RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

10 QUESTIONS SUR

Le management du travail

10
QUESTIONS SUR

Le management du travail

Le constat est documenté et partagé : les entreprises françaises doivent faire évoluer leur mode de management et sortir de fonctionnements trop descendants afin de mieux faire face à un ensemble d'enjeux : prévenir les phénomènes d'usure professionnelle et de désengagement, développer des organisations plus performantes et attractives, répondre aux besoins de reconnaissance et de sens au travail, accompagner les transformations du travail, etc.

À partir d'interventions en entreprises et d'études sur les liens entre management et conditions de travail, l'Anact a contribué, dans les années 2010, à faire émerger une approche centrée sur le « management du travail ». Au cœur de cette approche, une conviction forte : le management ne se réduit pas au pilotage de l'activité, il joue un rôle déterminant dans la régulation du travail, la reconnaissance et la qualité de vie et des conditions de travail.

Ce « 10 questions sur... » propose des repères pour mieux comprendre les enjeux du sujet. Il identifie également des pistes d'action permettant de repositionner le management comme un levier d'amélioration des conditions de travail et de performance de l'entreprise.

Remettre la proximité avec « le travail » au cœur du management, c'est faire le choix d'organisations plus justes et plus efficaces.

C'est aussi reconnaître que celles et ceux qui font le travail sont les mieux placés pour en améliorer la qualité.

Directrice de la publication :
Caroline Gadou

Rédaction :
Ségolène Journoud
Patrick Conjard

Avec l'appui de :
Anne Guibert
Damien Leduc

Couverture :
© Adobe Stock

Nouvelle édition
© Anact 2026

Pour dépasser les recettes managériales, focalisées soit sur le développement des capacités individuelles soit sur le management par les process et les indicateurs de gestion, il est possible d'expérimenter une autre voie : celle du management du travail.

Cette démarche se caractérise par une attention forte aux conditions dans lesquelles les équipes réalisent le travail.

Elle s'inscrit dans une approche globale des liens entre management et qualité de vie et des conditions de travail. Cette approche nécessite d'aborder :

- le rôle et l'activité managériale,
- l'organisation du travail,
- la gouvernance et le dialogue social.

Sommaire

01.
De quoi parle-t-on ? P. 04

02.
À quels besoins répond le management du travail ? P. 05

03.
Le management du travail : quel rôle, quelles activités ? P. 06

04.
Comment soutenir les manageurs de proximité ? P.08

05.
Quels principes d'organisation pour manager le travail ? P. 09

06.
En quoi les espaces de discussion sont-ils utiles ? P. 10

07.
Quelles actions en matière de gouvernance ? P. 12

08.
Quels leviers d'action pour un management du travail ? P. 14

09.
Pourquoi et comment réaliser un diagnostic ? P. 16

10.
Le management du travail : un levier pour la reconnaissance ? P. 17

Ressources
Pour aller plus loin P. 18

01

De quoi parle-t-on ?

Le constat que les formes de management actuelles – trop hiérarchiques ou descendantes – doivent évoluer fait consensus. Il s'agit de mettre en place des cadres organisationnels performants pour répondre à la fois aux attentes des marchés, de la production et des salariés.

Au milieu d'initiatives variées...

Les organisations fondées sur l'autonomie et la responsabilisation des équipes, de même que les pratiques managériales qui favorisent l'implication et la participation des salariés, ont le vent en poupe. Mais, derrière ces intentions, on trouve des réalités très contrastées et des écueils fréquents : incohérence des pratiques managériales, autonomie relative, surcharge de travail, exclusion de certaines catégories de personnel, etc.

Dans le même temps, d'autres organisations misent exclusivement sur l'évolution des comportements des manageurs ou sur la recherche de « talents » aptes à manager dans des environnements complexes. Ces leviers d'action utiles sont cependant trop centrés sur le profil de personnes par ailleurs plutôt mobiles. Si cet investissement sur les compétences ne s'accompagne pas d'une réflexion sur le rôle des manageurs et sur leur cadre de contraintes, il restera fragile et soumis aux aléas.

... Une approche originale du management du travail

Prôné par l'Anact, le management du travail vise à faciliter la réalisation d'un « travail de management soutenable » ayant du sens pour ceux qui le réalisent. Il repose sur deux grands principes :

- une orientation des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à l'activité des équipes ;
- des processus de décision plus proches du terrain avec la mise en place d'espaces de discussion pour donner du pouvoir d'agir au manageur et à son équipe.

