HAL
open science

L'analyse du travail comme objet et comme moyen d'une " formation action " des manageurs

Stéphane Balas, Fabrice Bourgeois, Davy Castel, Laurence Thery

To cite this version:

Stéphane Balas, Fabrice Bourgeois, Davy Castel, Laurence Thery. L'analyse du travail comme objet et comme moyen d'une " formation action " des manageurs. 50e congrès de la SELF. Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production, Sandrine Caroly (PACTE; Université de Grenoble) & Alexandre Morais (PSA), Sep 2015, Paris, France. hal-03256940

HAL Id: hal-03256940

https://cnam.hal.science/hal-03256940

Submitted on 10 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

50ème congrès international. Société d'Ergonomie de Langue Française.

Archivé électroniquement et disponible en ligne sur :

www.ergonomie-self.org

www.informaworld.com/ergo-abs

Texte original.*

L'analyse du travail comme objet et comme moyen d'une « formation-action » des manageurs

Stéphane BALAS
Chercheur associé au CRTD-CNAM, 19, rue Charles Landelle, 53000 Laval – stephane.balaswanadoo.fr

Fabrice BOURGEOIS
Ergonome, CONCILIO Ergonomie, 3 rue du gl Leclerc, 80000 Amiens, fabrice.bourgeois.fb@gmail.com

Davy CASTEL
Maître de conférences, Université Jules Vernes Picardie, CRP-CPO, UPJV, Chemin du Thil, 80000 Amiens, davy.castel@u-picardie.fr

Laurence THERY
Directrice CESTP-ARACT 19 rue Victor Hugo 80 000 Amiens l.thery@anact.fr

Résumé. Cet exposé présente un projet visant à transformer les représentations et les pratiques de management, en particulier par une prise en compte accrue de la « qualité du travail », au sein des entreprises d'une région. Porté par plusieurs institutions, ce projet comprend trois volées : formation-action de groupes de manageurs volontaires, accompagnement de ces manageurs dans leur entreprise et enfin construction d'un diplôme d'université sur la base des deux premières actions.

Une des spécificités de ce projet, c'est qu'il mobilise l'analyse du travail et de l'activité, d'une part comme un objectif à travailler avec les manageurs, mais aussi comme moyen pédagogique : les manageurs sont amenés à analyser leurs propres activités managériales et, ce faisant, se préparent à changer de regard sur le travail des salaries qu'ils encadrent

Insérer un résumé en français d'environ 1000 caractères espaces compris, ce qui n'est pas le cas de cet exemple. (style Word = Résumé).

Mots-clés : manageur, formation-action, analyse du travail, qualité du travail

Training Managers by ant to work analysis: report of an experimentation

Abstract. This paper presents a project to transform the representations and management practices, in particular by taking greater account of the "quality of work" in companies in a region. Worn by several institutions, the project includes three flights: action training volunteer managers groups accompanying these managers in their company and finally building a university degree based on the first two actions.

A specific feature of this project is that it mobilizes the analysis of work and activity, first as a goal to work with managers, but also as an educational tool: the managers are required to analyze their own managerial activities and in so doing, prepare to change the look at the work of employees they supervise

Key words: manager, action training, analysis of work, quality of work

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 23 au 25 septembre 2015. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :
Balas, S., Bourgeois, F., Castel, D. & Thery, L. (2015). L'analyse du travail comme objet et comme moyen d'une « formation-action » des manageurs.
Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Un projet visant la transformation des représentations et des pratiques de management dans les entreprises, administrations et associations picardes a été initié en 2013 à l'initiative du CESTP-ARACT Picardie, de l'université Picardie Jules Vernes (UPJV) et de l'Institut du Travail et du Management Durable (ITMD[1]) ; Ce projet comprend trois actions coordonnées qui concourent à installer un « management par la qualité du travail » dans un nombre restreint d'organisations (principes d'expérimentation et de co-construction avec les structures participantes) pour ensuite essaimer ce mode de rapport social dans un nombre de plus en plus important de structures.

Le premier type d'action est une « formation-action » de six journées, réparties sur plusieurs mois, où un collectif d'une dizaine de managers, d'entreprises très diverses (industrielles, des services, relevant de l'économie sociale et solidaire ou non) vient partager ses expériences de manageurs et envisager ensemble, en s'appuyant sur des apports conceptuels fournis par les intervenants, un mode d'encadrement basé sur « le travail bien fait » (Clot, 2010) et son double rapport à la performance économique de l'entreprise et à la santé des salariés. Il s'agit d'identifier pourquoi et comment 1/ placer le travail réel au cœur du management et de l'organisation, 2/ mettre en discussion les critères de qualité du travail et 3/ lever les contraintes qui empêchent les personnes de bien faire.

