

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESP)
Institut des sciences du travail (TRAV)

***LE MANAGEMENT HUMAIN : une réponse simultanée à
l'amélioration du bien-être au travail et à la préservation de l'efficacité
de l'entreprise ?***

Partie I : Quelles actions le manager de proximité peut-il mettre en œuvre ?

Partie II : Quel management humain appliquer sur l'entièreté d'une
organisation ?

Mémoire réalisé par
Bernard Somme

Promoteurs
Thomas Périlleux

Philippe Depaepe

Année académique 2016-2017
Master 60 en sciences du travail

*Je tiens à remercier vivement mes promoteurs
T. Périlleux et P. Depaepe pour le temps et les conseils
qu'ils m'ont consacré dans le cadre de ce mémoire.
Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui de
près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I LE MANAGEMENT HUMAIN EN LOCAL	3
INTRODUCTION	3
1. EVOLUTION DES MARCHES ECONOMIQUES ET CONSEQUENCES SUR LES ENTREPRISES.....	5
1.1 LES MARCHES ECONOMIQUES	5
1.2 LE MODE D'ORGANISATION DES ENTREPRISES.....	7
1.3 UNE TENSION SOCIETALE	7
2. DU MANAGEMENT AU MANAGER DE PROXIMITE : VOYAGE AU CENTRE DES ORGANISATIONS	8
2.1 DEFINITION DU MANAGER DE PROXIMITE	8
2.2 L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DU MANAGER DE PROXIMITE.....	9
2.2.1 « Le manager empêché ».....	10
2.2.2 Le manager « gestionnaire », hyper-connecté	10
2.2.3 Le manager hyper-rationnel.....	11
3. L'IMPACT DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL SUR LES TRAVAILLEURS	11
3.1 AGGRAVATION DE LA PENIBILITE DU TRAVAIL.	11
3.2 COMPLEXITE ACCRUE DES TACHES DEVOLUES AUX EXECUTANTS	12
3.3 SOUTIEN SOCIAL DIMINUE	12
3.4 EXTERNALISATION DU MANAGEMENT	12
3.5 SYNTHESE	12
4. CINQ CARACTERISTIQUES POUR L'EMERGENCE D'UN MANAGEMENT HUMAIN	13
4.1 RECONSIDERER LE SENS DONNE AU MOT TRAVAIL.....	14
4.1.1 <i>Les caractéristiques du travail</i>	14
4.2 TENIR COMPTE DE LA DIMENSION DE L'IDENTITE DU TRAVAILLEUR.....	16
4.3 LA RECONSTRUCTION DE LIENS - SOUTIENS SOCIAUX	17
4.4 LA LEGITIMITE DU MANAGER DE PROXIMITE : L'APPORT INDISPENSABLE D'UN MANAGER LEADER.....	19
4.4.1 <i>Comment définir la légitimité ?</i>	19
4.4.2 <i>Comment construire la légitimité</i>	20
4.5 LE SENS CRITIQUE DU MANAGEMENT FACE AUX REACTIONS DES TRAVAILLEURS	21
4.6 SYNTHESE DES CONDITIONS FAVORABLES A L'EMERGENCE D'UN MANAGEMENT HUMAIN	22
5. MISE EN PRATIQUE DU MANAGEMENT HUMAIN.....	22
5.1 LA COOPERATION DANS LES ESPACES DE DISCUSSION	24
5.1.1 <i>La coopération</i>	24
5.1.2 <i>L'espace de dialogue, de discussion</i>	24

5.2	ILLUSTRATION.....	25
5.3	AMELIORATIONS PROPOSEES AU CAS RELATE.....	26
5.3.1	<i>Améliorations au niveau local</i>	26
5.3.2	<i>Améliorations au niveau de la direction</i>	27
5.3.3	<i>Améliorations générales</i>	28
6.	CONTRAINTES ET CONDITIONS DE REUSSITE.....	30
7.	CONCLUSION.....	32
	BIBLIOGRAPHIE.....	34
	PARTIE II LE MANAGEMENT HUMAIN AU NIVEAU DE L'ORGANISATION.....	36
	INTRODUCTION	36
1.	LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	38
1.1	DEFINITION LEGALE.....	38
1.2	DEFINITION SCIENTIFIQUE	39
1.3	ETAT DES LIEUX DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	39
1.4	QUELLES PREMIERES CONCLUSIONS GARDER DE CET ETAT DES LIEUX ?.....	40
2.	LE MANAGEMENT HUMAIN	42
2.1	LES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES DU MANAGEMENT HUMAIN	42
2.1.1	<i>Créer un climat propice</i>	42
2.1.2	<i>Principe gagnant-gagnant</i>	42
2.1.3	<i>La cohérence et l'exemplarité</i>	43
2.2	LES LEVIERS ORGANISATIONNELS	43
2.2.1	<i>La vision-mission de l'entreprise</i>	43
2.2.2	<i>La culture d'entreprise</i>	44
2.2.3	<i>La ligne hiérarchique et le style de management</i>	46
2.2.4	<i>Impact des pratiques de gestion des ressources humaines</i>	49
2.2.5	<i>Impact de l'organisation du travail – la recherche d'un délicat équilibre</i>	50
2.3	LE SOCLE – LA COOPERATION ET LA RECONNAISSANCE.....	54
2.3.1	<i>La coopération</i>	54
2.3.2	<i>La reconnaissance</i>	55
3.	ILLUSTRATION DU MANAGEMENT HUMAIN DANS LE PROCESSUS DE PERFORMANCE	57
3.1	DESCRIPTION CONTEXTUELLE DU PROCESSUS	57
3.1.1	<i>Une description de fonction</i>	57
3.1.2	<i>Une fixation d'objectifs</i>	57
3.1.3	<i>Une évaluation</i>	58

3.2	MISE EN PRATIQUE	59
3.3	PROPOSITIONS D'AMELIORATION.....	60
3.3.1	<i>Lors de la fixation d'objectifs</i>	60
3.3.2	<i>Lors de l'évaluation</i>	62
3.3.3	<i>La variable temps</i>	62
3.3.4	<i>Deux nouveaux outils</i>	62
4.	LES CONDITIONS DE REUSSITE.....	63
4.1	UNE REFLEXION DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE.....	63
4.2	L'ADHESION ET L'IMPLICATION DU COMITE DE DIRECTION ET DE LA LIGNE HIERARCHIQUE	63
4.3	LA PATIENCE ET LA CONSTANCE	64
4.4	FORMATIONS, SUIVIS, COACHING ET MENTORING/SUIVI DES RESSOURCES HUMAINES.....	64
5.	CONCLUSION.....	66
	BIBLIOGRAPHIE.....	68
	NOTE D'ARTICULATION.....	69

Introduction générale

La problématique de la souffrance au travail est de plus en plus présente dans le monde professionnel. Cela va de la lourdeur du climat de travail au sein des entreprises, à des pressions récurrentes, au mécontentement, stress, voire à la maladie mentale des travailleurs. L'impact global de cette souffrance est très important tant pour les entreprises que pour la société et les individus.

Notre analyse a pour but de cerner dans quelle mesure un management humain pourrait apporter simultanément une réponse tant à l'amélioration du bien-être au travail qu'à la préservation d'un niveau d'efficacité en entreprise. Pour mieux appréhender notre sujet, nous l'avons subdivisé en deux parties.

La **première partie** de notre analyse aura pour cadre le niveau « micro » au sein de l'entreprise : celui au niveau d'une équipe opérationnelle. Le focus principal est défini par le triangle relationnel : travailleurs - équipiers - manager. Dans ce triangle relationnel, nous regarderons plus en profondeur le rôle du manager de proximité dans l'implémentation d'un management humain.

De premiers constats sur le contexte de travail des managers de proximité, nous nous poserons la question de leur légitimité. Puis ayant développé les conséquences, pour les travailleurs, des modes actuels d'organisation des entreprises, nous analyserons en quoi le management humain peut ou pas soutenir la démarche des managers, coincés qu'ils sont **au sein de leur équipe**, entre le bien-être de leurs travailleurs et les attentes de l'entreprise.

Dans la **deuxième partie** de ce travail, nous élargirons le périmètre observé à l'ensemble de l'entreprise. Dans cette approche élargie, nous regarderons l'évolution du management humain. Les réponses qu'il apporte (ou pas) à un niveau plus local seront-elles confirmées si nous portons notre analyse au niveau de l'entièreté de l'organisation ?

Nous nous intéresserons également à des éléments nouveaux de réponse que le management humain doit développer s'il veut transposer des acquis du local à un niveau plus global de l'entreprise. Comment le management humain évolue-t-il selon la nature du périmètre sur lequel se porte la réflexion : local ou global ?

Notre intérêt pour la problématique provient de notre longue expérience en ressources humaines lors desquelles nos tentatives ont toujours porté sur la difficile réconciliation entre les intérêts des travailleurs et ceux de leur entreprise. Les délicats contextes actuels

n'ont fait que renforcer cette curiosité. Puisse ce travail apporter une juste contribution à ce sujet d'importance.

PARTIE I LE MANAGEMENT HUMAIN EN LOCAL

INTRODUCTION

Le sujet de cette première partie d'analyse porte sur le management humain au niveau local. Nous tenterons de mettre en évidence quelles réponses ce nouveau type de management peut apporter localement dans l'entreprise, plus précisément dans le périmètre d'une équipe de travail.

Comme nous l'avons préalablement mentionné, à ce niveau, notre analyse se focalisera sur le triangle relationnel : travailleurs - équipiers – manager. Tout travail exige une interaction avec des collègues ou responsable d'équipe. Les relations et les équilibres délicats à trouver feront l'objet de notre attention.

D'abord, nous commencerons par l'analyse des conséquences des marchés économiques sur les modes d'organisation de nos entreprises. Après cela, nous dégagerons les impacts plus spécifiques que ceux-ci entraînent, au niveau du bien-être comme du travail en général, tant chez nos managers que chez nos travailleurs.

Une fois ces **constats tirés**, nous développerons les caractéristiques que doit posséder le management humain pour espérer pouvoir y faire face. Nous verrons où et comment celui-ci peut être utile et qui, au sein de l'équipe, peut le mieux jouer un rôle. Enfin, nous observerons les impacts possibles au niveau local de l'implémentation d'un management humain.

A ce niveau, nous analyserons en particulier le rôle possible du manager de proximité, sa légitimité, et enfin les interactions qu'il peut développer.

Ce management humain, épaulé par le manager de proximité, permettra-t-il une amélioration du bien-être au travail et préservera-t-il au même moment l'efficacité ?

Nous tenterons d'y voir plus clair en parcourant un cas pratique issu de notre expérience, en comparant les résultats vécus avec les pistes de solutions de cette analyse.

A chaque fois que ce sera possible nous proposerons des améliorations respectant les caractéristiques évoquées du management humain.

Enfin, nous compléterons ce travail par l'énoncé des conditions de réussite qui nous paraissent importantes pour soutenir cette démarche au mieux et en garantir le succès.

1. Evolution des marchés économiques et conséquences sur les entreprises

Les marchés économiques impactent les entreprises. Leurs effets ont des répercussions sur le mode de fonctionnement de celles-ci. Plus particulièrement, c'est le management et les travailleurs de l'entreprise qui sont impactés durablement.

1.1 Les marchés économiques

Nous avons quitté « le rapport salarial fordiste » depuis environ cinquante ans. Nous sommes passés d'une production de masse à une production diversifiée selon les envies et besoins des clients ; de marchés globalisés à des marchés de niche et de cycles de production étalés sur plusieurs décades à des cycles de plus en plus courts. Pour répondre ces stratégies de différenciation, la rapidité de l'approvisionnement tout autant que celle de la livraison sont capitales. Jusque dans nos publicités est vantée la possibilité **immédiate** d'acquérir telle voiture à nos choix de formats, choix que nous aurons examinés sur l'internet. La multiplicité des clients sur les marchés internationaux, globalisés sont autant de facteurs ayant complexifié la gestion des entreprises (Cavagnol, 2013) .

Les parties prenantes internes

Des études de Thomas Piketty (de Nanteuil et Ferreras, 2017) ont démontré la primauté du marché boursier ainsi que sa capacité à rémunérer sans cesse les actionnaires. Le projet industriel n'est donc plus essentiel et prioritaire, la finance ayant pris le pas sur celui-ci. Tout critère, basé sur des indicateurs strictement quantitatifs et renforçant cette valorisation boursière croissante, est favorisé au sein des entreprises.

Les parties prenantes externes

Selon Cavagnol (2013,) l'entreprise doit rendre compte à quantité d'acteurs externes qui interfèrent dans sa vie quotidienne. Elle doit apprendre à les canaliser à défaut de les dompter.

Après les actionnaires, un deuxième acteur traditionnel important est le client. Son impact est immédiat, les sanctions possibles bien réelles. Un client insatisfait ne se contente plus d'aller voir ailleurs ; il le fait savoir. Des associations de consommateurs et internet concourent à ce que toute entreprise s'efforce de choyer ceux-ci pour éviter, au de-là d'un départ, des détériorations d'image et de possibles pertes de marchés. A ces parties prenantes émergentes s'ajoutent des organisations non gouvernementales et moult

intermédiaires possibles, chacun avec des poids et attentes différents à gérer pour l'entreprise.

L'informatique

Auparavant, la mission première de l'informatique était de soutenir la gestion de la production, l'automatisation des tâches et la diminution de la pénibilité du travail. Ces dernières années son rôle s'est accru. Sa gestion des parties prenantes le rend indispensable ; il est devenu un maillon essentiel tant dans les relations externes qu'internes avec en corollaire, une accentuation d'un travail « irréel ». Doublement irréel même : ce n'est plus du travail, « une expérience concrète » d'une part et d'autre part son stockage est même maintenant dématérialisé dans le cloud. Tout ceci amène une complexification et une intensification des quantités d'informations échangées, sans parler de l'immédiateté des effets des informations communiquées.

1.2 Le mode d'organisation des entreprises

Les stratégies de diversification comme la globalisation ont entraîné une forte complexité des organisations. Ce sont parfois des « business units » entières qui opèrent depuis l'étranger.

Au-delà de cette internationalisation, nous assistons, soit dans le pays d'origine, soit également à l'étranger, à une externalisation de parties non essentielles de l'entreprise. Ces deux phénomènes ont encore plus complexifié la bonne compréhension qu'ont les collaborateurs de la stratégie de leur entreprise et du travail des autres services. La coordination entre les nombreux départements est rendue plus difficile que par le passé.

Une grande caractéristique de l'organisation du travail en entreprise est la suppression de plusieurs niveaux dans l'organigramme de l'entreprise : c'est ce qu'on appelle la structure en râteau avec une responsabilisation accrue portée par les échelons restants.

1.3 Une tension sociétale

Depuis les années 1960, toute autorité et le respect de celle-ci évoluent dans la vie sociale. Les mouvements de contestation font désormais partie de notre quotidien. Ils peuvent se matérialiser par des manifestations physiques dans nos rues ainsi que par des manifestations virtuelles au travers des médias et plus particulièrement des réseaux sociaux numériques (Girard, 2007). Nous notons une perte d'influence des différentes autorités traditionnelles religieuse, de l'état, parentale ainsi que celle de l'enseignement. C'est la tendance de fond d'une société qui vit au niveau des structures de l'autorité un aplanissement, un nivellement « horizontal ». La contestation est rapide, les tensions sont partout. Cette évolution sociétale touche aussi le monde de l'entreprise.

2. Du management au manager de proximité : voyage au centre des organisations

2.1 Définition du manager de proximité

De quel management parlons-nous ? Il suffit de rechercher sur internet pour constater la multitude de concepts repris sous l'appellation management. Cela va de la résolution de problème type gestion, à la prise de décision, à la planification, à la façon de donner un positionnement à une organisation.

Le management peut passer par des disciplines extrêmement diversifiées telles la finance, le droit, le marketing stratégique, etc.

Nous avons retenu la définition concrète et globale que Thiétart (2014) donne du management à savoir : « La manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation ».

Dans le cadre de ce travail, la cible sera beaucoup plus réduite : quand nous parlerons de management, de manager et plus particulièrement de management humain, nous nous focaliserons **exclusivement sur la gestion d'équipe**. Plus précisément, nous avons choisi de nous focaliser sur le manager de proximité.

Nous avons fait ce choix car il nous semble que le manager de proximité est directement impliqué sur le terrain opérationnel et dans la gestion d'équipe au quotidien.

A ce stade, nous souhaitons porter un regard critique sur l'ensemble des relations de travail entre le collaborateur et sa ligne hiérarchique directe, le manager de proximité. Cette prise de position a été renforcée, entre autre, par un constat de N. Delobbe (2012) qui mettait en évidence le rôle crucial des gérants de magasin dans les pratiques décentralisées. Ces gérants avaient un impact prépondérant dû à leur rôle de support et leur dialogue avec leur personnel. Selon N. Delobbe (2012), dans la plupart des secteurs, le manager de proximité est donc un maillon clé de la mise en œuvre des pratiques managériales.

A l'instar du cadre, le terme de manager de proximité ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Ce terme peut recouvrir des réalités différentes que ce soit d'un point de vue juridique, académique ou organisationnel.