L'idée clé

Pour bien manager les personnes au travail, il faut d'abord bien manager leur travail – c'est-à-dire soutenir et réguler l'activité en prenant en compte les réalités de terrain et les différents points de vue.

Les éléments caractéristiques du management du travail

- Des pratiques de management participatives qui s'appuient sur l'existence d'espaces de discussion et de régulation sur le travail.
- Une organisation du travail qui favorise l'autonomie et la prise d'initiative dans un cadre sécurisé, aux différents niveaux de l'entreprise.
- Une gouvernance alignée avec les principes directeurs d'un management du travail : cohérence des modes de décision, dialogue social en prise avec les questions de travail, etc.

02

À quels besoins répond le management du travail ?

Développer des formes de management « proches du terrain », à l'écoute des questions de travail, c'est une façon de répondre à un ensemble d'enjeux pour les entreprises et les salariés.

À savoir

Les études et recherches montrent que, ces 20 dernières années, les systèmes de management se sont globalement « éloignés » du travail et de ses conditions de réalisation.
Ils se sont davantage focalisés sur la gestion des process et le contrôle – avec une attention portée sur le « combien » plus que sur le « comment ».

Un rapport de l'Igas de mars 2025[1], s'appuyant sur des comparaisons européennes et des travaux de recherche, souligne que les principes d'un management de qualité sont très convergents : fort degré de participation des travailleurs, autonomie soutenue par la hiérarchie et reconnaissance du travail accompli.

Amélioration de la performance globale dans un contexte de mutations du travail

Quand le management facilite le dialogue et se positionne en soutien à l'activité des équipes, il permet de renforcer les ressources du travail et de lever les contraintes.

Cela contribue à des organisations plus flexibles et réactives avec des processus de recherche de solutions et de décision au plus près du terrain. Cela renforce également la capacité d'innover. Ce sont autant d'atouts pour les entreprises à la recherche de nouveaux leviers de performance globale et confrontées à la nécessité d'accompagner les transitions en cours (démographiques, numériques, écologiques).

Prise en compte des aspirations des salariés

La quête de sens, le besoin de reconnaissance au travail, les aspirations à plus d'autonomie et de pouvoir d'initiative constituent d'autres raisons de soutenir des évolutions managériales. Les relations hiérarchiques marquées par le contrôle, la mise en concurrence des salariés entre eux et une attention exclusive aux résultats sont de moins en moins tolérées. Un management de qualité favorise, à l'inverse, l'engagement des salariés, les dynamiques de coopération et la prévention des risques psychosociaux. C'est une source d'attractivité pour l'entreprise.

Revalorisation de la fonction managériale

De nombreuses entreprises peinent désormais à recruter des encadrantes et encadrants et à les fidéliser. La fonction attire moins et les manageurs sont nombreux à exprimer une fatigue face aux contraintes (complexification des process, intensification du travail, multiplication des activités, « perte de pouvoir d'agir ») et au manque de temps et de ressources adaptées. Être attentif à leurs conditions de travail, repositionner leur fonction sur les activités qui font sens pour eux et qui sont à forte valeur ajoutée pour l'entreprise, limiter les injonctions paradoxales sont autant de façons de redonner de l'attractivité à la fonction de management.

1 – Fabienne Bartoli, Thierry Dieuleveux, Mikael Hautchamp et Frédéric Laloue (Igas), *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche*, 2025.

03

Le management du travail : quel rôle, quelles activités ?

Le rôle des manageurs varie selon qu'une majeure partie de leur activité consiste à relayer les prescriptions de leur hiérarchie et à contrôler leur mise en œuvre ou qu'ils bénéficient d'une véritable autonomie pour agir sur les attendus.

L'analyse de leur fonction met en évidence l'importance du rôle d'interface des manageurs – entre les différentes règles, prescriptions et attentes vis-à-vis du travail. Un rôle difficile à tenir quand ils sont absorbés par des activités qui les éloignent du terrain.

Un rôle essentiel d'interface et d'organisation

Au carrefour d'attentes différentes, la ou le manageur tente de concilier des objectifs et enjeux parfois difficilement compatibles (faire vite, bien, peu coûteux, prendre en compte les retours des clients, donner du sens au travail, etc.) et de réduire les contradictions inhérentes au travail.