Le deuxième type d'action, qui se déroule en parallèle, est un accompagnement des manageurs participants dans leur entreprise, par un consultant participant au projet et partageant ses principes, afin de les aider à « tester » ce nouveau mode managérial à travers le déploiement d'un projet concret au sein de leur structure. Ce projet peut être une réorganisation du travail, un nouvel objectif de production ou de qualité, le développement d'un nouveau secteur… et doit s'appuyer sur une prise en compte renforcée du travail réel des salariés.

La troisième action consiste à mettre en place un diplôme d'université (D.U.), porté par l'UPJV afin de capitaliser les enseignements issus des deux premiers types d'action et de les essaimer auprès des acteurs socio-économiques du territoire. Ce D.U. sera organisé à partir d'un référentiel descriptif (Balas, 2013) des activités caractéristiques d'un manageur « par la qualité du travail », lui-même construit en s'appuyant sur les acquis des actions de formation et d'accompagnement des manageurs. Ce mode de conception, *bottom-up*, nous paraît en effet offrir une garantie d'authenticité au futur D.U. et ainsi favoriser son attractivité comme son efficacité. De la même façon que l'organisation du travail est plus durablement performante lorsqu'elle prend en compte le travail réel plutôt que lorsqu'elle vise à le contraindre, la conception de nouveaux modes de management doit partir d'expériences concrètes de terrain et non consister en de nouveaux modèles prescriptifs. Ainsi, le référentiel du D.U. n'est pas construit de façon à fournir « clef en main » aux manageurs picards, un modèle universel de management par la qualité du travail ; il l'est de façon à former et accompagner les manageurs dans une démarche de transformation pas-à-pas et durable de leurs pratiques de management quotidiennes.

Après avoir décrit plus précisément ce projet, nous reviendrons sur la manière dont nous avons mobilisé la notion de travail, dans toutes ses dimensions (de la tâche à l'activité – Leplat, 2002) et son analyse comme objet central du dispositif de formation mais aussi comme méthode pour former les manageurs, les accompagner dans leurs projets et faire émerger les caractéristiques principales du métier en vue de sa référentialisation (Figari, 1994).

1. L'ANALYSE DU TRAVAIL DANS LA FORMATION DES MANAGEURS

Il existe des formations de manageurs qui ne parlent pas du travail… il existe des formations à l'analyse du travail, mais elles concernent rarement les manageurs notamment de niveau d'encadrement élevé, mais plutôt des professions comme les enseignants (Saussez, 2014), les conseillers d'orientation psychologues (Reille-Baudrin, 2011), l'encadrement de proximité (Carballeda et Garrigou, 2001), les acteurs de la prévention et les syndicalistes (Lacomblez et Teiger, 2006).

Le cadre que nous proposons aux manageurs a la double ambition de s'appuyer sur l'analyse du travail comme objectif de formation, mais aussi comme méthode. En effet, nous souhaitons que les manageurs s'approprient des notions qui nous semble structurante en rapport avec le travail et son analyse (l'écart prescrit-réel, les diagnostics confrontés, la place du langage, le lien entre écart et créativité, le rôle et la plasticité de la prescription) afin de pouvoir porter un regard plus riche sur le travail des personnes qu'ils encadrent et ainsi mieux

[1] Structure assiciative visant à promouvoir des formes d'organisation associant performance durable et développement humain. ITMD rassemble des entreprises, des syndicalistes, des chercheurs, des partenaires publics et des consultants.

le prendre en compte dans leurs pratiques managériales (Conjard, 2014). Cette acculturation à l'analyse du travail, de la tâche à l'activité, constitue un objectif explicite de notre action.

Nous postulons aussi que la meilleure façon de transmettre cette nouvelle « culture », orientée travail, est de faire éprouver par eux-mêmes, aux manageurs, l'effet de l'analyse sur leur propre travail. C'est pourquoi nous déployons des méthodes d'analyse du travail comme outils pédagogiques de notre action.