Sur base de la littérature (Bellini, 2005), nous définirons le manager de proximité au moyen des critères suivants :

- il est situé au premier niveau hiérarchique et a donc la charge directe d'une équipe ;

- il est mobilisé en priorité sur le bon fonctionnement opérationnel de son équipe : obtenir une production conforme aux attentes (qualité, délai, répartition des tâches, sécurité, etc.) ;
- du fait de ce qui précède, il a donc une vue à très court terme dans son travail, car centrée sur la production au quotidien des travailleurs ;
- il n'a souvent pas d'implication dans les choix stratégiques et peu d'accès ou d'informations sur ces derniers ;
- il est généralement issu du monde de la production de l'entreprise : technicien ou exécutant administratif expérimenté dans son processus, promu souvent sans formation ad hoc à la gestion d'une équipe.

2.2 L'environnement de travail du manager de proximité

Le contexte actuel dans lequel évoluent les organisations a eu plusieurs impacts sur le manager de proximité.

Avec la production de masse, leur nombre a, d'abord, augmenté au gré de la complexification des organisations et des métiers. Depuis, suite au besoin accru de réactivité et de flexibilité au sein des entreprises, nous assistons à un mouvement de balancier inverse. Les entreprises en pleine gestion de l'incertitude rationalisent et ce, même au niveau des cadres. Elles tentent de trouver le juste milieu (organigramme en râteau), diminuant ainsi les structures pour s'adapter.

Dans la même période, les managers de proximité bénéficiaient d'une **autorité** « imposée par le statut ». Ainsi, Girard (2007) nous rappelle que : «Les cadres tiennent leur pouvoir de la hiérarchie qui leur a confié le poste qu'ils occupent ».

Les managers sont maintenant confrontés à des réactions « contestataires » de leurs collaborateurs, moins enclins que par le passé, à obéir spontanément aux ordres.

C'est tout le débat sur une position d'autorité (reconnue par la base) et un pouvoir essentiellement acquis par la position et le statut. Ces derniers éléments ne suffisent plus actuellement à garantir au manager de proximité que ses collaborateurs suivent ses instructions. En effet, actuellement, nous constatons que le bienfondé de leurs décisions peut rapidement être remis en question, ou que leur management peut très vite être perçu comme de l'autoritarisme. C'est toute la difficulté pour un manager d'avoir l'autorité sans créer l'autoritarisme. D'autant que la direction est attentive aux comportements de leurs

managers et qu'elle n'hésite pas à sanctionner ceux manquant d'autorité ou à l'inverse en faisant une utilisation exagérée.

Par ailleurs, les entreprises imposent aux managers de proximité les missions les plus diverses. De planificateur au temps du taylorisme ils doivent maintenant alimenter, suivre et analyser une quantité impressionnante d'indicateurs les plus divers ; plus souvent pour aider leur hiérarchie à composer avec leurs parties prenantes aussi bien internes qu'externes que pour soutenir la production.

2.2.1 « Le manager empêché »

De plus, ils sont souvent happés par une multitude de réunions et de projets auxquels leur participation est fréquemment exigée. M. Detchessahar (2013) utilise l'expression de management empêché pour décrire la situation de ces managers qui pris par des activités extérieures à l'activité réelle ne sont plus disponibles pour leurs équipes. Toujours occupés, ce sont surtout des **managers absents** pour les membres de leur équipe.

A l'instar de S. Bellini (2005), il est important d'être conscient de la position duale que vivent les managers de proximité dans leur quotidien au travail pris entre le marteau et l'enclume, entre la direction et les travailleurs.

Verticalement, les managers de proximité sont pris entre leur propre hiérarchie directe et la direction et les travailleurs en dessous. Horizontalement, nous pouvons dire qu'ils sont coincés aussi entre, d'une part, les processus prescrits et d'autre part la situation inattendue qui induit des écarts aux prescrits. Ecart aux quels ils sont fréquemment confrontés, au travers des nombreuses demandes de clarifications des travailleurs de leur équipe.

2.2.2 Le manager « gestionnaire », hyper-connecté

Suite à la financiarisation de leur fonction, les managers de proximité sont devenus managers gestionnaires. Les managers ont ainsi quitté le travail réel, l'expérience concrète pour devenir des assistants de leur direction.

Périlleux parle « d'érosion jusqu'à l'absurde, du sens du travail sous la pression de logiques gestionnaires, au caractère incohérent » (Périlleux, 2005, p.113).

Ils sont des jongleurs sur-occupés avec tous les outils d'informations. Ce sont des managers hyper-connectés ou hypermodernes selon M. Detchessahar (2011).

2.2.3 Le manager hyper-rationnel

A.Grevin (2012) parle de cadres de proximité sous tension, soumis aux exigences de la performance, toujours en surcharge de travail. Véritables répartiteurs de ressources, elle nomme ce type de managers les hyper-rationnels. Elle les oppose aux hyper affectifs, des managers qui vivent aux coté de leur troupe, ressentent les besoins de ceux-ci et tentent d'y répondre au mieux. Même si ce modèle peut sembler un peu caricatural, il démontre à nouveau une autre forme de dualité à laquelle les managers de proximité sont confrontés.

Au vu de la littérature, il nous semble que les managers de proximité vivent des situations « schizophréniques », soumis à des attentes incompatibles, coincés entre des principes et des valeurs pas toujours compatibles. Ils peuvent être eux aussi des victimes de l'incohérence et/ou du manque de soutien de leur propre hiérarchie.

La souffrance au travail est loin d'être l'apanage unique des travailleurs. Ces dernières années, les managers de proximité comme le reste de la ligne hiérarchique la subissent.

3. L'impact du contexte organisationnel sur les travailleurs

Le contexte ci-dessus provoque quatre conséquences délétères pour les travailleurs.

3.1 Aggravation de la pénibilité du travail.

Force est de constater qu'il y a ces dernières décennies un accroissement des maux dit subjectifs du travail. Ils prennent, entre autres, le nom de stress, d'épuisement professionnel, de harcèlement moral. Les études sont nombreuses démontrant une aggravation de la pénibilité du travail. C'est la raison pour laquelle la Belgique a dû se doter d'une législation en matière de prévention des risques psychosociaux. La pénibilité psychologique s'ajoute à une pénibilité physique du travail qui reste présente dans certains secteurs d'activité. Bien sûr, les charges physiques et les horaires de travail ne sont plus ceux du siècle passé. Il suffit pour s'en assurer d'observer les améliorations en manutention, le respect des normes thermiques et autres auxquelles sont tenues légalement les organisations. Toutefois, si les améliorations techniques ont eu des effets positifs sur certaines conditions de travail, les évolutions économiques et organisationnelles en ont aggravé voire créé d'autres.

M. Detchessahar (2011) distingue clairement trois types de contraintes exercées sur le travailleur : une contrainte industrielle, marchande et événementielle.

Si la contrainte industrielle est plutôt classique, les normes de qualité sont totalement différentes de celles existant au temps du rapport salarial fordiste. La nécessité de se distinguer des concurrents, le poids de l'image de marque et les effets (boursiers) immédiats en cas de qualité insuffisante voire pire de défauts majeurs avérés, ont placé une pression énorme sur chacun des échelons de l'entreprise.

La contrainte marchande et sa sacro-sainte satisfaction du client ont des répercussions sur les opérateurs : délais, coûts, qualité mais aussi enquête de satisfaction justifiant des changements réguliers de processus.

Enfin, la contrainte événementielle oblige à devoir répondre aux sollicitations dans l'immédiateté.

3.2 Complexité accrue des tâches dévolues aux exécutants

La réintégration des phases conceptuelles avec les tâches d'exécution est une première conséquence des besoins de flexibilité de l'entreprise. Ce qui pourrait être vu comme une amélioration prend une autre tournure et entraîne de la souffrance au travail car les délais et les moyens dont les soutiens hiérarchiques ont été raccourcis. L'opérateur exécutant doit maintenant jongler avec la production, la qualité, la maintenance et l'amélioration continue en plus de projets auxquels il est invité en tant qu'expert.

3.3 Soutien social diminué

Les structures dites en râteau, les processus individualisés, ont rendu difficile les moments d'échange au sein d'un même service. Or, cet échange entre pairs pouvait clarifier nombre de problèmes rencontrés au quotidien ainsi que rassurer, motiver et contribuer à la transmission des savoirs.

3.4 Externalisation du management

Comme l'explique M. Detchessahar (2011), il y a une montée en puissance de la part de nombreuses parties prenantes externes que ce soit des analystes, des certificateurs, des législateurs ou encore les médias. Elles menacent les capacités stratégiques des organisations et conduisent à l'externalisation du management. Préoccupés par ces contraintes externes le manager s'éloigne de son équipe. Malgré lui, son soutien diminue voire disparaît.

3.5 Synthèse

Ces quatre dégradations sont constatées parallèlement aux évolutions des modes d'organisation, eux-mêmes rendus nécessaires par l'évolution des marchés et de l'économie. Ces **conséquences** générales pour les **travailleurs** constituent le véritable point de départ de cette analyse du management humain. Nous synthétisons l'enjeu du management humain par le tableau suivant.

Manager de proximité	Conséquences
Managers « empêchés » peu disponibles pour soutenir leur équipe.	Aggravation de la pénibilité du travail
Managers gestionnaires rarement focalisés sur la production d'un travail, peu en lien avec « le travail vivant ».	Complexité accrue des tâches dévolues aux exécutants
Managers hyper-connectés ayant difficulté avec la prise de recul à plus long terme.	Soutien social diminué
Managers hyper- rationnels , sortes d'hommes-machine coupés de leurs capacités relationnelles, de leurs collaborateurs.	Externalisation du management

Une fois ces constats posés est de savoir ce que pouvons faire. Selon nous, la souffrance au travail n'est pas une fatalité. De plus, l'amélioration du bien-être au travail peut être obtenue simultanément avec l'efficacité pour l'entreprise.

Voyons maintenant quelles orientations peuvent être source d'améliorations.

4. Cinq caractéristiques pour l'émergence d'un management humain

Notre vision du management humain s'articule autour des cinq axes fondamentaux comme autant de conditions de base du management humain.

Nous commençons par une reconsidération du **sens donné au mot travail**. Les entreprises doivent se réappropriier les dimensions plurielles du travail si elles ont réellement la volonté de se reconnecter en interne avec leurs travailleurs et se réconcilier avec eux (et leur force de travail).

Ensuite, nous mettrons en évidence la nécessité de tenir compte de **l'identité du travailleur**, et voir comment renforcer celle-ci. Dans un processus de production, quel

qu'il soit, un travailleur ne sera jamais une variable comme les autres. Il n'est pas qu'une simple ressource mais un être humain à qui il faut parler en tenant compte de sa personnalité, de ses motivations, de ses valeurs.

L'étape suivante aura pour but la **réaffirmation de la nécessité du soutien social** actuellement distendu. La valorisation de soi est liée au regard d'autrui et à la reconnaissance qu'il lui donne. Les sentiments d'appartenance au groupe, de développement de soi ne peuvent se faire sans tenir compte de l'impact du groupe, du collectif sur l'individu.

Les deux dernières conditions concernent le manager de proximité. Une condition essentielle est la transformation d'un **manager en leader**. Acteurs clef de l'entreprise, les managers de proximité doivent élargir leurs actions au-delà d'aspects marchands et gestionnaires. La dernière condition est le devoir de faire preuve de recul et d'ouverture en acceptant **le sens critique** émis par leur travailleur.

Ces cinq axes forment les conditions fondamentales d'un management humain si nous voulons diminuer la souffrance au travail voire la transformer en plaisir pour le travailleur et en surcroît d'efficacité pour l'entreprise.

4.1 Reconsidérer le sens donné au mot travail

Pour être compris d'un interlocuteur, nous devons parler son langage, il en va de même pour le manager avec ses collaborateurs. Ne pas tenir compte d'un maximum de leurs préoccupations rend la construction de la relation plus difficile. Que ce soit au niveau du ressenti ou de la rationalité, il importe qu'ils échangent leurs points de vue, acceptent une autre opinion ; une décision se fera avec le travailleur si le manager de proximité vise l'efficacité plutôt que la soumission domestique (de Nanteuil et Ferreras, 2017). Redonner du sens au travail est essentiel. Voyons quelles en sont les caractéristiques principales.

4.1.1 Les caractéristiques du travail

4.1.1.1 Le travail comme expérience du réel

- *Comme une évidence* : Le caractère réel du travail apparaît à travers les résistances qu'il oppose aux procédures, aux savoir-faire. Cet aspect « réel » est indissociable du travail (Dejours, 2009) ;
- *Pour l'efficacité nécessaire* : Dans nos réalisations techniques nous faisons l'expérience avec tous nos sens mais aussi nos sentiments et émotions (Dejours, 2009) ;

- *Que pour son bienfait* : La reconnaissance de notre travail est une condition indispensable pour entretenir un rapport sain avec la réalité (Dejours, 2009).

La prise en compte du travail réel est le premier niveau de compréhension que possède le travailleur. Elle provient de l'expérience vécue dans la réalisation concrète de ses tâches. Le point de départ d'un dialogue avec lui y trouve sa source. Si le manager de proximité veut créer une relation de compréhension avec le travailleur il importe de tenir compte de cet aspect.

Ce dialogue avec le travailleur comme point de départ doit être un donnant-donnant. Quand l'entreprise veut attirer et retenir un client que fait-elle ? Elle part des besoins et attentes de ce dernier : il en va de même ici. Toute entreprise qui partagera comme stratégie le management humain démarrera au même point la réconciliation avec ses travailleurs.

4.1.1.2 Le travail comme une expérience recomposée

Un management humain nécessite de réintégrer les phases conceptuelles et l'exécution. C'est une nécessité tant pour le travailleur, du fait du constat d'aliénation posé par K. Marx, que pour l'entreprise, vu la demande de flexibilité à laquelle elle est confrontée et la responsabilisation accrue que cela provoque dès le niveau des opérateurs.

Cette recomposition est à la fois un mal nécessaire (entreprise) et à l'origine un besoin (travailleur). La difficulté réside dans la gestion du délicat équilibre qu'est cette expérience recomposée.

4.1.1.3 Le type de travail

Au-delà de l'expérience concrète (travail réel) et complète (travail recomposé) nous ne faisons aucune distinction d'ordre intellectuel ou manuel sur le travail. Chaque travailleur concerné, peu importe la catégorie à laquelle il appartient, subit les mêmes causes et effets. Les réponses que nous développerons sont communes quel que soit le type de travail évoqué.

4.1.1.4 L'écart aux prescrits

La différence entre la réalité du terrain et les procédures prévues amènent un phénomène nouveau : l'écart aux prescrits. Pour la plupart des auteurs, il y a toujours une nécessité d'adaptation dans le travail. Pour M. Detchessahar, il s'agit d'un nécessaire « [...] ajustement local des règles prescrites à la réalité et aux contraintes de l'action » (Detchessahar, 2011, p.93). C'est d'ailleurs grâce à cet écart entre le travail prescrit et le

travail réel que le travailleur peut faire montre d'une certaine créativité et trouver un peu d'autonomie. Sinon, il serait telle une machine exécutant simplement ce qui lui est demandé.

Dès lors, comment développer « ce nécessaire pouvoir d'agir » ? Plutôt que de le voir comme une contrainte, il est préférable pour l'entreprise de regarder cet enjeu de façon à transformer celui-ci non en problème mais en une opportunité. Il y a moyen d'agir, autant pour trouver une solution d'efficacité pour l'entreprise, que pour réduire cette souffrance ou la transformer en possible source d'émancipation.

4.1.1.5 Un travail rythmé par des relations de travail

Nous parlerons de relations verticales entre hiérarchie et subalternes et de relations horizontales entre collègues. Pour I. Gernet et C. Dejourn (2009), le travail suppose la coordination des intelligences singulières, et à ce titre, il est un rapport social.

4.2 Tenir compte de la dimension de l'identité du travailleur

Dans nos sociétés, le travail occupe une valeur centrale car il est devenu pour nombre d'entre nous le moyen ou l'endroit pour se réaliser en tant que sujet.

Pour I. Gernet et C. Dejourn (2009), notre identité est toujours en construction. C'est pour cette raison que la plupart des travailleurs ont besoin des collègues et managers pour continuer de la construire. Le travail peut contribuer à renforcer leur identité ou à la mettre en péril selon les circonstances dans lesquelles il s'exerce.

C'est peut-être pour cette raison que les travailleurs semblent avoir besoin plus que jamais de reconnaissance pour les efforts faits au quotidien dans le travail. De plus en plus d'auteurs (Brun, 2002) s'accordent sur l'utilité de la reconnaissance au travail. Utilisée de manière pertinente, elle améliore les relations entre les travailleurs, impacte positivement leur motivation et renforce positivement leur identité. Selon I. Gernet et C. Dejourn (2009), la reconnaissance obtenue au travail peut ainsi contribuer à l'équilibre mental et somatique du travailleur.

C'est dire l'importance qu'ont, à travers leur coopération des collègues comme des managers de proximité sur le ressenti et l'identité de chaque travailleur.

Toute intervention d'un manager de proximité dans le cadre du travail aura donc un impact sur l'identité de ses collaborateurs.

La prise de conscience de cette dimension est fondamentale de la part du manager de proximité. Il doit être conscient des effets potentiels de ses décisions non seulement sur les conséquences rationnelles (une production de travail) mais sur la subjectivité et donc l'identité du travailleur.

Toute entreprise qui voudra promouvoir un management humain ne peut faire l'épargne d'une réflexion stratégique sur la question.