En pratique, le travail d'un responsable d'équipe correspond à des activités de planification, d'organisation, de communication, d'apport de ressources, de priorisation, d'appropriation, d'ajustement, de reconnaissance du travail effectué.

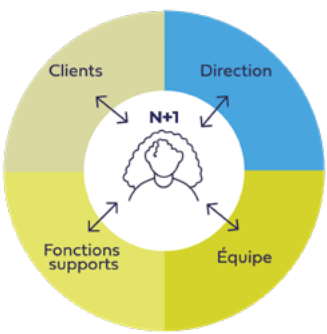
Dans ce cadre, manager le travail, c'est d'abord s'efforcer d'en faciliter la réalisation au quotidien et, pour cela, dialoguer, adapter et élaborer des compromis efficaces et satisfaisants – avec l'équipe, la direction, les autres services, le client, etc. Vis-à-vis de l'équipe, il ne s'agit pas seulement de diffuser une consigne ou d'appliquer un process mais de faire en sorte que le collectif y trouve du sens et se réapproprie les prescriptions – en les ajustant si besoin à la réalité du terrain. Une souplesse de l'organisation est nécessaire pour y parvenir ; elle s'appuie sur des échanges entre différents acteurs internes et externes et sur la transparence de la prise de décision.

Dans ce contexte, plus il connaît les exigences et contraintes du travail des personnes avec lesquelles il est en interaction, plus le manageur peut assurer ce rôle d'« articulation », de facilitation et de « traduction » des attendus.

Avec le management du travail, il s'agit au final d'encourager la capacité du management de proximité à intervenir sur l'organisation (aménager des délais, adapter les cadences, trouver des moyens adaptés, mettre en place du binômage, etc.) pour faciliter le travail. Cela renvoie au modèle de la « régulation conjointe » développé par le sociologue Jean-Daniel Reynaud[2].

Quelques illustrations…

- Ce « team leader » d'une unité de travail détermine avec l'équipe, en réunion hebdomadaire, la cadence de production en fonction des exigences et des contraintes de la semaine à venir.
- Ce directeur d'agence bancaire organise des ateliers pour parler du travail bien fait et trouver en équipe les ajustements appropriés (objectifs, délais) dans le respect des standards imposés par la direction.
- Cette cadre de santé cherche, au prix de nombreuses discussions, les bons compromis pour composer avec les demandes contradictoires des patients, de l'équipe soignante, des chirurgiens, mais aussi d'autres services de l'hôpital.



2 – Jean-Daniel Reynaud (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Éditions Armand Colin, Coll. U. Sociologie, 348 pages.

… Focus sur les activités d'un manageur

On peut caractériser le travail de management par trois grands domaines d'activité qu'il s'agit d'articuler.

Des activités de régulation
→ partage des attendus
→ mise en discussion des difficultés qui ponctuent le quotidien
→ apport de ressources sur différents registres pour y faire face (voir ci-contre)

Des activités de gestion
et de mise en œuvre
→ suivi de la production, des ressources humaines
→ reporting, usage des outils de gestion

Des activités de pilotage
→ orientation stratégique, objectifs de performance
→ définition et communication du cap à suivre

Confrontés ces dernières années à une augmentation des exigences de gestion et à une diminution de leurs marges de manœuvre, les manageurs ont de plus en plus de mal à assurer leur rôle de soutien et de régulation de la réalisation du travail.

Un rôle de soutien à la réalisation du travail

Le management du travail doit donc avoir pour ambition première de soutenir la réalisation du travail dans l'équipe. Ce soutien repose sur des choix en matière d'organisation, sur la mobilisation de ressources adaptées et sur la capacité des manageurs à réguler (adapter, ajuster) l'activité avec les personnes concernées.

Quatre grands types de soutien peuvent être identifiés :

Le soutien matériel
- ↳ Mise à disposition de moyens (matériels, financiers, organisationnels) pour faire face aux exigences du travail.
- ↳ Marges de manœuvre pour faciliter, localement, l'opérationnalisation de ce qui est demandé.

Le soutien informatif
- ↳ Apport d'informations, de connaissances, de conseils afin d'aider un salarié ou une équipe à comprendre une situation particulière (changement, projet, etc.), à résoudre un problème (imprévu, panne, dossier complexe, etc.), à donner du sens à l'activité en la replaçant dans un ensemble.