Les approches qui mettent en rapport analyse du travail et de l'activité et formation sont nombreuses (Champy-Remoussenard, 2005 ; Teiger et Lacomblez, 2013). Si des positionnements divergeants apparaissent sur les conceptions de ce qu'est l'homme au travail mais aussi sur la meilleure façon d'approcher son activité au plan méthodologique, les courants de l'ergologie, de l'anthropologie cognitive située, du cours d'action, de l'ergonomie constructive, de la clinique de l'activité, de l'entretien d'explicitation et de la psychophénoménologie ou encore de la didactique professionnelle, pour ne citer que les principaux, se rejoignent sur quelques principes dont nous nous sommes emparés, dans notre intervention interdisciplinaire.

Le premier de ces principes est de considérer l'activité de travail (ce que nous désignons avec les manageurs comme le *réel*) comme difficile à approcher, le comportement visible n'étant qu'une part de celle-ci. Le travail réel n'est donc pas réductible à l'observable. L'engagement subjectif de l'individu comme ses stratégies cognitives sont des éléments essentiels de son activité, mais sont « insus » (Wittorski, 2014).

Le second de ces principes est que le rapport au monde que le professionnel instaure quand il agit, est médiatisé par des instruments techniques (matériels) comme symboliques (en particulier le langage). C'est même la capacité de l'homme à créer des outils de médiation de son activité qui le distingue de l'animal (Vygotski, 2014).

Le dernier principe concerne la place centrale qu'occupe le collectif dans le travail de l'individu. L'homme agit avec, pour et au travers des autres. La notion de « genre professionnel » (Clot & Faïta, 2000) est particulièrement opérante ici pour saisir en quoi l'homme agissant est avant tout social.

Mais comment mettre en pratique ces principes avec les manageurs en formation ?

2- DÉROULEMENT DE L'ACTION (MÉTHODE)

Le point de départ de ce projet baptisé « Initiative Picarde : performance durable et management "par la qualité du travail" » est la préoccupation commune d'acteurs d'ITMD, de l'université de Picardie Jules Verne et des responsables de l'ARACT de Picardie, pour les questions de santé au travail et du rôle clef que le management peut y jouer. La conviction commune de ces acteurs et des institutions qu'ils représentent est qu'il existe un lien étroit entre qualité de vie au travail, qualité du travail et donc performance de l'entreprise (Balas, Arnaud et Bourgeois, à paraître).

Plutôt que de considérer la santé et le développement de la qualité de vie des salariés au travail comme contradictoires avec des objectifs de performance économique de l'entreprise (au sens générique du terme), nous postulons au contraire que ces objectifs sont intimement liés. Un salarié qui fait du bon travail et à condition qu'il puisse se reconnaître dans ce travail, développe sa santé. A l'inverse, un opérateur qui se voit contraint de faire un travail de moindre qualité, est mis en danger de dégradation de sa santé. Mais ce raisonnement est réversible. En effet, un salarié qui est en bonne santé fait du bon travail et s'estime être concerné dans la façon dont les *choses* tiennent ensemble… La santé est la fois déterminant et conséquence de la qualité du travail.

Notre projet a ainsi débuté par une phase d'information auprès des entreprises picardes. Un premier groupe d'une dizaine de manageurs de cinq entreprises a été réuni. Chaque entreprise (autrement dit chaque direction) impliquée a signé une convention de formation avec l'ARACT Picardie où elle s'engageait à dégager du temps pour que le ou les manageurs volontaires puissent suivre l'ensemble de cursus de formation (six fois une journée sur dix-huit mois) mais aussi développer un projet de « management par la qualité du travail » au sein même de l'entreprise. De plus, l'entreprise a confirmé son engagement en versant une participation financière pour la formation.

En contrepartie, cette entreprise a bénéficié, au plus près du ou des manageurs participants, de l'accompagnement d'un consultant spécialisé, dont le coût pouvait être couvert, à certaines conditions, par le Fonds d'aide à l'amélioration des conditions de travail (FACT), subvention versée par l'agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Lors de cette « première vague », les entreprises concernées étaient diverses : entreprise industrielle,

organisme privé délégataire de service public, structure de services relevant de l'économie sociale et solidaire, société de services informatiques. Cette diversité, loin de poser problème, était au contraire un atout pour dépasser les questions managériales sectorielles et commencer à identifier, au-delà des différences situées, les questions génériques d'un management par la qualité du travail.