Nous avons vu les dimensions plurielles du travail qu'il faut prendre en compte pour se réconcilier avec les travailleurs et optimiser la relation de travail. La prise de conscience de l'impact potentiel de chaque décision de travail sur l'identité même de ceux-ci est un deuxième pilier d'un management humain.

4.3 La reconstruction de liens - soutiens sociaux

La dimension relationnelle au travail ne se limite pas à la relation collaborateur-manager de proximité.

Le travail comme rapport social se déroule bien plus souvent entre collègues. Bien que le travail reste le point d'ancrage, la vie en groupe fait que l'aspect relationnel va plus loin. Comme le souligne C. Dejourn (2009), non seulement les règles de travail servent aux travailleurs à s'organiser mais elles servent aussi à définir la manière dont ils collaborent entre eux. C'est au travers de ces règles de travail en commun que se matérialise une série de conventions par lesquelles la coordination entre des collègues prend forme. C'est donc aussi autour de ces règles formelles que vont ou pas, souvent ou parfois, se jouer la collaboration, la solidarité entre collègues. Derrière une visée « gestionnaire », des normes sociales vont apparaître et ainsi « gérer le vivre ensemble ».

Dans la relation entre collègue comme ailleurs, une notion clef va poindre : la confiance. La confiance est la conséquence de relations où les attentes sont partagées, écoutées échangées. Leur connaissance et acceptation des normes (C. Dejourn parle de principes éthiques) permettent aux personnes de savoir comment l'autre va réagir dans une situation donnée.

Cette réaction attendue, partagée, construit progressivement à chaque confirmation la confiance que l'on a dans l'autre et renforce le vivre ensemble. Plus ces règles sont élaborées, discutées expérimentées et confirmées entre les travailleurs – collègues, plus la clarification et le respect leur évitera des conflits a minima. La connivence qui en ressortira renforcera la confiance et le vivre ensemble.

Même si la responsabilité première est portée par les travailleurs –collègues concernés dans l'échange ; cette dynamique de groupe est un troisième aspect important à prendre en compte par le manager de proximité.

4.4 La légitimité du manager de proximité : l'apport indispensable d'un manager leader

Pour M. Detchessahar, «en tant que représentants de la direction, les managers sont aussi les premiers vecteurs de la reconnaissance des efforts consentis par les équipes» (Detchessahar, Colloque du 22 octobre 2014).

A la question de savoir si le manager tel que défini ci-dessus est légitime comme acteur dans la diminution de la souffrance au travail, nous distinguerons deux moments différents ou plutôt deux stades de souffrance.

Dans tout moment précédant un « stade trop avancé de souffrance », le manager de proximité est pleinement légitime dans un rôle « préventif » : tant par sa position que par les opportunités que sa fonction lui accorde : gestion officielle de l'équipe, pouvoir d'orientation des priorités, de décision.

Par contre, le manager de proximité n'est pas légitime une fois un certain niveau «installé» de souffrance. Il fait parfois partie du problème : soit dans les faits, soit dans le ressenti du travailleur. La gestion de la souffrance au travail dépasse son seuil de compétences. En effet, il n'a ni l'expertise ni la neutralité pour s'en occuper. Enfin, il n'a pas non plus la disponibilité, que ce soit par rapport à ses propres tâches ou par rapport au reste de son équipe.

4.4.1 Comment définir la légitimité ?

A notre sens, afin d'être reconnu comme légitime, le manager de proximité devrait quitter sa position de gestionnaire pour l'élargir à celle d'un leader « bienveillant ». Selon Delsol (1994), la légitimité de l'autorité nécessite qu'elle soit reconnue comme telle par celui à qui elle s'applique.

Comme déjà expliqué plus avant, à notre époque, le statut seul du manager ne suffit plus à lui octroyer aux yeux de ses collaborateurs une autorité légitime et à faire d'emblée respecter chaque ordre donné. Actuellement, tant la position d'autorité que les ordres donnés par le manager de proximité sont analysés par les collaborateurs.

Ils se disent : est-ce logique dans les missions actuelles ? Est-ce bien prioritaire ? Quelle stratégie individuelle du manager découle de cette décision ?

L'environnement de l'entreprise ainsi que la société dans laquelle nous évoluons remet quasi tout en question. Il est dès lors compréhensible que les travailleurs s'inscrivent eux-aussi dans ce mouvement de remise en question perpétuelle. Leur regard critique est

fréquent voire permanent. Chaque décision du manager est scrutée, son comportement et ses décisions (fond et forme) sont analysés.

4.4.2 Comment construire la légitimité

La légitimité du manager est un mixte de compétences techniques et comportementales. Sur le fond, avoir une autorité légitime passe d'abord par une expertise. En effet, avoir les connaissances et expériences nécessaires du métier, une certaine maîtrise de la technique et du processus permet au manager de poser un jugement pertinent et de convaincre plus facilement les membres de son équipe. La légitimité viendra entre autre de la preuve (connaissance et expérience) qu'il apportera de « son expertise-métier. Quand un manager sait expliquer les priorités de travail à son collaborateur, en lui transmettant les arguments stratégiques qui le justifient, il devient légitime pour le travailleur. Quand il parvient ou permet de faire la jonction entre une situation de travail rencontrée et les prescrits des processus de travail, il démontre ses qualités de chef et prend aux yeux de ses subalternes une position légitime d'autorité. Les autres formes de légitimité de la littérature telle le statut, le pouvoir, le charisme, nous les laissons de côté. Si elles existent bien en entreprise, elles n'ont pas leur place dans le cadre du management humain proposé dans cette analyse.

Sur la forme, c'est la manière avec laquelle le manager de proximité sera présent au sein de son équipe, la qualité de son écoute, la manière avec laquelle il explique, soutient les membres de son équipe ainsi que la pertinence de la reconnaissance qu'il octroie à ses collaborateurs qui constituent des facteurs renforçant sa légitimité.

Nous voyons donc que celle-ci n'est pas naturelle. Elle doit être construite et continuellement renforcée. Lente à être créée, elle nécessite une attention soutenue car toute erreur fondée ou pas peut rapidement la mettre à mal, elle et ses corollaires (authenticité, confiance, dialogue et reconnaissance).

« Piloter et animer une action collective finalisée, qu'est-ce d'autre que faire du management ? » (Mintzberg cité par Detchessahar, 2011, p.102). Cette citation de Mintzberg beaucoup de managers devront apprendre à la comprendre et à lui donner une interprétation nouvelle, plus élargie. Ils doivent parvenir à rassembler le fond et la forme. Ils doivent mieux développer et utiliser le dialogue et la reconnaissance en restant authentiques. Ainsi, la confiance peut alors se construire pas à pas.

4.5 Le sens critique du management face aux réactions des travailleurs

Comme nous venons de le voir, un manager peut combiner à la fois le fond et la forme : faire le lien stratégique, replacer le quotidien dans le contexte de travail et favoriser la discussion. Cependant, une cinquième condition est nécessaire pour pouvoir remettre en question les processus quand le manager est, avec son travailleur, confronté à l'écart aux prescrits. Il s'agit de la capacité pour le manager de faire preuve de sens critique face aux réactions des travailleurs.

La régulation conjointe est une opportunité d'aboutir à la création d'un ensemble de règles acceptables pour les deux parties. Cette « rencontre » entre la régulation de contrôle et celle d'autonomie peut être un lieu d'échange et de coopération.

A ce stade, **l'acceptation d'une critique** est à la fois un objectif en soi et un moyen d'aller plus loin. Sans elle toute adaptation optimale est difficile voire impossible.

Initialement, le terme « critique » n'a pas la portée actuelle systématiquement négative qu'on lui octroie. Porter une critique est au départ porter un jugement, une appréciation. Rien ne stipule a fortiori le caractère négatif. C'est vers ce sens initial qu'il nous faut retourner.

M. Detchessahar (2011) met en évidence qu'il est souhaitable de combiner la mise en œuvre de règles imposées par le haut, avec la prise en compte des contraintes réelles de l'activité.

Dès lors, nous proposons au management et à l'organisation de changer de paradigme. Au lieu de voir une compétition, il nous semble plus opportun de regarder ces deux concepts comme complémentaires. Il est nécessaire de partir du principe que la motivation du travailleur n'est pas de frauder, de désobéir mais bien de prester au mieux tenant compte de contraintes vécues sur le terrain.

Alors le partenariat « travailleur / management » en sort renforcé et la complémentarité entre autonomie de la base et contrôle de la direction trouve un large champ d'application. Nous construisons ainsi une réelle coopération.

Munis de ce nouveau regard, il devient plus facile pour les managers de quitter leurs stratégies défensives, issues d'un sentiment de remise en cause de leur propre autorité. Dès lors que l'on parle de coopération, de la réalisation d'objectifs communs les

perspectives de chacune des parties sont positives, tournées vers une meilleure solution au travers d'une collaboration la plus optimale possible.

Si cette conscience de l'écart au prescrit et ce regard plus objectif des raisons qui poussent les travailleurs à réagir peuvent être perçus et compris des managers de proximité, alors une coopération sur un mode de management nouveau peut naître dans nos entreprises. De cette façon, un management humain peut éclore.

4.6 Synthèse des conditions favorables à l'émergence d'un management humain

C'est dans l'utilisation systématique de cette nouvelle forme de dialogue au sein des entreprises que nous pourrions affirmer un nouveau mode de management. Il n'est actuellement pas absent mais rare. En effet, trop souvent le management humain est fonction de la personnalité même du manager et des valeurs qu'il véhicule personnellement.

Là où il existe ce management humain n'est pas systématisé. C'est une erreur stratégique de l'entreprise. Avec ce changement proposé de paradigme, elle y verrait une réelle opportunité.

Les améliorations apportées aux procédures de travail démontrent bien la nécessité de l'intervention des opérateurs dans cette gestion de l'incertain. C'est ce qui, selon C. Dejours (2009) révèle la partie subjective du travail et son caractère vivant.

Progressivement notre vision du management humain se construit : un certain sens respectueux des dimensions plurielles du travail, auquel s'ajoute le respect de l'identité du travailleur par un management légitime ayant élargi son rôle de gestionnaire par une carrure de leader bienveillant, sachant accorder une prise de recul lors de situations critiques.

Une fois l'ouverture au sens critique posé, nous allons analyser comment peuvent se vivre le plus humainement possible l'évaluation de la performance au sein d'une équipe.

5. Mise en pratique du management humain

Dans cette partie, nous confronterons des réalités d'entreprise dont nous avons été témoin aux concepts de la psychodynamique ainsi qu'aux principes retenus pour implémenter un management humain. Le contexte est celui de techniciens (électriciens ou gaziers), l'exemple choisi est le suivi de la performance dans le cadre d'un collectif.

Un manager de proximité dispose d'un temps limité et est occupé par de nombreuses tâches (gestionnaire, groupe de projet).

La solution à ces contraintes est d'utiliser le *collectif* de son équipe à travers un espace de discussion. Le parallélisme est remarquable : ce qui réduit la souffrance au travail est également efficace pour le manager.

5.1 La coopération dans les espaces de discussion

Dans cette section, nous intégrons la coopération avec les espaces de discussion.

5.1.1 La coopération

Selon C. Dejourn (1993), la coopération nécessite trois éléments essentiels que sont la construction (les liens de la coopération ne sont pas donnés), le caractère volontaire de la participation (liberté d'engagement) et l'œuvre commune (objectif d'équipe).

Selon la littérature il apparaît que la notion de collectif de travail est le résultat d'une coopération adéquate au sein d'une équipe. Sans cette coopération il ne s'agit au plus que d'un groupe.

5.1.2 L'espace de dialogue, de discussion

Nous suivons certains auteurs quand ils parlent d'espaces de discussion comme des cercles vertueux à mettre en place. Pour eux, ils soignent le travail autant que les salariés en améliorant les processus et en réduisant les tensions dues au travail.

Dejourn (2009) retient quatre éléments fondateurs de l'espace de dialogue : la visibilité, la confiance, la controverse et délibération et enfin l'arbitrage.

Sans visibilité, aucune acceptation par le groupe n'est en effet possible, aucune transmission de know how ne peut se faire à grande échelle. L'échange même d'arguments de discussion ne peut être réalisé sans une mise à nu préalable des méthodes de travail de chaque collègue de l'équipe.

Pour oser donner cette visibilité, la variable « confiance » et les principes éthiques de groupe sont fondamentaux.

Une fois cette visibilité réalisée il faut qu'ensuite la délibération soit acceptée (sens critique du management) et rendue possible (structurée et efficace). Ceci pour chacun des protagonistes autant que pour l'efficacité du travail à améliorer.

Pour M. Detchessahar (2013), instaurer formellement des espaces de discussion permettra à l'entreprise de maintenir son équilibre socio-organisationnel. Il donne différentes caractéristiques au processus.

La discussion doit être :

- centrée sur le travail, l'activité concrète des travailleurs ;
- fréquente ;
- animée par un cadre de et dans l'activité (partage d'une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et de la qualité des délibérations ;
- informée (s'appuyer sur des outils de gestion mais avec une logique de pilotage non de *reporting*) ;
- mémorisée (doit produire des solutions et des conventions pour être portées aux partenaires de l'organisation) ;
- inscrite dans le long terme.

De plus, M. Detchessahar (2013) insiste sur le fait que cet espace de discussion et les propositions doivent servir à mettre le management supérieur en responsabilité vis-à-vis des acteurs de la régulation locale.

5.2 Illustration

Certains managers, pour l'avoir vu faire, ont de suite compris toute l'opportunité que leur offraient (involontairement) leurs techniciens. Ils ont pris sur eux de ne pas répondre directement à la question, de ne pas résoudre le dilemme comme beaucoup de managers « traditionnels » peuvent le faire. Ils ont simplement demandé à l'un ou l'autre volontaire, expérimenté sur le sujet de se réunir et d'en discuter pour envisager leur meilleure solution et de revenir ensuite vers eux.

Ce faisant, ils ont compris l'intérêt pour eux (gestion de leur disponibilité) comme pour les travailleurs (apprentissage et prise d'initiative). Deux contraintes dans le fait du manager : ne pas avoir un égo l'incitant à se mettre en évidence et être muni d'une certaine pédagogie de l'être humain.

D'une demande de clarification technique d'un processus, ces managers ont créé une opportunité.

Le groupe de travail, très souvent de façon informel, se réunit sur base volontaire (liberté d'engagement et prise sur soi d'oser la visibilité).

Arrivés à un consensus (validation par les pairs = jugement de beauté), certains managers, vu le résultat pouvaient déjà valider la solution proposée. Dans d'autres cas, ils ont dû relancer le débat pour affiner l'analyse, avant d'obtenir une réponse suffisante.

A ce stade pour eux, peu d'investissement, les travailleurs ont solutionné le problème. Selon l'expérience de son équipe et la connaissance de l'engagement et intérêt de certains de ses collaborateurs, le manager de proximité sait pertinemment si l'efficacité sera au rendez-vous ou s'il faut leur allouer l'un ou l'autre référant technique plus expérimenté sur le sujet. Il y a avec cette manière de faire beaucoup de similitudes avec les principes émis dans la littérature de la psychodynamique.

Plus rares sont ceux parmi les managers qui pensent à informer le reste de l'équipe de cette nouveauté dans leur processus de travail. C'est un réflexe que de bonnes pratiques ressources humaines doivent leur faire acquérir. Trop souvent l'opération s'arrête là. Ces managers de proximité comme leurs techniciens sont des opérationnels, placés sous l'exigence de la performance : une tâche solutionnée et on avance vers la suivante. Cette façon de faire constitue une limite importante en termes d'apprentissage pour le reste de l'équipe et l'entreprise.

Parfois, une mise à plat devant le groupe lui permet, bien gérée, de faire participer un maximum de ses membres, de les faire grandir comme acteurs (via leur engagement) et comme personnes (par le regard d'autrui sur leur argument ; c'est le jugement de beauté posé par les pairs). La coopération se crée ou se renforce alors.

Trop souvent cet aspect est délaissé, dès la solution mise en œuvre.

5.3 Améliorations proposées au cas relaté

5.3.1 Améliorations au niveau local

Comment rendre cette opportunité mieux aboutie au niveau local ?

Une première amélioration est de prévoir ces différents aspects développés, à la fois dans les objectifs d'un manager, comme dans des formations pour le soutenir.

Faire en sorte que le réflexe s'installe : à toute nouvelle application suffisamment importante il faut qu'elle soit aussi portée au bénéfice du groupe dont ils ont la charge. Une deuxième amélioration est de rendre les managers **capables** dans ces discussions, de structurer le débat, de faciliter l'expression de chacun, de tempérer ou de relancer certaines réflexions. C'est important pour son apprentissage et la légitimité de sa position de

manager. Ce l'est aussi pour le développement de la communication, la confiance et la coopération dans l'équipe.

Troisième renforcement : la proposition du groupe reçue, c'est ici que le manager doit effectuer l'un ou l'autre dernier arbitrage pour enfin finaliser la proposition. Elle peut devenir alors une convention locale pour le groupe (validation par le manager = jugement d'utilité). Certains se positionnent insuffisamment parfois et laissent encore différentes positions (des travailleurs) coexister. Cela empêche une clarification définitive sur la problématique et devient non seulement une occasion perdue mais diminue le crédit et la légitimité du manager de proximité.

Néanmoins, même quand cela se termine de cette façon, les trois variables émises par C. Dejourné dans la coopération sont prises en compte : il y a eu visibilité, coopération construite et une œuvre commune (même si insuffisamment partagée). La variable « centrée sur le travail animé » de M. Detchessahar est présente également.