Le soutien d'estime
- ↳ Attitudes et comportements d'encouragement.
- ↳ Retours sur les compétences et les valeurs d'un salarié ou d'une équipe (manifestations de reconnaissance) pour renforcer la confiance.

Le soutien émotionnel
- ↳ Attitudes d'écoute, d'empathie, d'expression d'affects positifs à l'égard d'un salarié ou d'une équipe (confiance, réconfort, etc.) susceptibles de lui apporter des sentiments de réassurance, de sécurité.

Ces différentes formes de soutien reposent sur la qualité d'écoute et l'attention portée aux besoins du terrain. Pour les mettre en œuvre, le manageur a besoin d'être soutenu par sa direction et de disposer des ressources nécessaires (marges de manœuvre, espaces de discussion, etc.). C'est bien l'ensemble de l'organisation qui permet de répondre durablement aux besoins de soutien.

04

Comment soutenir les manageurs de proximité ?

La mise en œuvre d'un management du travail passe par un repositionnement du rôle et des missions de l'encadrement de proximité.

Clarifier leur rôle de manageur du travail

Il s'agit pour la direction de reconnaître explicitement le rôle d'interface ou de traduction des manageurs intermédiaires et de les autoriser à agir, à leur niveau, sur certaines dimensions de l'organisation pour faciliter le travail de l'équipe.

L'élaboration de nouveaux référentiels et critères d'évaluation en lien avec les activités de management du travail (voir question 3) peut contribuer à légitimer ce repositionnement.

À savoir

L'encadrement de proximité est un maillon essentiel du management du travail. Il doit être soutenu, accompagné et son action doit s'inscrire dans une organisation cohérente (voir question 7).

L'enjeu est de favoriser l'émergence de manageurs qui décident et agissent en tenant compte des objectifs fixés, de l'équipe, des relations de travail et des situations concrètes.

Réduire les contraintes

Il s'agit de réactualiser les contours et le contenu du rôle de manageur de proximité à partir des besoins « du travail » de l'équipe et des besoins du travail de l'encadrant lui-même. Quelles sont les activités à valeur ajoutée qui constituent le « centre de gravité » du management ? Celles qui peuvent être réorganisées ou déléguées ?
Ce champ d'action suppose d'alléger, voire de supprimer, les activités à faible valeur ajoutée : par exemple, le reporting dont l'utilité n'est pas démontrée, les tâches périphériques, la gestion de projet pouvant être déléguée. L'analyse de l'activité des manageurs est un préalable (voir question 9).

Apporter des ressources et du soutien

Le soutien de la direction ainsi que la latitude décisionnelle laissée au premier niveau d'encadrement est une condition pour rendre possible le management du travail. Les fonctions supports, notamment RH, doivent également être en mesure d'aider les manageurs de terrain. L'enjeu consiste bien à aligner, de façon cohérente, les processus de gestion de l'entreprise sur le registre du management du travail. À son niveau, l'équipe, par son engagement, ses initiatives, sa contribution aux projets – voire la mise en place de régulations autonomes – peut être un facteur de soutien.

Former au management du travail

Savoir animer une discussion sur le travail avec l'équipe, gérer la charge de travail, associer les salariés à la résolution de problèmes, reconnaître le travail réalisé, etc. sont autant de pratiques qui font partie du socle de compétences d'un manageur du travail. Elles ne sont pas innées, elles s'apprennent. La formation doit faire partie intégrante d'un processus de professionnalisation des manageurs et s'intégrer à une analyse réflexive, avec des échanges et du soutien pour entretenir ces pratiques. En complément des formations, soutenir une communauté d'encadrants (échanges de pratiques, partage de retours d'expérience) permet de faire vivre une culture commune.

05

Quels principes d'organisation pour manager le travail ?

Pour faciliter le management du travail, les modalités de fonctionnement de l'entreprise doivent s'inscrire dans une dynamique convergente.

« Principe de subsidiarité »
Selon Michel Crozier (1989), ce principe vise à privilégier la capacité à prendre une décision au niveau le plus proche de la question soulevée aussi longtemps que le niveau supérieur ne peut pas agir de manière plus efficace.