Une seconde vague d'entreprises est entrée récemment dans le dispositif. Les manageurs qui la composent appartiennent, là-aussi, à des secteurs divers et occupent des fonctions différentes.

En ayant, dès cette première phase, l'objectif de construire un référentiel de D.U., il était clair qu'il devait s'écarter du modèle mécaniste d'un recueil de « bonnes pratiques » (Balas, 2011) et viser plutôt à décrire les éléments caractéristiques mis en lumière au cours de l'expérimentation.

Dans sa mise en œuvre le projet, en particulier lors des journées de regroupement des manageurs mais aussi parfois lors des actions d'accompagnement dans les entreprises, repose sur une alternance d'apports conceptuels (prescrit-réel, tâche, espace de discussion, etc.) et de co-analyse collective des activités professionnelles des uns et des autres. Les apports théoriques sont délivrés sous la forme de diaporamas, volontairement brefs et si possible dans un vocabulaire simple. Ils n'interviennent jamais en préliminaire mais sont toujours précédés de témoignages de situations qui font émerger une question à laquelle l'apport théorique va permettre un nouvel angle d'analyse, rendre possible un autre « récit » et favoriser un changement de regard sur le phénomène.

Par exemple le diaporama sur l'écart entre prescrit et réel a été précédé d'un traitement collectif de la question suivante : « que faites-vous face à un comportement d'un collaborateur qui ne vous parait pas conforme ? ».

Les séances se déroulent ainsi, entre partages d'expériences, réflexions individuelles et collectives sur le métier, mises en situation de résolution de problème et utilisation de dispositifs d'expression comme le double tour qui autorise un autre récit de sa pratique après avoir entendu ceux du premier tour, la mise en place de jeux de rôles qui offre ludiquement la possibilité d'éprouver la confrontation aux dilemmes et paradoxes d'une situation fictive, mais proche de leur vécu authentique.

L'objectif est que les managers puissent, grâce au collectif de pairs et l'appui des intervenants, dépasser « la face visible et autorisée » de leurs activités pour rendre compte des situations vécues et saisir la part de créativité que chacun développe, à partir d'une prescription plus ou moins explicite, pour faire face aux aléas du réel. A partir de ces divers exercices et mises en commun, nous faisons le pari que ces managers pourront développer un regard enrichi sur le travail, le leur, celui des pairs, celui des collaborateurs de leurs équipes. Leur regard deviendra sensible à des aspects ignorés jusque là : l'engagement subjectif des individus dans leur travail et son utilité, la place du collectif, l'usage et parfois la création d'instruments techniques ou symboliques. Les premiers sont tournés vers l'objet de l'action, c'est-à-dire l'extérieur ; les seconds vers son propre comportement et celui des autres, c'est-à-dire l'intérieur (Vygotski, 2014, p. 207).

Un des points clés de notre démarche est le rôle des intervenants. Appartenant à une des institutions promotrices de ce projet (ARACT Picardie, UPJV et ITMD), ils ont des profils divers et s'inscrivent dans des traditions scientifiques plurielles (psychologie sociale, ergonomie, clinique de l'activité, didactique, sociologie du travail) mais ont tous des actions en rapport avec le travail (conseil, recherche, enseignement, prévention). Cette diversité, qui fait écho à celle des manageurs participants, n'a pas simplifié les débuts de la formation-action. En effet, conduire un projet aussi ambitieux, mais en tenant fermement sur une approche de co-construction avec les manageurs, nécessite de construire un vocabulaire commun, des manières de faire communes… ce qui est difficile quand on appartient à des champs scientifiques et pédagogiques différents.

Au plan pédagogique, nous étions donc tous, alternativement formateurs, co-constructeurs, appuis pour « réfléchir » les paroles échangées entre manageurs, accompagnateurs individuels.

Souvent, nous avons simplement servi à renvoyer aux managers les paroles qu'ils venaient de prononcer, dans un processus maïeutique qui permet la prise de conscience. En effet, selon Vygotski, la conscience est un « contact social avec soi-même » (Vygotski, 2003), ce qui veut dire que l'on ne peut avoir conscience qu'en s'observant avec les yeux d'un autre. Cela veut aussi dire qu'autrui est indispensable pour développer ses « dialogues intérieurs ». Les « autruis », dans ce cas, étaient les autres manageurs mais parfois aussi les intervenants.