5.3.2 Améliorations au niveau de la direction

Nous poursuivons avec cet exemple pour le rendre plus complet. Dans le management humain, nous souhaitons amener nos managers beaucoup plus loin. Une fois validée en local, il est parfaitement possible de faire systématiquement remonter la convention locale. Celle-ci doit pouvoir remonter le flux vertical pour obtenir un accord de la direction et devenir convention de l'entreprise.

Cela demande une autre étape courageuse au manager de proximité (quatrième amélioration proposée) : aller porter la norme collective locale à la direction de l'organisation. Pourtant rien que dans la démarche, il gagne le respect de ses collaborateurs et renforce la confiance et la légitimité de son leadership.

Dans la positive comme en cas de refus, il est important qu'il termine la boucle en informant son équipe. Cela démontre l'importance qu'il leur accorde personnellement ainsi qu'à la proposition elle-même (le fruit de leur travail).

Dernière amélioration : l'angle d'attaque de cette analyse est au niveau « micro » de l'entreprise. Son regard est au niveau de l'équipe, soit entre le manager, son travailleur, les collègues de celui-ci. Elle ne prend pas en compte la part due à l'organisation.

Plus schématiquement dans une entreprise, trop souvent le flux de communication est exclusivement *top-down* ; soit une transmission de la direction vers la base. C'est

insuffisant pour dynamiser une équipe, une organisation. Depuis de nombreuses années, nous conseillons aux managers le principe de **coresponsabilité**, où le collaborateur peut, autant que le manager, prendre des initiatives, pour peu qu'elles soient dans le cadre d'une amélioration continue du travail, directement (sur des processus) ou indirectement (en développant ses compétences) mais toujours dans le respect et le dialogue des parties.

5.3.3 Améliorations générales

Le fait de ne pas remonter les informations de la base vers la direction peut être ressenti par les travailleurs comme un déni de leur apport. Un des auteurs parlait de cercles vertueux mais cumuler les cercles serait d'une efficacité redoutable. Quand le manager décide d'implémenter la solution locale, il offre une première reconnaissance de l'apport des travailleurs de son équipe. S'il poursuit l'effort et obtient l'accord de la direction, le feedback positif de celle-ci en offre une deuxième aux travailleurs. Ainsi les autres conditions de M. Detchessahar sont acquises. Les moyens techniques actuels permettent aisément la mémorisation des conventions ainsi que la mise à disposition des conventions à l'ensemble des membres d'une organisation quelle qu'elle soit sa taille et le nombre de collaborateurs (Intranet, SharePoint : outil de partage d'info, une plateforme d'apprentissage telle « moddle » et bien d'autres).

Systématiser que **chaque** solution, validée **à la fois** en local **et** par la direction, fasse l'objet d'une mémorisation et diffusion systématique, où, de plus, les acteurs responsables sont mis en évidence dans l'outil même (pour éventuels contacts ultérieurs si des échanges s'avèrent nécessaires) est une confirmation du jugement d'utilité.

De même que chaque contact ultérieur d'autres équipes demandant et appréciant une aide sera aussi comme confirmation d'autres jugements de beauté.

Diffuser les nouvelles procédures et faire transmettre les explications peut se faire **par les participants initiaux**. C'est une nouvelle gratification à leur apporter ; faisable à peu de frais pour une organisation.

Nous le voyons dans cet exemple, les possibilités de reconnaissance et de motivation du (des) collectif(s) au sein des organisations sont nombreuses pour qui veut les voir et prendre la peine de les mettre en application.

Les auteurs se rejoignent pour dire que les espaces de discussion sont souvent informels. La solution, pour le manager et l'entreprise, passe par la libération de la parole, pour insérer ensuite le fruit de cette intelligence collective dans un processus ainsi renouvelé.

De ce fait, progressivement, l'écoute, la parole, la participation volontaire, tant en local que dans l'organisation deviennent moins risquées. Les cercles vertueux se mettent en place et en font émerger d'autres. Tous les auteurs se rejoignent pour rappeler que ces liens d'engagement et de confiance se tissent jour après jour, dans une perspective à long terme ; d'où la nécessité d'avoir des managers de proximité ayant développé leur capacité de leader « bienveillant » comme expliqué plus avant.

L'apport des travailleurs (autonomie) est réconcilié avec le contrôle nécessaire à la bonne coordination d'une organisation.

Selon nous, le rapprochement entre les différentes parties est à la fois possible mais surtout nécessaire pour chacune d'entre elles. En effet, l'efficacité en entreprise n'est pas de facto mis à mal par l'intervention des travailleurs. Par ailleurs, une efficacité améliorée à travers l'intervention des travailleurs a un impact sur leur santé mentale et leur motivation.

Dans cette alliance possible, il ne s'agit pas d'une compétition mais de complémentarité des ressources. C'est pourquoi la solution exprimée ci-dessus n'envisage délibérément que le cas où non seulement une organisation met certains moyens au service de cette régulation mais en plus va reprendre les propositions validées pour les insérer officiellement dans un processus modifié : ce que Detchessahar nomme par « des situations dans lesquelles les directions institutionnalisent le principe de discussion » (8).

Dans notre proposition, il y a non seulement institutionnalisation du principe de discussion mais notre exemple démontre que nous pouvons aller plus loin, vers une reconnaissance des bienfaits de la nouvelle convention par la direction et donc une institutionnalisation des nouvelles méthodes adaptées par l'organisation. Appliquée ainsi, elle réconcilie les deux parties (encadrement et travailleurs).

Ce devient d'ailleurs une nécessité pour l'entreprise : les exigences organisationnelles, le « branding » avec la guerre des talents, leur rétention, les problèmes de santé, la gestion des nouvelles générations. Tous ces éléments obligent les organisations à aller vers ce « nouveau » mode de management (plus) humain ou à tout le moins d'entamer une sérieuse réflexion stratégique sur le sujet.

6. Contraintes et conditions de réussite

Plusieurs contraintes sont apparues au fil de l'exposé. Quelles sont-elles ? Et quelles sont alors les conditions pour réussir à implémenter ce management humain plus en profondeur dans nos organisations ?

Les premières contraintes sont organisationnelles : une réflexion de la direction d'une organisation d'aller vers un management humain doit être menée. De nombreuses dimensions doivent y être prises en compte à ce niveau : vision de l'entreprise, stratégie de gestion de son capital humain, adaptation de l'organisation du travail, des pratiques de gestion des ressources humaines (formations, coaching et autres), validation et octroi de moyens pour développer un style de management ad hoc (leader bienveillant).

Au niveau plus local, les contraintes sont plus de type relationnelles. Plus précisément, au niveau de la motivation, de la connaissance, de l'historique relationnel et enfin de la disponibilité. Ceci pour chacune des parties en présence : le manager, le travailleur, ses collègues.

Par motivation, nous entendons l'état émotionnel dans lequel se trouve l'individu. De quel « estime de soi » dispose-t-il ? Oser la visibilité n'est pas facile pour certains. Quel degré de confiance ont-ils en autrui ? Quitter sa zone de confort dépend grandement d'expériences bonnes ou mauvaises en la matière. Enfin, est ce qu'il y trouve une quelconque motivation ou satisfaction ?

Par connaissance, nous voulons parler des capacités des parties. Quelles aptitudes ont-elles au dialogue, à l'écoute, etc. ?

L'historique relationnel fait référence à l'état dans lequel se trouve l'équipe : a-t-elle déjà vécu des expériences difficiles voire négatives ou au contraire les travailleurs ont-ils l'habitude de débattre entre eux de solutions à apporter, de leurs modalités de travail. Un contexte favorable peut provoquer une grande différence de comportements en termes d'engagement des parties.

Enfin, c'est valable pour tous, la contrainte temps : ont-ils le temps, y a-t-il une disponibilité possible pour ces débats ?

Ce sont autant des contraintes que des conditions de réussite.

Que peut-on mettre en place au niveau local ?

La réponse est dans les formations à donner aux managers et collaborateurs : dans une ancienne entreprise, mon équipe a dû concevoir des formations de connaissance de soi où

des outils permettent de mieux apprendre à se connaître au niveau des émotions, de mieux savoir les gérer, de savoir mieux appréhender celles d'autrui.

Quantité de formations managériales portent sur la communication, et sont développées sur des cas concrets vécus en entreprise.

Au niveau, micro de cette analyse chacune des parties doit se prendre en main et décider de ce qu'elle veut faire. Chacune des parties doit se rendre compte de ce qu'il est possible pour lui de faire pour faire avancer la situation.

7. Conclusion

Nous avons voulu circonscrire le périmètre de cette première partie de notre travail aux **relations de travail** entre **collaborateurs et managers de proximité** au sein d'une équipe. Notre but dans cette première partie d'analyse était triple.

Tout d'abord, nous souhaitions vérifier, en quoi un management humain, principalement dans les mains des managers de proximité, pouvait ou pas, être une réponse à certaines conséquences des transformations professionnelles occasionnant certaines souffrances au travail.

Ensuite, nous voulions émettre certaines hypothèses et propositions de travail et voir en quoi elles étaient soutenues ou pas, par la littérature.

Enfin, nous voulions voir dans quelle mesure, celles-ci, étaient ou pas, acceptables culturellement et faisables (dans un équilibre moyens nécessaires – efficacité potentielle) pour une entreprise.

Par ailleurs, nous n'avons pas pour objectif d'analyser de façon exhaustive la souffrance au travail, ni la prétention de vérifier toutes solutions potentielles. Notre focus était avant tout axé sur la légitimité du manager de proximité, son rôle clef dans les relations professionnelles et son impact potentiel dans la réduction de la souffrance au travail et/ou l'émancipation au travail.

Persuadé de ce possible, nous avons voulu d'abord retirer les caractéristiques essentielles du management humain. Ensuite, nous avons souhaité confronter un cas pratique, rencontré lors de l'accompagnement de managers, aux principes retenus par la littérature. La manière avec laquelle les propositions issues de celles-ci expliquent et soutiennent l'expérimentation vécue, conforte notre impression que le management humain peut contribuer en local au bien-être au travail mais aussi à l'efficacité de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous a pour but de synthétiser cette complémentarité : l'efficacité exigée par l'entreprise et la prise en compte des besoins des travailleurs, au sein d'une équipe, ne sont pas en compétition et peuvent converger en un management humain.

Sous cette forme, un management humain peut, selon nous, donner à la fois, une réponse efficace aux besoins de l'entreprise et en même temps prévenir la souffrance des travailleurs.

Un management humain qui assemble et allie	
• Efficacité exigée par/pour l'entreprise	• En parallèle à la prise en compte des besoins de ses travailleurs
• Clarification des priorités / amélioration de la méthode de travail	• Acceptation de l'existence d'écarts entre prescrits et réalités vécues par les travailleurs
• Adaptation et implémentation de nouvelles procédures	• Ecoute des difficultés et libération des intelligences collectives
• Mise en œuvre, expérimentation et suivi des solutions proposées et validées (qualité)	• Reconnaissance de l'apport des travailleurs dans l'amélioration continue apportée à l'efficacité dans l'entreprise
• Mise à jour des processus	• Réconciliation des deux parties par la coexistence des jugements d'utilité (organisation) et de beauté (pairs)
• Diffusion dans l'entreprise	• Effet positif sur l'identité individuelle et collective, amélioration de la motivation (par le sens donné) au travail

Le manager de proximité y tient potentiellement un rôle clef s'il dispose des accords et des moyens nécessaires. Dans ce niveau micro au sein de l'entreprise son rôle dans la prévention de la souffrance au travail est légitime et fondamental.

Ses interventions sont d'autant plus efficaces qu'il intègre simultanément et à chaque fois que c'est possible les cinq variables suivantes : les dimensions plurielles données au sens du mot travail, le respect et le renforcement de l'identité du travailleur, une attention soutenue au lien social, à travers une collaboration optimale au sein de l'équipe, grâce entre autres aux espaces de discussions ; et enfin en utilisant au mieux ses capacités de leader et son ouverture à la critique.

Selon sa motivation et à la mesure de ses moyens, il peut d'initiative, sans attendre une même vision au sein du reste de l'entreprise, prendre cette orientation au sein de son équipe.

Bibliographie

Bellini, S. (2005), « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 65,1, pp.13-25.

Brun, J-P. (2015), « Qualité de vie au travail : les conclusions de Jean-Pierre Brun, 14 avril 2015 », *The office*.

Cavagnol, A. et Roulle, P. (2013), *Management stratégique des organisations*, Gualino.

Delobbe, N. (2012), *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ?* Louvain-la-Neuve, Louvain School of management.

Delsol, C. (1994), *L'autorité*, Paris, PUF.

Dejours, C. (2009), *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot.

Dejours, C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, 16, 2, pp.41-52.

Detchessahar, M. (2011), « Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.... », *Revue française de gestion*, 214,5, pp. 89-105.

Detchessahar, M. (2013), « Management empêché, santé dégradée : le blues des managers », *Santé et travail*, 82, pp.26-28.

Garner, H., Méda, D. et Sénik, C. (2006), « La place du travail dans les identités », *Economie et statistique*, 393, 1, pp. 21-40.

Gernet, I. et Dejours, C. (2009), « Evaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 2, pp 27-36.

Girard, B. (2007), « L'autorité est en crise partout, sauf dans ... les entreprises », *Revue internationale de psychologie*, XIII, 30, pp.163-176

Grevin, A. (2012), « Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 30, 7, pp. 469-490.

Nanteuil, M. et Ferreras, I. (2017), *Cours de sociologie*, Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain.

Périlleux, T. (2005), « Le déni de l'évaluation », *Travailler*, 13,1, pp.113-134.

Thiétart, R-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

PARTIE II LE MANAGEMENT HUMAIN AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

INTRODUCTION

Dans cette deuxième partie, le périmètre de notre réflexion se déroule sur l'entièreté de l'organisation et donc sur l'ensemble de ses travailleurs. Nous avons analysé précédemment l'impact du management humain au niveau d'une équipe opérationnelle.

Nous allons à présent regarder si ce management humain peut apporter une réponse identique si l'on place la perspective au niveau de l'organisation.

Nous nous baserons d'abord sur les aspects légaux du bien-être au travail pour tirer une série de constats sur ce que l'amélioration du bien-être au travail pose comme exigences au niveau de l'entreprise.

Face à cela nous développerons les caractéristiques nécessaires au management humain pour y apporter réponse. Nous verrons quels paramètres complémentaires ou plus élaborés lui sont nécessaires pour faire face à cette problématique pour l'ensemble de l'entreprise. Ces principaux éléments seront la construction d'un climat, cinq leviers organisationnels et l'utilisation des deux processus clef que sont la coopération et la reconnaissance.

Le management humain peut-il apporter des solutions, à l'amélioration du bien-être comme à la préservation de l'efficacité ? Simultanément ? Même quand le périmètre élargi est celui de l'entièreté de l'entreprise ? C'est la réponse théorique et pratique que nous tenterons d'apporter. Dans un premier temps au travers de la position de différents auteurs scientifiques sur le sujet ; dans un second temps au travers d'un cas pratique : celui de la gestion du processus de la performance au sein d'une entreprise.

Nous terminerons par l'analyse des conditions de réussite pour qu'un projet puisse s'implanter avec des chances réelles de succès durable. Dans le titre de son étude, N. Delobbe (2012) résume la problématique de façon très pertinente. Elle se demande si l'amélioration du bien-être qui est une exigence des travailleurs, est compatible avec la performance exigée par les entreprises ? Elle ajoute et pourquoi pas un bénéfice pour celle-ci.

Dans un article sur la qualité de vie au travail, J-P. Brun (2015) mentionne également l'importance d'une alliance à trouver entre les deux critères (d'efficacité et de bien-être). Pour convaincre les entreprises, il faut s'attaquer au nerf de la guerre : la performance

économique. Avec pour conclusions que la qualité de vie au travail est une composante de l'équation « performance ». Au contraire de la France où le bien-être est perçu non comme facteur de performance mais de manière plus négative, comme « façon de gérer les risques ».

Les mesures d'amélioration du bien-être au travail ne seront pleinement implémentées et exécutées par les entreprises que si (au-delà des obligations légales) leur coût est raisonnable, et si l'entreprise et ses dirigeants peuvent en tirer un bénéfice certain. L'un est conditionné par la présence de l'autre.

Nous allons voir ensemble dans quelle mesure le management humain est ou pas une solution potentielle.

1. Le bien-être au travail

1.1 Définition légale

Suite à la directive cadre 89/391 CEE, la Belgique dispose depuis le 4 août 1996 d'une loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Selon l'article 4 de la loi du 4 août 1996, « le bien-être au travail est recherché par des mesures qui ont trait à la sécurité au travail, la protection de la santé des travailleurs au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail ».

La loi sur le bien-être au travail a fortement évolué au cours de ces vingt dernières années. L'un des derniers ajouts majeurs consiste en l'apparition du concept des risques psychosociaux au travail. L'article 7 de la loi du 28 février 2014 définit les risques psychosociaux comme : « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».

Sous le terme risque psychosocial sont donc regroupés les différentes formes de souffrance que nous pouvons rencontrer au travail tel que le stress, l'épuisement professionnel et le harcèlement.