Il appartient à l'équipe et au manageur en particulier d'apprécier ce qui nécessite d'être instruit au niveau supérieur.

Adopter une politique managériale cohérente

La persistance de pratiques de gestion ou de modes de décision en contradiction avec les ambitions du management du travail peut limiter, voire empêcher, le déploiement de cette approche. À titre d'exemple :

- former l'encadrement de proximité au management participatif aura peu d'effets si dans le même temps la direction générale mène des projets de changement non discutés avec les équipes ;
- demander aux manageurs de proximité d'être à l'écoute des questions de terrain créera du désengagement si les difficultés et propositions qui en ressortent ne sont pas écoutées ou traitées.

Renforcer la subsidiarité et les espaces de discussion

La délégation du pouvoir, la réduction des lignes hiérarchiques, le partage de l'information, l'ouverture d'espaces d'échange sur le travail (EDT) font partie de pratiques favorables à la décentralisation des processus de décision et au management du travail. Dans cette optique :

- le processus de discussion sur le travail doit s'appliquer aux différents niveaux de l'organisation,
- l'organisation doit être conçue comme « un espace à réguler » en étant à l'écoute des différents enjeux et points de vue plutôt que comme « un espace à régler par le haut »,
- face à un nouveau problème, un aléa, une demande complexe ou particulière, la recherche de solutions locales doit être privilégiée. Il s'agit de trouver, avec les équipes et l'encadrement de proximité concerné, les arrangements adaptés avant de remonter aux niveaux supérieurs.

Favoriser l'implication et la participation des salariés

Impliquer les salariés s'avère payant lorsque l'approche participative est à la fois effective et soutenable.

- effective : c'est-à-dire que cette approche s'accompagne de marges de manœuvre laissées aux équipes pour prendre des décisions au plus près du terrain ;
- soutenable : c'est-à-dire que l'implication réclamée aux équipes et aux manageurs s'accompagne de moyens adaptés : temps nécessaire, sécurisation de la prise de parole, droit d'essai-erreur, prise en compte des propositions, etc.

06

En quoi les espaces de discussion sont-ils utiles ?

À certaines conditions, les espaces de discussion sur le travail sont une ressource pour mieux « manager le travail ». À partir d'échanges sur les situations concrètes, ils concilient les enjeux de performance et de conditions de travail.

De quoi parle-t-on ?

Les espaces de discussion sur le travail (EDT) correspondent à des temps d'échanges (réunions d'équipes, réunions dédiées, retours d'expérience, etc.), plus ou moins formels, qui permettent aux salariés de s'exprimer sur leur travail en vue de trouver collectivement des réponses adaptées aux enjeux ou aux difficultés rencontrées. Dans ces espaces, la discussion est centrée sur le travail tel qu'il se déroule réellement.

La discussion sur le travail n'est pas une fin en soi, c'est un moyen au service de la performance de l'entreprise et de la qualité de vie et des conditions de travail des salariés.

À quoi servent les espaces de discussion sur le travail ?

- ↳ À résoudre, avec les personnes concernées, des problèmes techniques ou organisationnels qui ont un impact sur la production et les conditions de travail.
- ↳ À faciliter la professionnalisation et la reconnaissance du travail effectué par des échanges entre pairs sur l'expérience du travail, les savoir-faire ou tours de main mobilisés.
- ↳ À soutenir le travail de régulation par l'élaboration collective d'arrangements, de compromis et d'aménagements qui permettent de réaliser le travail dans de bonnes conditions.
- ↳ À enrichir les décisions de l'entreprise par la prise en compte des résultats de ces espaces de discussion aux différents niveaux concernés.

Une France en panne d'écoute des travailleurs

Seuls 37 % des salariés français estiment pouvoir influencer les décisions importantes concernant leur travail (Eurofound 2024)[4].

Dans les TPE françaises, seuls 36 % des employeurs associent régulièrement leurs salariés aux décisions sur les conditions de travail (Dares, 2022)[4].

L'écoute et la participation des salariés sont pourtant reconnues comme des facteurs clés d'adaptation et d'innovation.

4 – Dares-Drees, *Enquête sur le vécu du travail,* 2022 et Eurofound, *European Working Conditions Survey – First findings,* 2024.

Quelles conditions pour que les EDT fonctionnent ?