3- PRINCIPAUX RÉSULTATS

Plusieurs exemples d'effets de la formation à (et par) l'analyse du travail sur la conception que les managers se font de leur métier peuvent être présentés ici. On notera cependant que ces « petites pépites » ne doivent pas faire oublier que ce type d'approche de formation-action, en mobilisant

l'analyse du travail, est forcement longue avec des effets souvent discrets, car relevant plus de « révolutions » de pensée des participants que de transformations radicales immédiates. De plus, ces effets sont très souvent différés, comme pour toute approche pédagogique constructive.

Les exemples présentés sont donc illustratifs, mais sans prétendre à l'exemplarité. Ils proviennent de plusieurs situations en regroupement collectif (avec les deux groupes successifs) ou en accompagnement individuel dans l'entreprise.

Le premier concerne des manageurs confrontés à un nouveau dispositif de gestion et d'organisation qui transforment radicalement les pratiques de travail. Ce dispositif est justifié par des enjeux de réactivité. Les mots manquent à ces manageurs pour dire leur malaise. Les échanges avec les collègues, les remarques des intervenants, font avancer ces professionnels dans leur réflexion. S'ils ne sont pas à l'aise avec ce nouveau dispositif,–c'est parce qu'il ne règle pas des questions d'organisation préexistantes ni les nouvelles questions qui se posent et qu'il ne fait qu'habiller une réalité pour en masquer les failles. L'un des managers conclut la discussion par cette phrase brutale, mais qui cristallise toute sa frustration : « on faisait de la M…, maintenant on l'écrit ».

Et en effet, comment défendre « un travail ni fait, ni à faire » (Clot et Gollac, 2014) ? Par cette formule, le manageur ne fait pas qu'émettre un jugement de colère. Il ramène le travail et sa qualité au centre du débat et de son propre engagement dans le travail.

Dans le cadre de l'accompagnement individuel, un autre manageur, directeur d'une entité d'un organisme de services, se questionne sur l'organisation de son équipe et du fait que deux de ses collaborateurs, cadres au plan statutaire, n'exercent en fait aucune fonction d'encadrement, le laissant seul gérer l'équipe.

En nous appuyant sur ce qu'il déclare, nous questionnons ce directeur sur les actions concrètes qu'il met en œuvre, ses manières de faire… pour nous arrêter sur ce qui apparaît comme une anecdote. Les réunions du conseil d'administration font l'objet d'un compte-rendu que l'assistante ne parvient pas à rédiger. Le directeur doit donc s'en charger ce qui entraine deux conséquences : d'une part une surcharge de travail et d'autre part une obligation de prendre des notes détaillées en séance, le détournant de sa fonction d'animation du conseil.

L'anecdote n'en est plus une. Elle est en fait un symptôme des difficultés d'organisation du travail, dans la structure et oblige le directeur a repenser concrètement la division du travail de son organisation, entre opérateurs, cadres et lui-même.

Dans une entreprise de commerce de grande distribution, le manageur participant est responsable de service en position de N+2. Lors d'un exposé de sa situation, à partir de photos (nous avions demandé aux manageurs, entre deux sessions, de faire des photos de leur lieu de travail pour les exposer au collectif), le manageur a fait part d'un dilemme qui traverse son activité quotidienne. Il est débordé de tâches à effectuer, en particulier sur l'ordinateur, l'obligeant ainsi à déserter le champ du travail (Detchessahar, 2011). Dans un même temps, sollicité par des opérateurs N-2, il préfère répondre aux sollicitations, même si ce n'est pas son rôle, afin de préserver une dimension relationnelle avec les équipes.

Vécue au départ comme un déchirement, la situation analysée à l'aune du collectif et en s'appuyant sur les apports concernant « les contradictions dans le travail », est devenu pour ce manageur un exemple de la complexité de son travail et une preuve de son expertise à y faire face.