Les composantes du travail sont définies comme suit dans la littérature (SPF Travail, Emploi et Concertation) :

1. L'organisation du travail : la structure des organisations (horizontale-verticale), la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management, les politiques générales menées par l'entreprise, etc. ;
2. Le contenu du travail : la complexité et variation de celles-ci, les exigences émotionnelles (relation au public, etc.), la charge mentale, physique, etc. ;
3. Les conditions de travail : les types de contrat, les horaires, les possibilités d'apprentissage, la gestion des carrières, les procédures d'évaluations, etc. ;
4. Les conditions de vie au travail : l'environnement physique, les lieux de travail, les équipements, le bruit, l'éclairage, etc. ;

5. Les relations interpersonnelles au travail : relations internes (entre les travailleurs, avec les chefs direct, avec la ligne hiérarchique, etc.) mais aussi les relations avec des tiers, les possibilités de contacts, la communication. On y considère la qualité des relations (coopération, intégration, etc.).

1.2 Définition scientifique

A côté de la définition légale du bien-être au travail, nous retiendrons celle de J-P. Brun (2015) qui la résume au travers de trois dimensions :

1. le bien-être (la reconnaissance, le respect, la santé) ;
2. le bien-vivre (le collectif, la solidarité au travail, le climat dans l'équipe) ;
3. le bien-faire (le fait d'avoir un travail avec du sens et un sentiment d'utilité).

Selon nous, ces trois domaines doivent être investigués globalement et non individuellement. Par exemple, actuellement certaines entreprises donnent à leurs collaborateurs accès à une salle de gym. C'est une réponse simpliste « mono-domaine » qui si elle a un effet « branding » pour attirer de nouveaux collaborateurs, n'offre que bien peu de réponses à la détérioration du bien-être au travail. La réponse n'apporte pas de réel changement positif, n'a elle-même peu voire pas d'impact sur les domaines à l'origine de la détérioration de bien-être.

1.3 Etat des lieux du bien-être au travail

Il ressort de la littérature que les plus grandes améliorations ont, avant tout, été réalisées dans les domaines où l'on pouvait déterminer facilement et concrètement les problèmes, comme les domaines « techniques » des conditions de travail et conditions de vie au travail. En effet, ce sont sur ces deux composantes que la loi a été la plus précise et ce, au travers par exemple de normes sur l'environnement physique. Dans ces deux domaines, les experts du bien-être au travail (ergonomes, médecins du travail, etc.) peuvent facilement y apporter une réponse.

Plusieurs auteurs estiment qu'il existe une réelle diversité quant à la qualité des politiques de prévention mises en place par les entreprises voire une certaine frilosité de la part des employeurs. Alors que le bien-être au travail porte sur des conditions de l'environnement physique et psychosocial, le contenu des plans annuels de prévention est souvent consacré quasi exclusivement au domaine de la sécurité. La politique de prévention des risques psychosociaux se limite souvent à la désignation d'une personne de confiance, à la mise à jour des procédures légales qui sont à disposition des travailleurs qui estimeraient

rencontrer des risques psychosociaux au travail et à l'instauration d'une politique de prévention des assuétudes.

Les composantes relatives à l'organisation du travail, au contenu du travail et aux relations interpersonnelles sont celles qui sont les moins développées dans les plans de prévention alors qu'elles ont un réel impact sur la détérioration du bien-être en entreprise.

Il semble en effet plus facile d'améliorer les conditions de vie des travailleurs au travers l'adaptation de l'ambiance thermique par exemple que d'instaurer des leviers de reconnaissance permettant d'accroître la motivation d'un travailleur.

L'approche globale innovante que nous proposerons se focalisera sur ces trois composantes, actuellement moins prises en compte. Selon nous, le management humain pourrait rendre compatible efficacité de gestion d'entreprise et amélioration du bien-être au travail.

Nous sommes d'avis que si les entreprises améliorent les composantes psychosociales du travail, le bien-être des travailleurs s'en verrait amélioré. De plus, une amélioration du bien-être au travail pourrait amener certains travailleurs à adopter ou à maintenir des comportements individuels bénéfiques à l'entreprise.

1.4 Quelles premières conclusions garder de cet état des lieux ?

Tout d'abord, il est possible d'agir positivement en mettant en lien bien-être au travail et efficacité.

Bien sûr, nous distinguons nettement dans cette affirmation le nombre de paramètres différents à mettre en œuvre pour atteindre cela. Il y a « des niveaux de réflexion » essentiels à analyser, à mettre en perspective : l'organisation (la direction), la ligne hiérarchique (le management) et les travailleurs. Toute analyse qui ne prend pas en compte ces 3 niveaux n'apportera qu'une réponse sommaire et incomplète tant ceux-ci sont inter-reliés, interconnectés.

Enfin, cette affirmation met en évidence la nécessité de tenir compte autant des intérêts des salariés que de ceux de la direction et du management des entreprises.

Quand l'entreprise parviendra à diminuer ou à supprimer les antagonismes supposés entre efficacité et bien-être au travail, elle passera alors de la « collaboration-compétition » interne à un stade de développement, un mode de fonctionnement plus inclusif, celui de la coopération. Selon nous, ce n'est pas utopique mais bien faisable.

2. Le management humain

La transformation que constitue pour une organisation d'aller vers un management humain nécessite d'avoir une vision systémique du projet, tant les différents éléments s'entrecroisent. Nous nous référons à la démarche de M. Tremblay (2005) et aux quatre leviers organisationnels qu'il a développés.

Dans un premier temps, nous commencerons par un préalable qu'est la construction d'un climat propice à l'instauration d'un management humain. C'est une condition de base sur laquelle tous les différents éléments pourront se développer pour produire au mieux leurs effets.

Dans un deuxième temps, nous analyserons les leviers organisationnels par lesquels une entreprise peut envisager un tel changement. Nous verrons successivement la vision, la mission, la culture d'entreprise, la ligne hiérarchique et le style de management, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail. Enfin, nous terminerons par les concepts de coopération et de reconnaissance.

2.1 Les caractéristiques organisationnelles du management humain

2.1.1 Créer un climat propice

Selon M. Tremblay (2005), un climat propice est un climat social dans lequel existe une **confiance** entre ses membres. Il semble que la confiance est, en entreprise, difficile à obtenir et à garder. Beaucoup de concepts sont développés en management (stratégique, marketing, financier, changement, etc.). Dans ceux-ci, la variable « humaine » est toujours conceptualisée, rarement envisagée et analysée à sa juste valeur, tenant compte de l'impact pourtant essentiel qu'elle peut avoir. Combien d'entreprises enquêtent-elles annuellement sur la satisfaction de leur personnel ? Combien prennent des mesures concrètes pour l'améliorer ? C'est un aspect qu'il importe de mieux prendre en compte si l'entreprise veut prouver son intérêt pour ses travailleurs. La question est dès lors de savoir comment créer cette indispensable confiance.

2.1.2 Principe gagnant-gagnant

Tout d'abord, la création d'une relation de confiance nécessite de prendre en compte l'intérêt des parties (Delobbe, 2012). Cette prise en compte se rapproche du principe gagnant-gagnant de Tremblay (2005). Pour ce dernier, la mobilisation des travailleurs nécessite un contexte permettant des échanges sociaux équilibrés et avec du gagnant-

gagnant. Il précise que « Ces représentations reposent, [...], sur le renforcement de sept états psychologiques clés, soit la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance, le pouvoir d'agir [...] » (Tremblay, 2005, p.36).

2.1.3 La cohérence et l'exemplarité

C. Dejours (1993) pose la confiance comme condition d'interaction efficace entre deux ou plusieurs travailleurs. Il faut, dit-il, pouvoir oser une certaine forme de « mise à nu » face à un individu ou au sein d'un groupe. De plus, toujours selon cet auteur, la confiance est ce grâce à quoi je peux prévoir la régularité des conduites de l'autre. Elle découle de la cohérence entre les actes et les paroles. Ainsi, nous observons autrui et voyons si ces conduites sont en accord avec ces propos.

Avec le principe gagnant-gagnant, la cohérence et l'exemplarité constituent notre deuxième principe pour créer un climat de confiance.

2.2 Les leviers organisationnels

Nous allons à présent analyser les leviers organisationnels par lesquels une entreprise peut envisager d'aller vers un management humain.

2.2.1 La vision-mission de l'entreprise

La vision est l'idéal d'avenir vers lequel veut tendre une organisation. Au-delà du sens (orientation), la vision peut à elle seule susciter envie (adhésion) et motivation. Pour M. Tremblay (2005), les entreprises se dotent d'une vision notamment pour mobiliser les collaborateurs et augmenter leur engagement.

Construire, communiquer, diffuser, faire adhérer à la *mission* et *vision* de son entreprise nous semble essentiel pour répondre aux besoins qu'ont les travailleurs de trouver du sens au travail et l'impact motivationnel qu'ils y trouvent.

Les travailleurs se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. Si la mission et la vision sont partagées alors ces éléments peuvent offrir du sens et des motifs durables à la **mobilisation**.

Dans de nombreuses entreprises la vision est mal définie voire inconnue des collaborateurs. C'est tout un levier utile à la mobilisation qui est négligé. Quand c'est le cas, la responsabilité de la direction est engagée. Si le top management a pour but d'aller vers un management humain tant pour des raisons d'amélioration du bien-être au travail que d'optimisation de ses ressources, sa vision pour l'entreprise devra être définie. C'est le

point initial par lequel démarrer. Il conviendra ensuite de la diffuser et de veiller à ce qu'elle fasse sens auprès des collaborateurs. De cette façon, la vision permettra de les mobiliser et d'accroître leur engagement.

Concernant la mission de l'entreprise, nous retiendrons la définition qu'en donne M. Tremblay à savoir « [...] un portrait actuel de l'organisation. Elle décrit avant tout la raison d'être de l'organisation sur les plans de sa finalité, des valeurs prédominantes, des compétences distinctives [...] » (Tremblay et al. 2005, p.70). A cela ajoutons que la mission permet aux travailleurs de mobiliser leurs efforts vers une même finalité. Cet aspect est crucial pour une organisation si elle veut favoriser des mécanismes de coopération en son sein.

2.2.2 La culture d'entreprise

Pour définir **la culture d'entreprise** nécessaire au management humain, nous nous appuyons principalement sur Laurent Taskin avec quelques compléments apportés par M. Tremblay (2005).

De L. Taskin (2016), nous retenons que la culture d'entreprise est définie comme l'ensemble des valeurs, promues par une direction, pour favoriser un changement souhaité en mobilisant autour d'elles les travailleurs. Le but est de leur faire adopter un système de valeurs et d'actions afin qu'ils contribuent aux comportements et résultats attendus de performance. Des normes et des valeurs donnent aux travailleurs les principes auxquels ils doivent s'adapter. Ce sont des règles écrites et non écrites qui permettent aux membres de l'entreprise d'interagir avec le comportement attendu.

Pour M. Tremblay et al. (2005), il existe deux groupes de valeurs. Les valeurs « productivistes » englobent notamment l'efficacité, l'économie, etc. tandis que les valeurs « humanistes » recouvrent la notion de collaboration, confiance, initiative, etc. Nous croyons que la mobilisation a besoin et se nourrit de valeurs avant tout humanistes comme la justice et le respect des autres.

Dans les valeurs comme dans le travail, il nous importe de dépasser ces aspects trop exclusivement « gestionnaires » (les valeurs productivistes) pour compléter cette rationalité par ce que l'auteur appelle valeurs humanistes. Selon nous, ce sont elles qui génèrent une force mobilisatrice.

Enfin, nous rejoignons l'auteur quand il insiste sur la nécessaire adhésion des travailleurs aux valeurs de l'entreprise. Les expliquer et communiquer ne suffit pas. Les travailleurs

devraient les retrouver et les vivre dans leur quotidien, comme autant de preuves de l'existence de ces valeurs. De plus, la cohérence des comportements des dirigeants favorise grandement l'adhésion des travailleurs.

2.2.1.1 Deux précautions pour l'instauration d'une culture d'entreprise

Avant d'aller plus loin, nous souhaitons nous attarder sur deux remarques importantes quant à la manière de développer une culture d'entreprise.

a) Des valeurs ne s'imposent pas et l'organisation doit être en cohérence avec les valeurs prônées.

Si nous comprenons aisément que ce qui est stratégique est de la responsabilité d'une direction, nul n'a dès lors de problème à la diffusion d'un message de type « top-down ». Il peut en être tout autre des valeurs de la culture d'entreprise.

Dans une expérience vécue, la direction a souhaité faire définir les valeurs lors d'un unique workshop, avec plus de deux cent cadres réunis. Lors des présentations, la mission et vision ont été trop peu mises en évidence : très peu d'explication, au-delà d'une définition citée. De plus, la répétition avec laquelle certaines valeurs était mise en évidence démontrait le côté « imposé ». Forcer les choses va à l'encontre d'un management humain et rend plus difficile une adhésion.

Selon nous, avec le recul, il nous semble qu'une prise de contact plus « intime », de plus grande proximité (climat de confiance) aurait été plus propice. Des entrevues, avec chaque département pouvaient être organisées. Les discussions auraient été plus facilitées et le débat plus efficace.

En expliquant réellement la vision et mission de l'entreprise et en exposant les critères nécessaires, imaginés par la direction, celle-ci aurait pu plus facilement lancer une proposition à débattre collégalement. A la fin de la visite de chaque département (reconnaissance collective), une synthèse en groupe serait devenue le point d'orgue de ce tour des départements destiné à (re)sentir comment vit l'intérieur de son entreprise.

Une telle approche demanderait plus de temps et d'investissement de la part d'une direction. Cependant, le retour sur investissement en serait plus grand également.

Le management humain, tel que nous le concevons, dialogue avec les travailleurs, les responsabilise et les développe (entre autre avec l'autonomie). Non seulement les valeurs

prônées doivent être alignées avec ces objectifs mais la manière d'y arriver révèle toute sa cohérence ou pas, avec ces mêmes objectifs.

En effet, dans le cas vécu, il y a clairement une imposition du haut vers le bas, jusqu'à y compris dans la façon avec laquelle le workshop avait été géré.

A l'inverse, nous proposons que du temps soit donné aux travailleurs, qu'un dialogue avec eux en petit comité soit proposé et qu'ainsi le pouls soit pris au sein des différents départements. Souvent, il y a un décalage entre ce qui est visé comme stratégie et la façon dont elle est exécutée.

b) Afficher n'est pas faire vivre des valeurs ni les faire se propager dans l'organisation

La culture d'entreprise ne doit pas rester au stade d'un affichage mural des valeurs. Ces dernières doivent être traduites dans le quotidien des travailleurs afin de favoriser leur adhésion. Leur faire s'approprier des valeurs nécessite qu'ils les découvrent et jouent avec elles.

Il est fondamental de permettre et de faire traduire les valeurs en comportements de travail (réel) souhaités : ceci au sein de chaque département. Notre proposition, serait d'organiser par département, une rencontre avec des volontaires de tout statut (cadres, contremaîtres, employés, ouvriers), de tout métier. Il n'est pas nécessaire de prendre la totalité des travailleurs. Cela doit rester financièrement faisable et acceptable pour l'entreprise. Néanmoins, il faut considérer un pourcentage suffisamment représentatif en nombre.

Le but serait, au départ de leurs tâches-métier, de les faire dialoguer, débattre sur la manière de traduire ces valeurs d'entreprise, en comportements nécessaires à leurs activités quotidiennes. Il est en effet nécessaire de créer un pont entre valeurs, comportements et actions quotidiennes des travailleurs, pour qu'ils puissent se reconnaître et s'identifier à ces valeurs de la culture d'entreprise.

De plus, nous nous reportons aux conditions d'un management humain, la cohérence et l'alignement dans la manière aurait pu renforcer ces valeurs. Un bon démarrage tel que celui-ci doit naturellement être poursuivi par chacun des acteurs, en priorité par les managers de proximité et l'ensemble de la ligne hiérarchique. Par leur exemplarité, ils renforceront la crédibilité de ces valeurs et la force de la culture d'entreprise.

2.2.3 La ligne hiérarchique et le style de management

Pour ce levier, c'est une prise de responsabilité de la direction mais également de l'ensemble de la ligne hiérarchique qui est attendue. C'est clairement une vision stratégique établissant de nouveaux rapports relationnels et modes de fonctionnement entre employés-ouvriers et la ligne hiérarchique toute entière qui est prônée.

Sur base de la littérature (Detchessahar, 2001), nous noterons quatre points essentiels pour un management humain. Tout d'abord, le manager doit être présent sur le terrain, réinvestir une proximité perdue avec ses collaborateurs. Ensuite, son style de management doit évoluer vers un management qualifié de bienveillant. De plus, le manager de proximité doit bénéficier d'une réelle marge de manœuvre en local de la part de la direction. Enfin, cette dernière doit se poser la question de la répartition des tâches dévolues à ses managers.

2.2.3.1 Matérialiser une présence, au service du projet

Pour M. Detchessahar (2011), ce dont souffre les travailleurs c'est de l'absence ou du moins du manque de présence du manager de proximité sur le terrain. En effet, les travailleurs attendent des clarifications, ont besoin d'encouragement, veulent pouvoir partager leur point de vue avec un responsable. Enfin ils souhaitent pouvoir participer à la prise de décision sur des situations vécues dans leurs activités. L'entreprise doit « désempêcher » ses managers de proximité. Mais avec quel projet ? C'est tout l'objet de la section suivante.