- Clarifier la finalité de la discussion.
- Créer le cadre et définir les règles d'échange.
- Faire vivre un climat de confiance propice à l'expression de chacun.
- Renvoyer des signes tangibles attestant de la prise en compte des résultats de cette discussion.

Si la parole sur le travail n'est pas entendue, la dynamique d'échange s'essouffle rapidement.

Quelle est la place du management dans les EDT ?

Le rôle du management est essentiel pour que ces espaces de discussion contribuent à mieux prendre en compte le travail réel et à faciliter la fonction de régulation du travail.

Selon les cas, les manageurs peuvent être associés :

- en amont : à l'organisation et à la préparation d'un espace de discussion sur le travail ;
- et/ou à la tenue des temps d'échange eux-mêmes : animation, participation ;
- en aval : par la prise en compte des résultats des échanges, les décisions et les remontées d'information à la direction pour s'assurer que ces espaces disposent d'un pouvoir d'action efficient.

07

Quelles actions en matière de gouvernance ?

Favoriser un management du travail n'est pas l'affaire des seuls managers de proximité. La gouvernance de l'entreprise est directement concernée : la direction mais aussi les représentants du personnel.

Agir au niveau de la direction

Plusieurs actions de la direction peuvent contribuer à faciliter un management du travail. Par exemple :

- clarifier les processus de décision,
- associer les managers, et plus largement, les salariés à la construction de la stratégie, aux décisions qui les concernent,
- repositionner la fonction RH aux niveaux stratégique et opérationnel,
- veiller à l'exemplarité des pratiques managériales sur toute la ligne hiérarchique,
- former les dirigeants à une meilleure prise en compte des questions de travail et des dimensions humaines,
- intégrer un volet management dans le cadre d'une démarche en faveur de la QVCT ou dans le projet d'établissement,
- être à l'écoute des remontées de terrain,
- clarifier les marges de manœuvre des managers de proximité.

Un cadre législatif : la loi du 2 août 2021

En proposant d'agir sur l'organisation du travail, les ressources disponibles et les marges de manœuvre laissées aux managers et aux équipes, l'approche par le management du travail contribue à renforcer à la fois les déterminants de la santé au travail et ceux de la performance des organisations.

Cette approche s'inscrit en ce sens en cohérence avec le cadre posé par la loi du 2 août 2021 dans une logique renforcée de prévention des risques professionnels et d'action sur les conditions réelles de travail.

Le dialogue social en soutien au management

Différentes actions peuvent renforcer le rôle du dialogue social en soutien au management du travail : formation conjointe entre directions et élus aux enjeux du management, groupes de travail associant management, salariés et membres des instances représentatives en amont des négociations, prise en compte des enjeux de conditions de travail des manageurs dans le cadre de la négociation d'accords, etc.

Faire le lien avec le dialogue social

Les relations entre manageurs de proximité et représentants du personnel sont souvent marquées par une méconnaissance réciproque, voire de la défiance. Dans des cadres différents, tous deux contribuent pourtant à faire remonter et à traiter les préoccupations de salariés. En l'absence d'articulations claires entre les rôles de chacun, des tensions ou des logiques de concurrence peuvent apparaître, notamment lorsque le dialogue social est délaissé au profit du seul « dialogue professionnel », c'est-à-dire du dialogue direct entre direction, manageurs et équipes.

À l'inverse, lorsque ces deux formes de dialogue se renforcent, les difficultés du travail peuvent être mieux identifiées, discutées et traitées. Les résultats des espaces de discussion sur le travail (EDT) peuvent à ce titre alimenter le dialogue social par une meilleure connaissance du terrain, tandis que les instances représentatives peuvent contribuer à donner un cadre, des ressources et une portée collective aux solutions envisagées.

08

Quels leviers d'action pour un management du travail ?

Choisir de faciliter un management du travail, c'est engager une transformation structurante, dans la durée. Mais comment faire naître et faire vivre ce nouveau modèle de management ?

En complément du respect de grands principes d'action (voir question 5), chaque entreprise peut mobiliser des stratégies spécifiques et s'appuyer sur des opportunités pour initier une démarche de soutien au management du travail. Vous en trouverez des exemples ci-après.

