'être normalement. Par exemple, les paradoxes classiques que le management a mis en lumière, c'est qu'un manager, dans le pilotage de son équipe, doit donner de l'autonomie à ses collaborateurs, ce qui représente un basique dans toutes les formations de management. Le problème est que pour d'excellentes raisons aussi, il sait qu'il doit contrôler ses collaborateurs. On peut donc voir ici le premier paradoxe : comment peut-il faire pour donner de l'autonomie tout en contrôlant sachant que plus on donne d'autonomie moins le contrôle est faisable et plus on contrôle plus on étouffe l'autonomie ? Deuxième paradoxe extrême bien connu dans nos entreprises : un bon manager est quelqu'un qui est proche de ses équipes et proche du travail. Cette notion est également enseignée dans les écoles de management, mais le problème c'est qu'un bon manager est quelqu'un qui sait s'extraire du travail pour prendre du recul, diffuser de l'information, faire de la communication.

Le travail de management serait donc d'après M. Mispelblom-Beyer « impossible », mais il n'est pas impossible, il est comme tout type de travail, car il n'est jamais fini. Faire du management, c'est constamment se déplacer entre ces différents pôles : à quel moment mettre du contrôle, à quel moment donner de l'autonomie, etc. Un des défauts de nos organisations contemporaines est que comme les paradoxes sont complexes, elles les ont simplifiés et dans certaines, elles ont dit aux managers que la bonne position est celle du recul. Dans les hôpitaux, on a dit aux cadres de santé d'arrêter de materner leurs soignants. La chasse au « maternage » dans le discours des organisations hospitalières est tout à fait fondamentale, en ne maternant plus on prend alors de la distance vis-à-vis du travail.

### **3. Les questions de formation et de préparation au travail managérial**

Ce qui a été dit ce vendredi matin m'a beaucoup intéressé, car c'était assez en ligne. À ce propos, Karine Chassaing, d'une certaine manière, lors des premières minutes du congrès, a pratiquement tué le débat. Elle a dit des choses tout à fait essentielles que je vais seulement répéter, que je partage et qui représentent toute une part de mes cours sur l'introduction aux questions de théories de l'organisation.

Elle nous a dit deux choses. On ne fait pas de management si :

- On ne possède pas une vision de ce qu'est le travail ;
- On ne possède pas une vision personnelle de ce qu'est une organisation.



Sur ces deux points, elle a totalement raison et en formation initiale ou continue, ce sont des notions très importantes à transmettre à nos étudiants.

On doit d'abord posséder une vision du travail et en simplifiant, il en existe deux. La première est la vision considérant que le travail ça aliène. C'est d'ailleurs une vision, telle qu'elle s'exerce aujourd'hui, beaucoup moins marxiste que grecque. C'est vraiment une survivance d'une pensée grecque. Le travail dans cette vision est donc l'espace de la contrainte, de la nécessité qui m'aliène dans le sens où ce n'est pas le lieu où j'apparais premièrement comme un homme différent de l'animal. Le travail, il faut bien le faire, c'est nécessaire à la vie humaine, mais c'est contraignant. Si c'est comme ça que l'on voit le travail, le management devient alors très simple : il n'y a plus rien à attendre du travail, il n'y a plus besoin de s'intéresser au travail, car le travail est une chose abjecte. Le management va donc servir à compenser l'aliénation en essayant de vous payer correctement, de permettre des carrières, de laisser un peu de temps libre, de réduire votre temps de travail, de vous laisser travailler à domicile de temps en temps, on va veiller à la conciliation vie privée / vie professionnelle, etc. On fera même ce qu'on fait dans beaucoup d'entreprises de conseils aujourd'hui, comme le travail n'a aucun sens, finalement, on ne va pas vous aider à travailler mieux, mais on va subventionner votre projet humanitaire. On n'interviendra plus du tout en tant que RH sur votre travail, mais on subventionnera votre projet : c'est-à-dire qu'on vous ouvrira des espaces qui concernent l'apparition du sujet, car le travail ne sera plus un sujet abordable.