2.2.3.2 Implémenter un management humain,

Un management humain est un management bienveillant où l'« autonomie encadrée » et la participation des travailleurs à la prise de décision sur les objectifs et processus de travail sont rendus possibles.

Pour M. Detchessahar (2011), c'est le déséquilibre entre les exigences auxquelles le travailleur est confronté et les moyens dont il dispose pour y répondre qui est générateur de souffrance au travail. Il n'y a pas que la charge de travail, les exigences de qualité, la pression des délais qui ont un impact sur la santé du travailleur. Pouvoir donner du sens aux difficultés, avoir les moyens d'aller au-delà de celles-ci ont un impact positif sur les travailleurs. Faire en sorte que ceux-ci puissent dépasser les pressions du travail et puissent adapter celui-ci a donc toute son importance.

A notre sens, c'est sur ce pouvoir d'agir du travailleur que doit se focaliser le management humain. Nous estimons comme M. Detchessahar (2011) que l'ouverture des espaces de discussion ne met pas à mal l'autorité de « contrôle » du manager de proximité. Loin d'être

éliminée, la régulation de contrôle se transforme. Elle change son objectif d'imposition préalable de comportements et de résultats attendus. Cet objectif devient un élargissement des marges de manœuvres des travailleurs sur le terrain et un renforcement de la collaboration avec leurs managers de proximité. Soutenir la communication des acteurs et se saisir de ses produits tel devraient pouvoir être le focus premier des managers de proximité dans un projet de management humain.

Dans un climat de confiance, il doit transcender les besoins individuels au profit d'un projet commun. Il doit pour cela utiliser les leviers organisationnels de façon opérationnelle sur le terrain, au sein de son équipe pour former progressivement un collectif.

Dialogue avec ses collaborateurs, développement de ceux-ci, délégation dans les actions et prises de décisions locales, ce sont tout autant des informations, des connaissances que le manager de proximité doit pouvoir partager en responsabilisant son effectif. Ce n'est plus l'ordre qui fait sens de nos jours mais la position d'autorité dans ce qu'elle a d'exemplarité : une position claire, explicitée devient partagée ou discutée avec la force des arguments et non un ordre qui ne reconnaît pas la capacité de son collaborateur ni l'engagement potentiel dont il peut faire preuve lorsqu'il n'est pas infantilisé.

Sur base d'un dialogue, un manager bienveillant devrait être capable d'adapter son style de leadership en fonction des motivations et compétences de chacun de ses travailleurs. Un outil connu porte d'ailleurs le nom de leadership situationnel. Ce style de management doit être le plus souvent utilisé et doit pouvoir être soutenu par des pratiques de gestion en ressources humaines cohérentes avec ces principes et valeurs. C'est de nouveau le nécessaire alignement des leviers organisationnels.

M. Tremblay et al. (2005) abondent dans ce sens quand il affirme que les managers sont des mobilisateurs parce qu'ils encouragent l'autonomie des employés, leur délèguent des responsabilités, leur offre de nouvelles perspectives de travail. Ce nouveau leadership, en partageant du pouvoir et de l'information permet une auto-gestion salubre et un renforcement de l'engagement des employés.

2.2.3.3 Octroyer une marge de manœuvre en local

Afin de pouvoir construire un management humain, le manager de proximité doit bénéficier de la part de la direction d'une réelle marge de manœuvre en local. En effet, le manager doit disposer d'un minimum de ressources et de pouvoir de décision afin de

pouvoir répondre en direct aux difficultés manifestées par son équipe sous peine de ne pas paraître crédible/légitime. (Tremblay 2005). Pour ce faire, le manager doit disposer d'une disponibilité suffisante, de temps spécifiquement dévolu à ce management plus qualitatif. L'organisation doit accepter qu'il partage ainsi une partie de son pouvoir en permettant aux travailleurs de participer à la prise de décision. Il est évident que ce type de management peut interpeller les directions. Ce management humain demande de sortir de visions managériales que l'auteur qualifie de « technicistes » et qui ont montré leurs limites.

2.2.3.4 Lutter contre l'externalisation du management au détriment de la bonne conduite des activités internes

De nombreux auteurs insistent sur l'absence actuelle de management dans les entreprises et l'impact négatif de cette absence sur leurs collaborateurs. Trop pris par des contraintes externes et des tâches « non directement de production », ils ne peuvent répondre correctement aux attentes, par manque de temps.

Pour que le manager de proximité soit davantage sur le terrain, il importe que la direction développe une stratégie permettant de le préserver des contraintes externes auxquels il est trop souvent confronté au lieu de se limiter à intégrer en interne ces contraintes (Detchessahar, 2011).

Au-delà d'une meilleure négociation avec l'externe de la part des directions, nous formulerons deux propositions.

D'une part, il est possible de déterminer par niveau de catégorie dans la ligne hiérarchique, une répartition entre tâches internes et tâches externes. Cette répartition fluctue selon que l'on soit exécutive, senior, middle manager ou manager de proximité.

D'autre part, pour désengorger certains de ce trop-plein de tâches jugées nécessaires à l'entreprise, il est possible de prévoir un assistant-gestionnaire qui pourrait prémâcher certaines tâches chronophages (*reporting*, recherche ou analyse d'informations, etc.).

En résumé, le management humain permet de créer un climat de confiance, empreint de dialogue et de soutien, de développer les travailleurs et de leur octroyer suffisamment d'autonomie. Enfin il reconnaît l'apport de ceux-ci par reconnaissance et rétribution. Un tel management peut être qualifié de bienveillant. Le positionnement du manager est basé sur une position d'autorité non d'autoritarisme.

2.2.4 Impact des pratiques de gestion des ressources humaines

Comme dans les cas des leviers précédents, un alignement des pratiques de gestion des ressources humaines est nécessaire avec chacun de ceux-ci quand nous prôtons un management humain. Il est important de rendre compatibles mission, vision et valeur de la culture d'entreprise ; le style de management doit s'imbriquer dans les trois piliers précédents et pouvoir être soutenu par des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes et alignées. L'organisation du travail doit elle-même être construite en lien et dans le respect des leviers précédents.

Comme M. Tremblay et al. (2005), nous estimons que ces pratiques ont un rôle stratégique en développant les conditions de la mobilisation des travailleurs par la confiance ressentie, le soutien reçu, le sentiment d'équité.

Si nous prenons l'exemple du recrutement, l'intégration au sein d'une entreprise commence par l'engagement du profil compatible, et se termine par un programme d'accueil structuré comprenant notamment les premières formations nécessaires à faciliter l'adaptation.

Dans une pratique de gestion des ressources humaines telle que celle du recrutement et de l'intégration du travailleur, nous retrouvons des éléments tels, la mise en confiance, le développement et le dialogue.

Ce climat de confiance doit naître dès le départ, à l'engagement. Le collaborateur doit ressentir l'importance qu'il a aux yeux de l'entreprise. Il est nécessaire de lui permettre d'être responsable, de poser des questions et lui démontrer par nos réponses appropriées, toute la cohérence entre le message délivré et celui véhiculé par la culture d'entreprise.

Pour avoir été responsable « talent », l'accueil local par le manager de proximité était complété pour les cadres, par un parcours d'intégration. Dans ce cas, nous rassemblions les derniers arrivés d'un trimestre, pour arriver à un nombre intéressant pour la dynamique de groupe. Ce programme se composait de visites de départements, de présentations de ceux-ci et discussions, avec les directeurs concernés, sur des éléments tels que la mission, la vision, la culture de l'entreprise.

Ceux-ci étaient un complément à l'accueil classique organisé au premier jour par un responsable du service RH. Il présentait, entre autres, les pratiques managériales susceptibles d'intéresser tout nouvel arrivant.

2.2.5 Impact de l'organisation du travail – la recherche d'un délicat équilibre

Nous retenons cinq critères essentiels à développer dans l'organisation du travail afin de mettre celle-ci en cohérence avec les autres leviers organisationnels. Cela diffère très peu d'un métier ou d'une fonction à l'autre.

La fonction doit d'abord être considérée comme une **fonction à part entière** c'est-à-dire une fonction à temps plein. Elle doit également être stimulante (pouvoir d'agir) et les **outils** doivent **soutenir** les activités principales, non les contraindre. Les *reportings* sont nécessaires mais sont dans la mesure du possible limités aux informations essentielles et pertinentes à remonter. Enfin, **la temporalité du travail** doit être réfléchie.

2.2.5.1 Une fonction à part entière

Une fonction à part entière signifie qu'elle est formalisée dans une description de fonction, principalement **les tâches** qui occupent le travailleur doivent être **clairement définies**. Pour ces tâches et en fonction des objectifs qui lui sont assignés le travailleur a, sauf précision, **une fonction à temps plein**.

Ce qui signifie que l'ajout de tâches complémentaires (ajouter à une fonction de production une autre de maintenance) ou supplémentaires (participation à un groupe de travail voire un projet) doivent faire l'objet d'une discussion ; pour en vérifier la faisabilité mais aussi l'engagement du travailleur.

A.Grevin (2012) relate le cas des infirmières, contraintes de participer de plus en plus à des groupes de travail évaluant leur processus ou leurs pratiques professionnelles.

Cela met en évidence que quel que soit le secteur ou le métier, le même problème revient fréquemment. C'est un premier aspect de l'organisation du travail à prendre en compte si nous voulons qualité, orientation client, efficacité et bien-être des travailleurs : le temps a ses limites.

2.2.5.2 Le défi minimum du pouvoir d'agir

Chaque travailleur a sa propre conception du défi. Avoir une fonction stimulante peut se traduire de bien des manières chez les individus. L'organisation du travail met souvent en place des fonctions avec des tâches « larges et complètes ». Pour mobiliser les travailleurs il est nécessaire de leur permettre de le faire. L'organisation du travail doit être aménagée de façon telle qu'elle leur offre des défis, des possibilités de développement. Il est temps de quitter des formes d'organisation plus traditionnelles au profit d'un nouveau mode de fonctionnement favorisant « un pouvoir d'agir » chez les travailleurs.

C'est tout l'objet d'un management humain qui consacre la nécessité de managers bienveillants, aptes à distinguer, une ouverture à la discussion et la prise de décision partagée avec la perte d'un contrôle. Le pouvoir d'agir demande plus d'autonomie, d'initiative et de responsabilisation, sans pour autant rejeter un contrôle correct et sain de la part des managers. Par cette nouvelle répartition dans la participation à la prise de décision, le pouvoir d'agir peut être ressenti par les travailleurs. Celui-ci alimente la satisfaction, le bien-être au travail et l'engagement. L'organisation du travail doit rejoindre les autres leviers organisationnels, afin, ensemble, de permettre à ce management humain d'éclorre.

2.2.5.3 Des outils soutenant, une communication « bidirectionnelle »

Pour les outils, cela signifie qu'au-delà d'une convivialité et facilité d'apprentissage, ils constituent avant tout un soutien aux tâches du « travail réel » et non aux besoins « gestionnaires de l'entreprise ». Dans l'étude de N. Delobbe au sein d'un hôpital, il ressortait que 30% du temps des infirmières était occupé par un travail sur écran, de 25% à 55% du travail se déroulait dans un bureau plutôt que dans des soins avec les patients. (Delobbe, 2012).

Les outils comme les pratiques sont au service du travailleur, doivent les soutenir non les asservir en leur faisant quitter l'essentiel de leur travail réel (première source de satisfaction des travailleurs). Si ce déséquilibre est présent, il renforce la souffrance au travail et détériore les conditions de travail tout autant que l'efficacité de l'entreprise. De plus, cet impact négatif concerne souvent pour des activités essentielles des travailleurs. Une prise de responsabilité des directions doit permettre une réflexion sur cette organisation déficiente du travail.

2.2.5.4 Les flux de communication

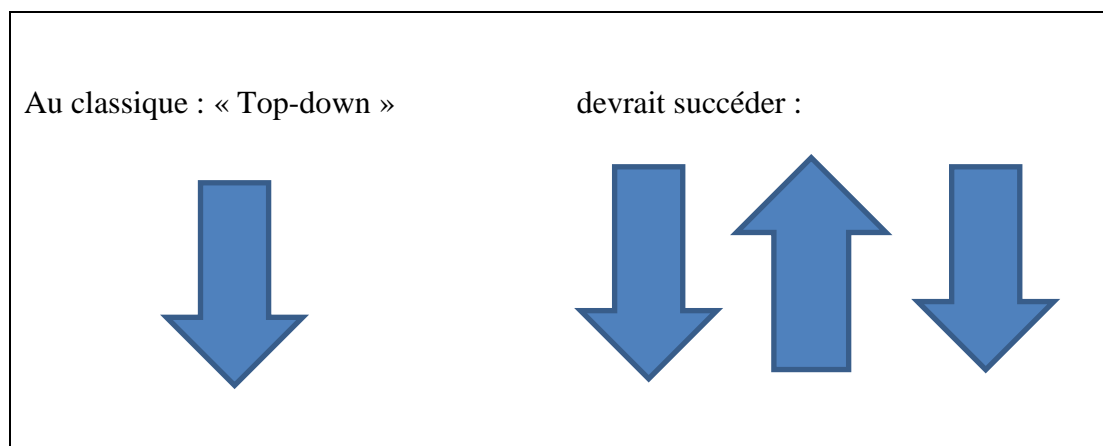
Au niveau de l'information et dans le cadre de ce management humain, nous souhaitons nous focaliser sur **les flux de communication**.

Trop souvent les informations proviennent du haut, de la direction, pour alimenter le bas en message informatif. Ces messages à sens unique peuvent manquer d'efficacité et provoquer de la démotivation voire des dysfonctionnements notamment s'ils sont infantilisants. L'entreprise doit diversifier sa communication si elle désire implémenter un management humain.

Tout ce qui est prôné par ce type de management demande une boucle rétroactive, une communication « bidirectionnelle ».

La notion de feedback l'illustre parfaitement : traduit littéralement elle signifie nourrir en retour. Cela doit concerner tant le travailleur, la direction que l'organisation toute entière, tant verticalement qu'horizontalement d'ailleurs

Avoir une organisation flexible, comme le souhaite les directions, nécessite des informations échangées, débattues.



Parvenir à faire en sorte que les travailleurs osent exprimer leur avis en local, que cet avis soit écouté par le manager de proximité et qu'il ose (lui aussi) le faire remonter pour en faire part à son propre chef, etc. Ce peut être une gageure dans certains contextes.

La remontée d'information peut s'avérer assez lente dans une entreprise, voire souvent interrompue dès qu'un échelon n'entre pas dans la dynamique qu'entraîne un management humain. Le minimum est d'avoir une capacité d'écoute et de faire savoir en retour ce qu'il advient de la demande reçue ou réflexion sur un processus, un objectif.

Quand, au sein d'un groupe de travail, l'arrivée d'un supérieur hiérarchique ne provoquera plus qu'une saine pression due à la motivation de réussir, alors une organisation aura gagné, tant dans sa maturité que dans la communication et la coopération entre ses membres.

Si nous observons avec un regard systémique, la communication au niveau de l'organisation, celle-ci est alors alimentée, rapidement, par toute information qui lui est nécessaire. Elle peut rapidement tirer des conclusions, s'adapter. Elle sait qu'elle fait « corps » avec un maximum de ses membres.

Les travailleurs ressentent qu'ils participent à un projet commun, ils peuvent s'épanouir en tenant compte de leur potentiel d'initiative et envie de défis. La parole et l'initiative sont libérées et la coopération peut pleinement s'exprimer.

2.2.5.5 Une temporalité réfléchie de l'organisation du travail

Le Larousse (2017) définit la temporalité comme : caractère de ce qui se déroule dans le temps, une puissance temporelle.

La temporalité peut aussi faire apparaître une logique historique et continue : passé, présent et futur. Ce sont deux notions différentes mais complémentaires.

D'abord, une référence au temps permet une disponibilité pour l'échange et le débat. Ensuite, la temporalité fait aussi référence à une nécessaire continuité en considérant l'impact des liens « passés et futurs ». Apprendre de ses erreurs fait que sur la base d'expériences passées, on améliore ses gestes et obtient de meilleurs résultats quand un management humain le permet, voire mieux, l'encourage.

Enfin, derrière la temporalité il y a le fait de ne pas être trop souvent interrompus. Detchessahar (2011) cite la « contrainte événementielle » comme le fait de devoir trouver réponse à tout moment et de façon rapide à l'aléa. Pour « désempêcher » nos managers nous devons redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de régulations du travail. Ce chantier suppose une analyse des fiches de poste comme de l'agenda des encadrants, visant à recenser l'ensemble des activités qui s'y sont accumulées et sont venues coloniser le temps de régulation du travail.

Ceci concerne chacun des postes : que ce soit une hiérarchie, pour lui permettre de mieux encadrer son équipe, ou des travailleurs, lorsqu'ils sont attendus dans des projets, ou des groupes de travail.

2.3 Le socle – la coopération et la reconnaissance

Dans le climat social comme dans l'implémentation de chacun des cinq leviers organisationnels, il est impératif de solidifier ces processus par deux modes de fonctionnement des relations professionnelles : la coopération et la reconnaissance.

2.3.1 La coopération

P. Davezies (1993) insiste sur le fait que le travail constitue une expérience sociale pour celui qui le vit. Il parle de « mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail ».

A cela C. Dejours (1993) ajoute : «Ce sont les liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune ».