Opportunités	Risques
Projet d'évolution managériale	
→ Proposer aux manageurs des méthodes et appuis pour animer des espaces de discussion, réguler la charge, associer les salariés à un projet, etc. → Proposer des dispositifs de formation des manageurs s'appuyant sur les situations rencontrées. → Mettre en place des temps d'échanges de pratiques entre manageurs.	**Attention…** → aux actions ciblant uniquement les manageurs de proximité, ou centrées sur les comportements, → aux formations sans mise en pratique…
Prévention des risques psychosociaux (RPS), prévention de l'absentéisme	
→ Outiller et accompagner les manageurs de proximité pour leur donner les moyens d'être à l'écoute des difficultés de terrain, en appui à la recherche collective de solutions, en capacité de réguler la charge de travail, les tensions, etc. → Prévenir les RPS des manageurs eux-mêmes : faire un diagnostic de leurs activités, travailler sur les processus managériaux, etc. → Favoriser les plans d'action permettant d'intervenir sur le registre de la prévention primaire (en remontant aux causes des RPS ou de l'absentéisme).	**Attention…** → au déni des liens entre RPS et modes de management, → aux plans d'action centrés exclusivement sur les pratiques individuelles de management, → aux approches de prévention visant à réduire les effets des RPS, sans en rechercher les causes, → aux mesures sans moyens adaptés.

Opportunités	Risques
Conduite d'un projet de changement : réorganisation, déménagement…	
→ Évaluer l'impact du projet sur l'activité managériale. → Associer les managers de proximité et les salariés concernés à la conception et à la conduite du projet. → Laisser des marges de manœuvre aux managers pour proposer des ajustements avec leur équipe.	**Attention…** → à la sous-estimation des impacts d'un projet sur les managers et les équipes, → aux fortes exigences vis-à-vis de l'encadrement en matière de conduite du changement sans moyens adaptés (marges de manœuvre, temps, etc.).
Démarche qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)	
→ Intégrer la dimension managériale dans le projet QVCT. → Ouvrir des espaces de concertation et d'expérimentation pour tester de nouvelles façons de travailler et de manager autour de projets concrets. → Faire des liens avec les instances de décision de l'entreprise.	**Attention…** → aux projets QVCT « cosmétiques », déconnectés de la stratégie de l'entreprise, → aux actions portant essentiellement sur des dimensions « hors-travail », → aux approches par la formation des managers de proximité sans relais.

Les étapes d'une démarche en faveur du management du travail

1. Mobiliser l'ensemble des acteurs.
2. Définir une feuille de route : objectifs, cible organisationnelle, étapes.
3. Faire un état des lieux : analyser les activités managériales, identifier celles sous tension et/ou pouvant être déléguées.
4. Mener des expérimentations : tester des solutions concrètes pour favoriser le rôle des managers en matière de dialogue sur le travail, de régulation et de soutien à la subsidiarité aux différents niveaux de l'entreprise.
5. Évaluer et ajuster.

09

Pourquoi et comment réaliser un diagnostic ?

Le diagnostic de l'activité des manageurs a pour objectif de permettre à ces derniers de se recentrer sur leur cœur de métier : animer les collectifs, réguler et soutenir le travail de l'équipe.

Dans un contexte de transformations et de complexification des organisations, les manageurs sont fortement sollicités par des activités périphériques à leur cœur de métier – reporting, coordination transverse, gestion de projet – au risque que la fonction soit morcelée et peu lisible.

Réaliser un diagnostic de l'activité managériale permet d'identifier ces tensions et les leviers pour redonner du temps et des marges de manœuvre aux manageurs.

Analyser l'activité des manageurs

Ce diagnostic doit rendre visibles :

- les missions principales sur lesquelles les manageurs sont attendus,
- ce qu'ils font réellement en pratique,
- ce qu'ils ne peuvent pas faire ou qu'ils ont du mal à réaliser.

Des grilles d'analyse permettent d'évaluer les temps mobilisés par l'encadrement sur les différents registres d'activité (piloter, gérer, réguler, animer). Elles peuvent contribuer à identifier les déséquilibres éventuels et à engager des plans d'action. L'analyse concertée de la charge de travail des encadrants est également utile pour clarifier leurs missions et faciliter le recentrage de leurs activités.