Cette vision-là, si elle était marxiste, on l'aurait perdu, mais c'est parce qu'elle est grecque qu'elle est encore présente au cœur de notre société. Par exemple, j'entendais à la radio il y a quelque temps un grand chef d'entreprise (Pierre Kosciusko-Morizet), créateur de priceminister qui a eu la bonne idée de revendre sa société. On l'interrogeait sur « pourquoi vous avez créé cette entreprise ? » et on voit bien l'emprise de la vision grecque du travail dans sa réponse. Il disait qu'il avait créé cette entreprise pour gagner beaucoup d'argent assez vite pour ne plus avoir besoin de travailler, dans la directe ligne de la pensée grecque, convaincue que l'objectif d'une vie humaine pouvait consister à se séparer d'une des contraintes. Quel en est le plus gros fardeau ? Le travail. Car à côté du travail, il y aurait un autre espace merveilleux dans lequel on pourrait enfin se réaliser et s'épanouir. Le problème est qu'il a continué en disant qu'il a bien vendu son entreprise, gagnant énormément d'argent et voulant s'arrêter de travailler. Au final quelque temps après, il s'est remis à travailler.

Cette réflexion pose la question d'une vie intérieure qui pourrait exister à côté, en dehors du travail, d'un rapport incarné au monde. Celui-ci s'est rendu compte que non et s'est remis au travail. Par comparaison, même les moines travaillaient, montrant que la vie intérieure ne se joue pas en dehors du travail.

À partir de cette vision, le management perd donc énormément de son intérêt et celui-ci n'est présent que pour compenser l'aliénation et faire de la gestion de l'emploi.

La deuxième perspective sur le travail peut être aussi considérée comme marxiste à travers toutes les belles phrases sur le travail ou basée sur la vision judéo-chrétienne du travail qui a été la grande novation par rapport au monde grec en imposant au cœur de nos sociétés une nouvelle vision du travail dont nous sommes très largement les héritiers. Le travail dans cette vision n'est pas une contrainte, une perte de soi ou une aliénation, mais c'est une activité essentielle à travers laquelle l'Homme apparait au monde et aussi à lui-même, construit la société, sert la communauté, travaille au bien commun, etc. Alors là, on peut faire du management, car cela devient important de s'entourer des questions d'apprentissage, de soutien aux communautés, de construction du sens, etc. On réconcilie toutes les dimensions du travail, les dimensions subjectives, objectives, collectives et elles deviennent l'objet même du management.

Karine Chassaing a donc raison. Évidemment pour former des managers, il faut les inviter à se poser la question de ce qu'est le travail et de ce qu'il représente, car selon la vision que l'on adopte, on ne produira pas le même management.

Elle a aussi insisté sur le fait qu'on ne manage pas sans une vision de l'organisation. Sur cette notion, il y a également deux grandes visions.

Soit on enseigne l'organisation avec une perspective mécaniste connue en gestion depuis cinquante ans. On considère l'organisation comme un espace à régler, car il faut faire travailler des gens ensemble et le travail ne se déroulera jamais comme on veut, car il possède diverses dimensions : la performance économique, la qualité, la sécurité, l'innovation, etc. Il faut donc régler tout cela de manière à ce qu'on arrive enfin à attraper cette chose qui s'appelle le travail. Une fois que l'on aura suffisamment réglé, le travail deviendra alors une chose lisse, sans aléa et tout ira bien.

Une autre vision consiste à voir l'organisation comme un espace à réguler ou à médier, ceci en partant du postulat que les règles sont nécessaires, mais que bien entendu elles sont incomplètes et qu'elles le seront toujours. Ces concepts ont valu à Herbert Simon le prix Nobel. Les règles sont incomplètes, car elles n'arriveront jamais à capturer totalement ces choses erratiques que l'on nomme le travail ou l'activité. Cela ne signifie pas pour autant que l'on arrête de manager ou d'organiser le travail, mais il va falloir cette fois-ci concevoir des règles d'un autre type qui ne sont pas des règles appelant à la conformation, mais appelant à l'exploration, à la médiation et soutenant la régulation.

Dans cette perspective-là évidemment, l'activité organisationnelle ne cesse pas devant le caractère intangible du travail, mais elle change de nature. Elle est là pour concevoir des espaces de régulation, dont les espaces de discussion. Elle ne sert pas à tuer le complexe, mais cherche au contraire à soutenir un dialogue et à équiper un dialogue permanent avec le complexe. Tout cela est donc totalement différent et Karine Chassaing avait commencé là-dessus. On a donc bien fait de réunir des ergonomes et au moins un gestionnaire et j'espère que nous trouverons vite l'occasion de faire l'inverse, car je suis convaincu que nous avons une belle feuille de route dans ce que j'ai essayé de résumer pour travailler ensemble.