Trois mots clef chez C. Dejours :

L'expression « œuvre commune » signifie que tant au niveau de l'organisation qu'au niveau local, il est important que la ligne hiérarchique donne, au-delà du contrat signé, un sens au travail. Au niveau de l'organisation, nous avons insisté sur l'apport de la mission et vision d'entreprise. Au niveau local, la capacité du manager de proximité à mettre en lien les objectifs assignés à chacun dans l'équipe avec leur apport pour l'objectif final de l'organisation est tout aussi pertinente.

Le terme « volontairement » signifie l'importance pour le manager d'encourager l'engagement et la mobilisation chez son collaborateur. Donnez un pouvoir d'agir à vos collaborateurs, certains défis et autonomie pour le résoudre et vous avez de fortes chances de créer de l'engagement chez lui. Si on entretient cet engagement par une reconnaissance opportune, nous aurons un collaborateur qui sera volontaire dans la poursuite des objectifs assignés.

Le terme « construisent » fait référence à la temporalité. Le manager doit investir dans la continuité de sa relation avec le travailleur. C'est jour après jour que celle-ci évolue positivement pour peu qu'il y apporte une vigilance permanente.

La coopération doit pouvoir structurer son socle sur ces trois piliers. D'abord, le manager doit donner du sens, en mettant en évidence l'apport du travailleur dans le résultat de l'entreprise. Cela se combine avec des défis. Ensuite, le manager doit donner de l'autonomie et partager les décisions sur les modalités pratiques des actions à mener. Enfin, l'attention apportée un jour se cumule à celle apportée la veille ; brique après brique se construit la coopération et la relation professionnelle collaborateur – manager.

2.3.2 La reconnaissance

Pour J-P. Brun (2006), la reconnaissance au travail est reconnue comme un levier puissant de mobilisation. Ses effets agissent sur l'identité de la personne, les relations interpersonnelles, la motivation, la santé, voire les conflits.

C'est dire son importance dans un projet de transformation d'une organisation par le management humain. Il estime qu'elle est devenue une demande quasi unanime chez les

salariés. Il explique qu'en France, le manque de reconnaissance est le premier facteur de démotivation, avant même la rémunération.

Comment l'implémenter ? Nous estimons comme J-P. Brun (2006) que la reconnaissance doit être intégrée dans la culture d'une entreprise, dans ses pratiques de ressources humaines, dans son style de management et son organisation du travail.

Ceci confirme l'importance de la reconnaissance et les liens à mettre en place avec les cinq leviers organisationnels développés précédemment. Utiliser à bon escient son impact positif sur la santé des travailleurs est prouvé.

J-P. Brun (2002) décline la reconnaissance sous quatre formes : la reconnaissance existentielle, celle de la compétence, celle de l'effort et enfin celle du résultat. Il donne ainsi quatre niveaux de reconnaissance exploitables pour mobiliser les travailleurs. Partant de là mettre sur pied des formations, avec des situations vécues au travail, permettant aux managers de s'exercer à la pratique correcte de la reconnaissance semble faisable.

2.3.2.1 La reconnaissance existentielle

Elle demande simplement à s'exercer dans des formules de politesse à chaque rencontre avec ses travailleurs, hors contexte de performance, juste pour reconnaître l'existence de ce dernier.

2.3.2.2 La reconnaissance de la compétence

Chaque échange avec le travailleur sur ces aptitudes acquises, ou à développer, seront autant de signes d'intérêt sur ses compétences. Lui octroyer des formations pour développer des capacités aura aussi un impact.

2.3.2.3 La reconnaissance de l'effort

Pour l'investissement, chaque activité d'un travailleur offre des opportunités de constater son investissement au travail, et de le relever. Un manager bienveillant trouvera quantité d'exemples disponibles s'il porte une attention suffisante à l'activité de ses collaborateurs.

2.3.2.4 La reconnaissance du résultat

Vu ses propres contraintes, le manager y est plus particulièrement attentif. (cf. les valeurs productivistes). Leur rappeler, dans des cas concrets de formation, qu'il existe des signes de reconnaissance positive est bien souvent nécessaire.

Prompts à pointer un manquement, ils peuvent oublier de récompenser symboliquement et positivement tout résultat atteint. Bien que ce soit normal dans la fonction, un merci ou une

félicitation a son utilité pour un manager bienveillant traitant à la fois d'efficacité et d'amélioration du bien-être au travail.

Bien appliquée, elle est bien plus qu'un moyen opérationnel de motivation. Elle réalimente la confiance, elle renforce les valeurs sur lesquelles toute norme collective peut éclore au mieux. Cette reconnaissance est source de régénération tant pour les travailleurs que pour leurs managers. Un manager doit apprendre à manier naturellement ces différents types de reconnaissance.

Correctement utilisées, la coopération et la reconnaissance sont le ciment des autres éléments ou processus précédents.

3. Illustration du management humain dans le processus de performance

Nous avons déjà évoqué l'exemple du recrutement et de l'accueil dans la section sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Sans le démontrer pour chacun des processus, nous aimerions nous pencher sur celui de **la gestion de la performance** pour démontrer une fois de plus l'alignement nécessaire entre les leviers organisationnels.

Ayant été longtemps responsable d'un processus d'évaluation appelé *performance management*, il y a de notre part une curiosité intellectuelle certaine de confronter le processus tel que nous l'avons défini avec les orientations prônées dans cette analyse. Soit que cette mise en critique allait déboucher sur une remise en question ; soit cela allait nous conforter dans les options prises. A l'époque, nous ne nous doutions pas que nous développerons plus en profondeur une vision du management humain.

Nous proposons de vérifier ci-après si les conditions nécessaires au management humain s'y retrouvent et dans la négative de voir comment l'améliorer ce processus.

3.1 Description contextuelle du processus

Il y a trois étapes-moments clef dans le *performance management*.

3.1.1 Une description de fonction

Préalable à un moment d'évaluation, la mise à disposition pour tout travailleur d'une description de fonction claire et complète, adaptée à ses activités quotidiennes actuelles est essentielle tant en matière de motivation, de gestion du stress que de prévention des conflits. Transmise directement par le manager de proximité lors de l'accueil, elle permet une clarification immédiate des attentes ou le début d'une discussion sur celles-ci.

3.1.2 Une fixation d'objectifs

C'est au moment d'une fixation d'objectifs que le manager doit le mieux clarifier les attentes, expliciter les priorités et décrire de façon claire pour le travailleur quelles sont ses tâches et par quels critères celles-ci seront évaluées.

Pour accrocher avec le quotidien des travailleurs, les objectifs doivent partir des tâches décrites dans la description de fonction. A ce titre, elle est un élément préalable du processus de gestion de la performance.

Dans une entreprise précédente, l'élaboration même des objectifs s'est déroulée lors d'un workshop, organisé par notre équipe, de manière tout à fait comparable à un espace de discussion (au sens psychodynamique). Les contremaîtres concernés par le métier et leurs cadres se sont mis autour d'une table pour débattre de la concrétisation d'objectifs *SMART*¹.

Basés uniquement sur des expériences réelles, ils ont établi des critères SMART. Les échanges étaient nombreux, les arguments enrichissaient le débat. L'atmosphère était constructive et à la fin de la journée un fichier récapitulatif a été constitué mettant à disposition de chaque manager, pour chacun des métiers, une liste d'objectifs potentiels dont ils pouvaient s'inspirer.

Le but était de soutenir nos managers, de rendre concrets les critères utilisés (reconnaître le travail réel), d'éviter les conflits par une meilleure objectivation des objectifs, ou tenir compte d'un maximum de paramètres (dimensions plurielles de l'activité) pour les critères.

Il leur était expliqué l'importance d'un dialogue ainsi que celle de bien clôturer l'entretien par un engagement (une acceptation et une volonté de réaliser ses objectifs par le travailleur). Pour les soutenir, deux formations avaient été dispensées aux managers : le développement des compétences et l'évaluation.

Ces deux premières étapes que sont une description de fonction et une fixation d'objectifs, sont souvent sous-estimées. Exécutées correctement, elles clarifient les positions, procurent les orientations prioritaires d'un projet en commun et scellent un engagement. A l'inverse, malmenées ou oubliées, elles sont inévitablement source d'interprétations différentes et de conflits potentiels dans la relation entre travailleurs et managers de proximité.

3.1.3 Une évaluation

¹ L'acronyme SMART signifie S = spécifique, M = mesurable, A = atteignables, R= réaliste, t= dans un temps déterminé.

Comme l'affirme T. Périlleux (2005), l'évaluation doit vérifier et englober toutes les dimensions de l'activité. Un principe clef est la pluralité des principes utilisés dans le cadre de l'évaluation. La qualité de celle-ci sera fonction de la diversité des modes de jugements.

3.2 Mise en pratique

Nous obligeons les responsables à des visites de terrain (si travail hors bureau) leur permettant de visu de porter un regard sur l'expérience dans les conditions vécues par le travailleur. Dans le cas des techniciens (électricité et gaz), nous nous servions de multiples visites croisées par différents acteurs (entre autre dans le cadre de visites de chantier pour une vérification prioritaire des aspects de sécurité). Il y avait obligation pour ceux-ci de remettre leur formulaire tant envers le service interne de prévention et de protection au travail que de transmettre l'information au manager du travailleur (résultat positif ou manquements constatés).

Ces visiteurs étaient des contremaîtres de l'équipe ou collègues d'équipe équivalente, des formateurs ex-technicien, des membres du service sécurité ex-technicien également. Le respect des normes (jugement d'utilité) était facilement complété par des jugements de beauté établis par des pairs. (Périlleux, 2005), nous confirme la primauté du jugement de beauté par les pairs sur celui de l'utilité. Les collègues connaissent leur travail, les conditions dans lesquelles il est exercé. Le jugement d'utilité se fixe sur des quantités. Soit qu'il vise la dimension marchande (une rentabilité, une quantité), soit la dimension industrielle (la qualité le délai). Le jugement de beauté peut porter lui, sur des règles, des méthodes propres à la tradition ou un style personnel. (Périlleux, 2005)

L'évaluation est une mise en valeur. Ce terme est polysémique. La première signification fait référence à l'aspect « smart » déjà évoqué des critères : il est fondamental lors d'une évaluation de disposer d'éléments factuels concrets.

Autre interprétation de la mise en valeur : la valorisation de décisions prises par le travailleur, la reconnaissance de motivation, d'efforts et de résultats atteints.

Pour un manager de proximité, savoir habilement reconnaître positivement, conditionnellement et inconditionnellement chaque fois que c'est positif ; donner du feedback, échanger et argumenter sur les points à améliorer (reconnaissance conditionnelle négative) sont des aspects fondamentaux du processus d'évaluation.

Au-delà du jugement il y a une relation de travail, une collaboration à plus long terme. Une valorisation adéquate est un élément clef dans les compétences qui différencie le manager « gestionnaire » du leader.

3.3 Propositions d'amélioration

Quels points pourraient être changés ou améliorés pour mieux tenir compte du management humain ?

3.3.1 Lors de la fixation d'objectifs

Quatre améliorations m'apparaissent possibles vis-à-vis de l'exemple pris ci-plus haut.

Premièrement, il n'y avait aucune distinction entre valeurs productivistes et valeurs humanistes. Distinguer dans la structure des objectifs « gestionnaire » sous un label « efficacité » puis d'autres sous un label « humain » est facile au niveau de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Cela marquerait clairement le choix effectué par la direction. Deuxièmement, il manquait aussi pour les objectifs « efficacité », une distinction entre objectifs tournés vers l'externe et ceux vers l'interne. Ici, l'entreprise pourrait distinguer le pourcentage d'activités tournées vers l'externe et l'interne selon le niveau de catégorie. (cf. infra). Ainsi, l'entreprise pourrait mieux soutenir ses managers en leur donnant plus de précision sur les priorités attendues.

Troisièmement, dans les objectifs humanistes, il faudrait, à l'image du workshop pour la fixation d'objectifs, les décliner pour chacun des grands domaines ; climat de confiance, dialogue, coopération, reconnaissance, etc. Il est possible de traduire chacun de ces objectifs en comportements et actions possibles du manager ; à charge pour le supérieur hiérarchique de choisir celui ou ceux qui sont plus urgents à améliorer chez son subalterne. Un exemple sur les espaces de discussion : le supérieur peut vérifier que chaque amélioration proposée par son manager subalterne, a bien fait l'objet d'un débat et consensus dans l'équipe.

En cas de conflit dans une évaluation, le même supérieur hiérarchique peut vérifier dans quelle mesure le manager de proximité s'est basé sur des expériences de terrain ou des « on-dit » pour évaluer son collaborateur. Il peut aussi regarder dans quelle mesure les plans de développement des collaborateurs existent et sont suivis par des formations.

Les objectifs de type « humanistes » pourraient très bien varier d'une année à l'autre selon l'évolution du manager, pour peu qu'il y ait une continuité dans ceux-ci par rapport aux nécessités développées pour le management humain.

Quatrièmement, au niveau des ressources humaines, un nécessaire contrôle systématique doit être réalisé ; pas forcément sur tous les formulaires. Il peut être décidé de façon aléatoire de faire tous les managers sur une période de 3 ans, par exemple. On peut commencer par les plus récalcitrants ou les moins compétents. Ici aussi, il est possible de mieux soutenir le processus.

3.3.2 Lors de l'évaluation

Lors de **l'évaluation** qu'elle soit finale en fin d'année ou dite suivi de fonctionnement à mi-parcours, la dimension soutien devrait être bien plus systématique. Tant dans l'analyse en commun des compétences que par la mise à disposition de formations.

3.3.3 La variable temps

A chacune des étapes, le temps est crucial pour un manager, responsable de trente à quarante travailleurs. S'il veut leur donner une disponibilité, prendre le temps de créer un dialogue, alors écoute et parole échangée prennent facilement plus d'une heure par entretien. Multiplié par le nombre de collaborateurs à suivre, en y ajoutant ses autres tâches (externes et internes), nous obtenons une contrainte « temps » très forte.

Dans ce contexte, deux regrets passés concernent précisément notre disponibilité : tant dans l'audit et l'analyse des formulaires (fixations d'objectifs et évaluation) que dans l'accompagnement et soutien préventif des managers en difficulté. Un processus et ses outils peuvent être à niveau, il reste primordial de savoir épauler ceux qui en sont les utilisateurs. Le suivi et soutien par le département des ressources humaines doivent être plus poussés.

3.3.4 Deux nouveaux outils

Deux outils, complémentaires à ce qui précède, pourraient intéresser la gestion des ressources humaines.

L'enquête de satisfaction reste malgré certaines limites un bon outil d'alerte pouvant mettre en évidence tel dysfonctionnement hiérarchique ou malaise au sein d'un groupe de travailleurs dû à un problème dans l'organisation du travail. Complémentaire à un audit elle permet d'aller vérifier une situation sur le terrain et de mettre en place des mesures de remédiation.

Selon la maturité des acteurs, une évaluation à trois cent soixante degrés, même utilisée avec la prudence nécessaire, pourrait également faire office d'outil d'alerte. Comme pour chacun des éléments traités dans cette analyse, il importe d'être réfléchi dans l'application de ces mesures et différents outils. Une idée simple et pertinente devrait être lancée progressivement et après mures réflexions.

Comme on le voit dans les exemples du recrutement comme de la gestion de la performance, dans les pratiques de gestion des ressources humaines, il s'agit d'établir et

respecter un contrat psychologique à long terme avec ses salariés. Ce faisant une organisation démontre qu'elle respecte sa part de l'engagement (émis lors du recrutement) et incite par son exemple son employé à faire de même. Ce doit être gagnant-gagnant.

4. Les conditions de réussite

Le management humain est complexe à implémenter. Nous avons vu ses caractéristiques (climat de confiance, principe gagnant-gagnant, la cohérence et l'exemplarité) ainsi que les leviers organisationnels (mission, vision, valeur, style de management, pratiques de gestion des ressources humaines et organisation du travail). Et enfin le socle fourni par la coopération et la reconnaissance.

Tous ces principes seront soutenus, face aux contraintes qu'ils rencontrent, au moyen de quatre conditions de réussite que nous allons expliquer ci-dessous.

4.1 Une réflexion de la direction de l'entreprise

Nous rejoignons M. Detchessahar : le management va être questionné, une réflexion de grande ampleur est nécessaire pour des principes tels celui de la régulation conjointe, de la reconnaissance, du pouvoir d'agir des salariés. Le management humain « [...] interroge en profondeur le management et en premier lieu le management de proximité » (Detchessahar, 2011, p.93). L'auteur explicite trois cas de figure possibles.

Dans le premier, aucun dialogue, ni de la part du manager de proximité ni de l'organisation n'est possible. Dans le deuxième, seul le manager prend ses responsabilités pour les espaces de discussion. Enfin, le troisième, seul possible pour maximiser l'effet du management humain, est celui où l'institution elle-même reconnaît et met en œuvre les moyens nécessaires pour institutionnaliser le principe de la discussion, structure des espaces de débat et formalise l'adaptation des processus améliorés par les collectifs.

La réflexion de la direction et l'adhésion de la ligne hiérarchique est indispensable si nous souhaitons un impact à l'échelle de l'entreprise. De même, l'implication personnelle du comité de direction, à commencer par le rôle du directeur général, est une condition sans laquelle l'implémentation de ce modèle n'a que peu de sens au niveau de l'organisation.

