

FICHE 1 Encourager les formes de soutien et intervenir sur le contenu et les organisations du travail



VERBATIM

« Il y a des murs d'info, mais pas de retour. On est dans le virtuel. »

Arsène, responsable service client, secteur services

« Souvent le travail est prenant. Le rôle des encadrants est déterminant pour fixer des limites sur les horaires et des règles de vie communes... Qu'ils doivent être en mesure de s'appliquer à eux-mêmes ! »

Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie

« Le numérique accélère les délais de réaction et de traitement, cela engendre une hausse du niveau de stress. »

Rose, responsable QVT, secteur industrie

« Les résultats sont demandés le samedi, jour où il y a des animations avec les clients. Ça crée des tensions entre collègues. »

Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms

« Il y a davantage de souscriptions en ligne et moins en agence. Le nombre de questions à traiter augmente pour les CRC. Au moindre problème, le nombre d'appels explose. Maintenir une qualité de réponse dans ces conditions est difficile. »

Gérard, conseiller en ligne, secteur bancaire

« L'essor de la précarité modifie le rapport au travail. Et le travail d'une même personne peut être destiné à plusieurs titres d'un même groupe. »

Jacques, journaliste

Éléments de contexte

Les évolutions technologiques et organisationnelles s'accroissent et changent l'activité et les conditions d'exercice des cadres et managers de proximité. Chargés de porter et d'accompagner les différentes réorganisations, sans avoir eu pour autant leur mot à dire sur les évolutions, ils doivent aussi contrôler l'activité des salarié-e-s et en rendre compte. L'introduction des nouvelles technologies augmente le niveau d'exigence et de réactivité au moyen, notamment, des différents outils de reporting.

Ces « opérationnels » sont confrontés dans leur activité à des dispositifs standardisés qui encadrent l'activité des entreprises. Ce management* par les dispositifs de finalité (objectifs), de procédés (comment faire) et d'enrôlement (pourquoi le faire) est commun à toutes les grandes entreprises. Ce pilotage de l'activité par le haut, au nom de la « performance » et de « l'adaptation au changement », néglige tout ce qui est incommensurable dans le travail. Le décalage entre les chiffres et les indicateurs avec le réel n'est pas sans conséquence sur la qualité réelle du travail et sur le sentiment de perte de sens de l'activité réalisée.

On assiste aujourd'hui à une opposition entre les fonctions de « cadre encadrant » et de « cadre expert », ce qui supposerait que la fonction d'encadrement ne nécessite aucune expertise. Ainsi, dans un contexte d'intensification du travail, de fragmentation et d'interruptions fréquentes des tâches, le temps dévolu au management est peu pris en compte dans l'évaluation de la charge de travail des managers. Pourtant, ils sont en charge de donner du sens au travail, encourager la collaboration, arbitrer les conflits, et de ce fait sont les garants du vivre et du travailler ensemble au sein de l'entreprise.

Dans le secteur privé, l'APEC indique, contrairement à l'idée généralement reçue, que seulement 33 % des cadres sont sur des fonctions d'expertise sans encadrement d'équipe. Car aux 44 % de cadres occupant une fonction hiérarchique, il faut ajouter les 23 % de cadres qui encadrent en mode projet. Cette évolution est liée au développement du fonctionnement des organisations en mode projet.

**Marie-Anne Dujarier, Le management désincarné*

Quelles actions et quelle organisation du travail favorables à l'exercice professionnel ?

VERBATIM

« Lien relationnel et lien social sont importants pour l'activité professionnelle. Il y a besoin de savoir ce que font les autres, d'échanger et de se communiquer des informations, l'open space ne règle pas la question. »

Nadège, responsable développement individuel RH, secteur bancaire

« Une organisation sociale correspond à un modèle économique. Or, l'organisation sociale a déjà changé. Les méthodes actuelles, et la hiérarchie font obstacles ou freinent les évolutions nécessaires. Il s'agit de repenser l'organisation pour générer de nouveaux espaces et modes d'expression. »

Paul, responsable déploiement, secteur édition

« Le fait de traiter sa messagerie pendant une heure et demie le dimanche, permet d'être organisé pour sa semaine dès le lundi. Si les boutiques étaient fermées le lundi, on le ferait le lundi au lieu du dimanche. »

Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

« Une organisation centralisée est inefficace pour gérer des situations différenciées. Il est nécessaire de donner plus d'autonomie au terrain. »

Baptiste, responsable HR, secteur industrie

« L'innovation doit être encouragée, du temps doit être libéré pour cela. Les outils doivent être conçus avec les utilisateurs, afin qu'ils correspondent aux besoins. »

Clément, responsable de groupe, secteur énergie

« Pour la gestion du personnel et l'animation de l'équipe, le déficit de formation, ou les formations incomplètes, augmente la difficulté d'accompagnement des salarié-e-s et alourdit la charge de travail des managers. »

Léa, cadre, secteur services

« Les horaires de travail conduisent souvent à sortir des cadres normaux. Il est donc nécessaire d'introduire un droit à la déconnexion effectif pour préserver la santé et l'équilibre vie professionnelle / vie privée. »

Jacques, journaliste

Préconisations

Selon la définition de l'ANACT, « manager le travail, c'est favoriser l'intégration effective du travail dans les modes d'organisation et le fonctionnement global de l'entreprise ».

Cela suppose :

- une orientation des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à la réalisation de l'activité ;
- l'existence d'espaces de discussion et de régulation sur le travail ;
- et donc de disposer du temps et des marges de manœuvre nécessaires à leurs mises en œuvre.

En substance, il s'agit d'admettre la capacité du management de proximité à agir sur l'organisation.

Afin que le cadre de proximité puisse exercer son rôle dans un contexte favorable, il est nécessaire :

- de clarifier et reconnaître son rôle de manager du travail ;
- évaluer et ajuster sa charge de travail en prenant en compte le temps consacré au management ;
- lui apporter des ressources et du soutien ;
- le former à l'analyse et au management du travail.

Aujourd'hui, les équipes encadrées par un manager peuvent, soit être regroupées sur des espaces de travail décroissés avec les contraintes inhérentes à la cohabitation, soit être éclatées géographiquement du fait du travail à distance (nomadisme, télétravail, etc.).

Dans la pratique et les conditions d'exercice du cadre de proximité, il importe également de prendre en compte l'espace de travail. En effet, celui-ci est toujours spatialement situé quelle que soit l'organisation en vigueur. L'espace dans lequel il est réalisé est un facteur déterminant de performance et de santé au travail des salariés, car son aménagement peut améliorer ou dégrader de nombreuses dimensions du travail :

- le confort physique et acoustique,
- la circulation dans les espaces de travail,
- la concentration,
- la coopération,
- le management,
- l'organisation du travail.

Enfin, il importe aussi d'intégrer à la réflexion, la dématérialisation accélérée des processus de travail, associée à la performance accrue des équipements mobiles et connectés, qui modifient profondément les organisations du travail et complexifient l'exercice du management.