Analyser les processus de management

En plus d'une analyse spécifique de l'activité des manageurs (encadrement supérieur et encadrement de proximité), des investigations complémentaires peuvent être réalisées concernant :

- les différents processus managériaux (pilotage de la production, reporting, évaluation, conduite de projets de transformation, etc.),
- les modalités de dialogue (réunions, entretiens individuels) et les modes de participation des salariés,
- les circuits de décision,
- les liens entre management et dialogue social.

Quels points d'attention ?

- l'identification du « qui fait quoi »,
- la recherche de la valeur ajoutée de ces processus en matière de performance et de qualité de vie et des conditions de travail,
- le repérage des répercussions des différents processus sur le management,
- la prise en compte des conditions de travail des manageurs.

10

Le management du travail : levier pour la reconnaissance ?

Levier fort de l'engagement au travail, la reconnaissance ne se limite pas à la dimension monétaire. Les relations de travail, la qualité de l'organisation, les responsabilités, le développement des compétences – et donc… la qualité du management – y contribuent.

La faible reconnaissance des efforts, les activités qui manquent de sens, le déni des difficultés ou l'insuffisance de prise en compte du travail réel sont autant de causes de démobilisation, de mal-être et de contre-performance productive. En s'attaquant à ces problèmes, le management du travail peut apporter des réponses aux besoins légitimes de reconnaissance des individus et des équipes.

L'idée clé

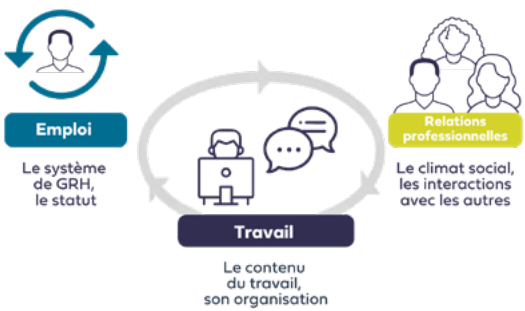
La reconnaissance convoque un ensemble de sujets en interaction : l'emploi, les relations professionnelles… mais aussi – et surtout – la qualité du travail.

Reconnaître la valeur du travail

En dépassant le cadre du management classique (organiser, contrôler, voire sanctionner), le management du travail permet de mieux prendre en compte et mieux reconnaître à la fois les modes de participation des salariés au fonctionnement de l'entreprise et l'activité réelle.

La proximité des manageurs avec la réalité du terrain permet, sur un plan formel, de nourrir les entretiens d'évaluation ainsi que les systèmes de reconnaissance du travail. Dans ce processus, les services RH ont un rôle à jouer avec les manageurs pour s'assurer que les référentiels de compétences intègrent les réalités du travail, et préservent ainsi le principe d'équité.

Trois leviers de la reconnaissance



Favoriser la construction d'une identité professionnelle des manageurs

Être pleinement reconnu par les directions et les salariés dans la fonction de manageur du travail est nécessaire. Mais le manageur de proximité gagne également à être connu et reconnu par ses pairs. Au-delà de leur fonction de soutien, les temps d'échange de pratiques entre manageurs – ou d'autres actions facilitant l'expression des encadrants sur leur propre travail – sont à encourager.
Ces espaces qui contribuent à la professionnalisation participent également à la construction d'un collectif de pairs, et donc à la reconnaissance du métier de management dans l'entreprise.

Ressources
Pour aller plus loin

« Management : ressources et services Anact »
– article disponible sur anact.fr
« Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail »,
Patrick Conjard, Anact, Lyon, 196 pages, 2015.

Notes

Focus sur

anact
agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

Établissement public administratif créé en 1973, sous tutelle du ministère du Travail, l'Anact a vocation à améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Administrée par des représentants de l'État, des représentants des salariés et des employeurs, elle s'appuie sur un réseau de 16 agences régionales pour déployer des projets d'amélioration des conditions de travail au plus près des besoins locaux. L'établissement propose notamment aux acteurs des TPE-PME et aux organismes qui les accompagnent des méthodes et outils pour concilier durablement qualité de vie et des conditions de travail, qualité de service et performance.

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

10
QUESTIONS SUR

Le management du travail

L'approche proposée dans cette publication vise à favoriser un management en proximité avec « le travail » et les conditions dans lesquelles il est réalisé. Pour soutenir ce mode de management, il convient d'agir sur les pratiques managériales, mais aussi sur le fonctionnement de l'entreprise et sa gouvernance.

anact.fr

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
www.anact.fr/contact