4.2 L'adhésion et l'implication du comité de direction et de la ligne hiérarchique

Le moindre écart entre ce qui est dit et ce qui est fait est rapidement commenté en entreprise pour provoquer des rumeurs et des dégâts difficilement réparables. Si le niveau le plus haut de l'entreprise n'est pas prêt à jouer pleinement son rôle dans ce projet ni à lui

octroyer tous les moyens nécessaires, il vaut mieux ne pas le démarrer. Les dégâts ne seraient pas à mettre sur le compte de la vision stratégique du management humain mais bien sur la responsabilité des acteurs majeurs.

En effet, la responsabilité de la direction et de la ligne hiérarchique est engagée car ce sont elles qui permettront la mise en place d'espaces de discussion et la régulation conjointe en local (Detchessahar, 2011). Ceci suppose que l'entreprise dégage des ressources afin d'orienter les travailleurs vers l'organisation du « travail d'organisation ».

Tenter de mobiliser ceux-ci sans une cohérence des cinq leviers organisationnels ou sans tenir compte (suffisamment) de leurs besoins n'aura qu'un « effet de manche » court, et la démotivation et le mal-être qui en suivront produiront des conséquences à bien plus longue échéance.

4.3 La patience et la constance

Il est fréquent que des fusions évoluent mal par manque de préparation, une sous-estimation de la variable humaine ou des moyens libérés en faveur du facteur humain. Il faut y consacrer du temps, des moyens et garder un objectif réaliste quant à la vitesse et la qualité des premiers résultats. Une transformation organisationnelle de ce type se fera uniquement sur plusieurs années. Au-delà d'une adhésion de départ, la dynamique doit être celle des petits pas, régulière et méthodique, favorisant la mise en évidence de *quick win* où leur diffusion à l'ensemble de l'entreprise renforcera de façon continue le mouvement amorcé (une communication interne sert à cela). A ce sujet, une analyse fine des modes de managements actuellement en cours dans l'entreprise est un must absolu qui permettra au dirigeant d'avoir une idée (plus) précise du chemin (*gap*) entre le résultat souhaité et le point actuel d'où il démarre. Cela permet à une direction d'avoir une vision correcte de la progression réellement possible lors de la mise en place d'un management humain.

4.4 Formations, suivis, coaching et mentoring/suivi des ressources humaines

Développer correctement chacun des cinq leviers et les outils ad hoc ne rendra pas néanmoins indispensable de former les principaux acteurs, à savoir la ligne hiérarchique, à la bonne utilisation de ces processus et outils. Nous avons vu des outils ne pas fonctionner car ils étaient utilisés par des travailleurs insuffisamment préparés.

Commencer par le comité de direction aura aussi avoir valeur d'exemple pour le reste de la ligne hiérarchique.

Des mises en situations semblables aux contextes de travail, des préparations au préalable

avec un coach externe, un mentor interne (issu de la hiérarchie) ou un responsable des ressources humaines devront compléter l'ensemble des moyens envisagés.

De plus, par souci de cohérence, les formations devraient envisager l'ensemble de la population de l'entreprise. La transformation vers un management humain concerne l'ensemble d'une entreprise. Ne laisser personne sur le bord de la route donne déjà une image essentielle de la volonté d'une direction et de la cohérence avec les fondamentaux du management humain.

Bien entendu des trajets de formations différents doivent répondre de façon particulière aux besoins de chacun des acteurs. La priorité avec laquelle certaines catégories y sont appelées se justifie par leur rôle essentiel. De la même façon les travailleurs peuvent recevoir des séances d'information en groupe plutôt que des formations, voire celles-ci peuvent être décalées dans le temps. C'est tout un équilibre à construire (financier comme stratégique) mais il reste indispensable d'inclure un maximum de travailleurs.

5. Conclusion

Dans cette deuxième partie, qui se déroule au niveau de l'entière de l'organisation, nous nous posons une double question.

D'une part, le management humain peut-il apporter une réponse identique, positive, à celle apportée au niveau local, à savoir améliorer le bien-être au travail tout en préservant l'efficacité ? D'autre part, quels seront les nouveaux paramètres ou adaptations nécessaires lorsque le management humain agit sur l'ensemble de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions nous avons analysés les dimensions du bien-être concernées. Nous avons vu que, pour espérer faire face à l'amélioration du bien-être au niveau de l'entreprise, le management humain devait développer trois types différents d'éléments : un climat social propice, des leviers organisationnels et une utilisation pertinente de la coopération et de la reconnaissance.

Du climat social, nous avons expliqué l'importance d'éléments tels la confiance et le principe du gagnant-gagnant. Par ailleurs, nous avons retenu cinq leviers organisationnels dans ce management humain élargi : la mission et la vision de l'entreprise, la culture et les valeurs qu'elle prône, son style de management, ses pratiques de gestion des ressources humaines et enfin son organisation du travail. Nous avons soutenu ces éléments par les processus de coopération et de reconnaissance, qui forment le socle soutenant les différentes caractéristiques du management humain.

Nous pouvons dire que tant les études scientifiques que notre cas pratique nous permettent de répondre positivement : oui, le management humain peut apporter une solution d'amélioration au bien-être tout en préservant l'efficacité de l'entreprise ; ceci tant au niveau local qu'organisationnel.

Ces périmètres d'actions très différents amènent néanmoins le management humain à se complexifier. Au niveau local, il est avant tout dans les mains du manager de proximité et concerne surtout les relations au sein de l'équipe. Bien que des contraintes organisationnelles puissent le ralentir, il peut décider lui-même d'implémenter une partie des concepts du management humain sans attendre le reste de l'organisation. Nous avons vu qu'un impact optimal de ce type de management demande déjà au niveau local l'accord et la participation de la direction.

Si nous prenons comme périmètre l'ensemble de l'entreprise, nous avons vu à quel point le rôle de la direction devient prépondérant : elle valide la stratégie à traduire dans tous les

éléments du management humain et le crédibilise en fonction du niveau de son adhésion et de son engagement. Le directeur général est devenu l'acteur clef sans lequel un projet de cette ampleur ne sera pas possible à réaliser ; c'est lui qui donne l'impulsion.

Si le manager de proximité a un rôle clef au niveau de son équipe ; à un niveau plus « macro », c'est sur l'ensemble de la ligne hiérarchique que reposera ensuite le processus de transformation qu'est l'introduction d'un management humain. La qualité du leadership y joue un rôle essentiel. C'est ici que l'alignement des leviers organisationnels et leur cohérence auront le plus d'impact pour les soutenir dans la démarche.

Dans cette analyse, nous avons souvent traité de l'organisation et des managers vu leurs rôles importants ; il est nécessaire dans un management humain de se placer « humblement au centre du carrousel » pour accepter que des avancées ne se feront qu'avec (et non contre) les gens. Les travailleurs, de par leur réceptivité, leur motivation à titre individuel mais aussi collectivement, vu la dynamique de groupe, restent des acteurs importants à entraîner avec soi dans cette transformation.

Il s'agit d'un projet à prendre complètement, aucune de ses variables n'est superflu. De façon imagée, ce projet de management humain est aussi complexe que celui avec qui il veut collaborer : l'homme. Pour reprendre une autre image, l'être humain est autant Ying que Yang, à prendre dans son entièreté ; le management humain sortirait déforcé s'il n'était pas appliqué de la même manière.

Bibliographie

Brun, J-P. (2015), « Qualité de vie au travail : les conclusions de Jean-Pierre Brun, 14 avril 2015 », *The office*.

Brun, J-P. (2006), La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain, conférence prononcée à l'Université Laval, Québec, janvier 2006.

Davezies, P. (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education permanente*, 116,3, pp.33-46.

Delobbe, N. (2012), *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ?* Louvain-la-Neuve, Louvain School of management.

Dejours, C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, 16, 2, pp.41-52.

Detchessahar, M. (2014), « Le management et la qualité de vie au travail », Colloque du 22 octobre 2014, Saint-Etienne.

Detchessahar, M. (2011), « Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.... », *Revue française de gestion*, 214,5, 89-105.

Grevin, A. (2012), « Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 30, 7, pp. 469-490.

Périlleux, T. (2005), « Le déni de l'évaluation », *Travailler*, 13,1, pp.113-134.

Tremblay, M. et Wils, T. (2005), « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 30, 2, pp.37-49.

Tremblay, M. et al. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 30, 2, pp. 69-78.

Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management Humain*, Bruxelles, De Boeck.

Note d'articulation

L'enjeu de ce travail était d'analyser si l'implémentation d'un management humain permettait à la fois d'améliorer le bien-être au travail tout en préservant l'efficacité de l'entreprise.

Dans la première partie, notre analyse a un périmètre qualifié de local, à savoir celui de la gestion d'équipe. Elle se focalise sur les relations professionnelles au sein de celle-ci.

Dans la seconde partie, nous nous intéressons à l'ensemble de l'entreprise. Le niveau est celui de l'ensemble de l'organisation.

Le niveau local de la première analyse est un niveau d'exécution, qualifié d'opérationnel. Le contexte économique a impacté les modes d'organisation des entreprises. Ces mêmes modes d'organisation ont eu des répercussions négatives tant chez les managers de proximité que chez les travailleurs.

Du côté des managers nous avons retenu le difficile exercice de l'autorité sur le terrain, une primauté gestionnaire, une hyper-connexion avec les outils informatiques et enfin la préséance de la rationalité au détriment d'autres modes de fonctionnement tout aussi importants.

Concernant les travailleurs, les constats suivants ont été rencontrés : l'aggravation de la pénibilité au travail, la complexité des tâches, le soutien social problématique et l'absence de manager.

Pour introduire un management humain, au niveau local, nous avons retenu cinq caractéristiques indispensables.

La première caractéristique consiste à de donner du *sens* au travail. Les managers doivent porter attention à l'expérience vécue sur le terrain par leurs travailleurs. Dans toute intervention, ils doivent englober tant l'aspect de conception, d'exécution des activités de leurs travailleurs, au moment de leur analyse. Leur reconnaissance de la complexité des tâches quand ils sont en relation avec leurs travailleurs est fondamentale. De plus, il est nécessaire qu'ils autorisent une discussion sur les différences constatées entre le processus initial et son résultat sur le terrain : accepter de se poser ensemble les bonnes questions sur l'écart aux prescrits dans un dialogue constructif.

Deuxièmement, cette reconnaissance donne non seulement un autre sens au travail mais nourrit *l'identité* du travailleur, sa confiance, sa motivation son engagement.

Troisièmement, cette collaboration (re)naissante reconstruit les *relations distendues*.

Ce manager qui quitte une position de gestionnaire, rationnel pour devenir un *leader bienveillant* est la quatrième condition nécessaire pour introduire le management humain.

Dernière caractéristique, le manager profite de chaque demande de clarification sur les processus. Une ouverture systématique du sens critique avec lequel, lui et le travailleur vont analyser le processus de travail permet de créer des opportunités d'échange, de satisfaction dans le travail comme d'optimisation de l'efficacité.

Ce management humain met à profit chaque opportunité d'espace de dialogue. Par ses aspects bénéfiques tant sur la relation que sur le résultat, il rapproche et réconcilie l'amélioration du bien-être et la préservation de l'efficacité en entreprise.

Deux contraintes ressortent au niveau local.

La première concerne la motivation et la capacité des parties (managers et travailleurs) à mettre leurs aptitudes en communication au service de l'échange et de la relation. C'est encore neuf au niveau du management. Par ailleurs il ne faut pas sous-estimer l'apport du travailleur lui-même dans ce processus communicationnel.

La deuxième contrainte est organisationnelle : le manager dispose-t-il des moyens, de la prise de décision et de la disponibilité nécessaires à la rencontre avec ses travailleurs. Cette dernière nous permet d'introduire la deuxième analyse.

Dans notre deuxième partie, nous recherchons tous les éléments organisationnels qui nous semblent cruciaux pour la mise en place d'un management humain, allié à la fois de l'amélioration du bien-être comme de l'efficacité en entreprise. Le périmètre est élargi à l'entièreté de l'entreprise.

Parmi ces éléments, nous en avons retenu dans trois catégories différentes. Tout d'abord, le climat social, ensuite cinq leviers organisationnels et enfin deux processus que nous avons intégrés : la coopération et la reconnaissance.

Le climat social doit refléter la nécessaire confiance pour que chaque individu (managers comme travailleurs) ose et ait l'envie de s'engager au niveau de ses responsabilités.

Ensuite, dans les leviers organisationnels, la vision et la mission de l'entreprise doivent combiner deux éléments : la clarification d'une œuvre commune à réaliser et une inspiration mobilisatrice pour les membres du personnel de l'entreprise.

Pour soutenir cela, la culture d'entreprise et les valeurs, troisième levier organisationnel, doivent, via l'adhésion des collaborateurs, favoriser la mobilisation et le respect de normes de comportements attendus.

Ces trois premiers éléments mobilisent, dans un premier temps, la direction de l'entreprise. Les trois leviers organisationnels suivants mobiliseront tant les managers que les travailleurs.

Premièrement, le style de management : les managers seront impliqués personnellement dans un style de management approprié avec la stratégie développée par le management humain. Devenir un leader bienveillant devra recueillir leur assentiment, être ensuite développé par des formations et être ensuite mis en pratique avec la collaboration des travailleurs et le soutien éventuel de coaches internes (supérieurs hiérarchique ou responsables ressources humaines) ou externes.

Ensuite, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être adaptées aux stratégies (valeurs, style de management) et venir soutenir l'action de l'ensemble de la ligne hiérarchique (des managers de proximité au dernier niveau hiérarchique, celui de la direction). Elles soutiennent chaque action d'un manager avec son collaborateur en intégrant pour chaque processus managérial, les contraintes évoquées précédemment et les conditions de réussites identifiées.

Le processus de la gestion de la performance en est un exemple parmi d'autres, où nous avons proposé quelques éléments de réponse pour mieux l'adapter au management humain. D'autres pratiques sont aussi à adapter si la direction envisage d'aller vers un management humain.

Dernier levier, l'organisation du travail devra également s'aligner sur ces principes en réfléchissant sur le périmètre de la fonction afin de respecter une charge réaliste et permettre les dispositions de discussion en espace public telles qu'explicitées dans la première analyse. Prévoir l'utilisation de la délégation, permettre une certaine autonomie en local tant dans les mains de nos managers de proximité que dans celles de leurs collaborateurs est primordial. C'est construire le pouvoir d'agir des travailleurs, c'est agrandir les flux de communication entre les différents niveaux de l'entreprise ; tout cela participe à la mobilisation des travailleurs.

Après le climat propice et les cinq leviers organisationnels, nous terminerons par un socle. Socle car ces deux processus que sont la coopération et la reconnaissance alimenteront

chacun des éléments cités précédemment. Les activités d'une entreprise recèlent une infinie quantité d'événements et d'activités où la coopération, la reconnaissance peuvent être utilisées au service du climat de confiance, au partage de la décision, à la transmission d'une plus grande autonomie, etc. Tant les valeurs véhiculées, que le style de management, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, chacun de ces éléments sur lequel le management humain base sa stratégie, disposent d'une marge d'amélioration de leur efficacité par une utilisation pertinente de la coopération et de la reconnaissance. En cela elles forment le socle, un socle par lequel ces éléments peuvent optimiser leur impact potentiel au profit du management humain.

Nous avons retenus quatre conditions de réussite à l'implémentation réussie du management humain.

Il nous apparaît évident que la direction, tant dans sa réflexion stratégique que dans l'adhésion dont elle fera preuve est l'élément moteur principal qui doit permettre un tel projet de transformation.

La réflexion doit permettre un choix murement décidé avant d'impliquer chacun des collaborateurs de l'entreprise. L'adhésion permettra l'exemplarité ; l'exemplarité avec laquelle les membres de la direction mettront en pratique chacun de ces éléments sera essentiel pour la mobilisation du reste de l'entreprise, comme pour la dynamique du projet.

Ce projet est une construction, une transformation échelonnée sur plusieurs années qui demandera à la fois de la patience face aux résultats engrangés et de la constance devant les avancées ultérieures souhaitées.

Enfin, il va de soi que des moyens appropriés, en formation, coaching, devront être déployés en soutien des personnes concernées.

L'enjeu était de voir si le management humain pouvait avoir un impact commun positif à la fois pour l'amélioration du bien-être au travail que pour la préservation de l'efficacité en entreprise.

Notre conviction est que nos diverses propositions ont la capacité d'améliorer le bien-être au travail, sans mettre à mal l'efficacité de l'entreprise. Ceci, tant pour la gestion de la problématique en local que pour l'ensemble de l'organisation qui étaient les deux différents niveaux sur lesquels se porte notre analyse.

Il importe pour la réussite de ce projet de bien prendre en compte l'ensemble des éléments, constituant notre proposition, vu leur interdépendance.

Nous sommes conscients des implications que le management humain entraînera. Il est possible qu'une phase d'apprentissage ralentisse quelque peu certaines pratiques actuelles. D'une part celles-ci ne sont pas toujours d'une efficacité optimale. D'autre part, la mobilisation potentiellement atteignable à terme peut dépasser le rendement des pratiques actuelles.

Par ailleurs, nombre de pratiques en cours provoquent de nombreux dégâts au niveau du bien-être des travailleurs ainsi qu'une perte d'efficacité à l'entreprise ; elles ont montré leurs limites.

N'est-on pas arrivé à un *momentum*, propice à la réflexion et l'ouverture à un autre type de fonctionnement ? C'est notre souhait : celui de découvrir un tel changement au sein de nos entreprises dans les années à venir.