Avec un manageur responsable d'une association à visée sociale, nous avons mené un entretien individuel. Ce dernier est partagé entre la volonté de proposer des conditions de travail optimales à des salariés qui, pour certains, relèvent de l'insertion et, en même temps, chute des subventions aidant, d'améliorer la productivité synonyme de rentrées de financements, vitales pour la structure. Pendant la première demi-heure de l'entretien il nous explique, dans le détail, comment ces deux logiques sont incompatibles et l'obligent à des « grands écarts » quand, à partir d'une question sur les procédures de prise de décisions, il indique :

> « Quand je prends une décision, en fait lorsque l'on est en réunion de coordination, donc en équipe, heu… je vous l'ai dit tout à l'heure, je m'appuie d'une part sur des responsables, d'atelier, de coordinatrice, je prends leur avis, ça c'est déjà une chose… […] S'ils arrivent à me convaincre que travailler différemment, permettrait d'avoir une production supérieure, je serais bien bête de ne pas accepter. […] C'est ce qui me motive d'accepter ou pas, enfin, c'est une des motivations, il n'y a pas que celle là… Ce n'est pas que sur la production, faut pas déconner, c'est aussi sur l'aspect… […] Moi, tant que ça amène une meilleure qualité sur

> le travail, une meilleure qualité dans les conditions de travail des personnes… et une meilleure production, c'est ce qui me motive en tout cas dans mes décisions ».

Le manageur, dans cet extrait, installe son raisonnement à partir du constat d'un écart entre « logique humaine » et « logique productive ». D'ailleurs, ses décisions « s'appuie » sur l'équipe et les cas où il prend l'avis des salariés, c'est « déjà une chose », entendu un premier cas. Le second cas sera, alors une prise de décision d'autorité, justifiée par un impératif de production et ses conséquences financières, dont il juge qu'elles ne doivent pas être la seule motivation (*« faut pas déconner »*). Cependant, le dialogue se poursuit et le manager illustre chaque cas de traitement humain et collaboratif de ses salariés par des exemples qui ramènent à des questions de production. La phrase finale de cet extrait marque la prise de conscience par le manager, du lien indéfectible, dans le travail, entre logique humaine et productive, illustré ici par les trois points avant *« et une meilleure production »* et qui signent l'hésitation et la réflexion du manager. On produit plus, quand on travaille dans de meilleures conditions. Ces logiques ne sont, là aussi, pas à opposer, mais à concilier.

Cette prise de conscience prend le manager au dépourvu, ce raisonnement n'étant pas une « traduction de sa pensée » mais un développement de sa pensée car « l'expérience et la conscience ne sont observables que dans leurs développements, non pas comme des produits, des états ou des structures invariantes mais au travers des processus qui font et qui défont ces formes sédimentées » (Clot, 2001, p. 259). Dès lors, on peut affirmer que ce processus de mise en dialogue de son travail, y compris avec lui-même, sous des formes diverses, permet à ce manageur de développer u ne vision enrichie de celui-ci et ainsi de mieux « gérer les dilemmes » (Balas, 2014) qu'il doit affronter dans son quotidien.

Comme on le voit, on pointe ici des résultats opérants sur des changements de postures et de représentation. A ce stade il est plus difficile d'attester de changements de pratiques avérées et durables.

On peut cependant noter deux cas. Le premier est un manageur, responsable de service dans l'industrie, qui a décidé, dès la fin de la première journée de regroupement, de responsabiliser ses N-1 sur la réécriture de procédures encadrant l'activité de son service, en les réécrivant avec eux plutôt que des les imposer « d'en haut ».

C'est aussi le cas d'un second manager qui, face à une obligation de changement de l'organisation de son entreprise, a décidé de mettre en discussion auprès des opérateurs de l'atelier de conditionnement les changement de tâches qui s'imposaient, de les laisser construire de nouveaux modes opératoires plutôt que de les définir lui-même.

4- ANALYSE ET DISCUSSION

Cette forme d'action produit des effets sur le travail de chacun : les manageurs concernés ont développé leur « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) dans la mesure où ils disposent d'une lucidité plus importante sur leurs activités ordinaires de travail. Ils prennent également conscience de l'intérêt de développer le pouvoir d'agir de leurs collaborateurs, pour leur santé physique et psychique, mais également pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise notamment en terme de qualité du travail.

Cette action a aussi des effets sur le collectif : le groupe de managers est un « creuset du changement » ou pour le dire dans la cadre finlandais du *Change Lab methodology*, "*the nursery for change*" (Kloetzer & Seppänen, 2014).

Ce changement, on peut l'observer, se réalise à partir des détails de l'activité concrète qui est analysée. C'est à partir de cette étude minutieuse que l'on peut retrouver les mécanismes explicatifs de la situation.

Malgré les promesses d'un tel dispositif, dont la deuxième vague est en cours, ainsi que la rédaction du référentiel du D.U., nous devons cependant rester prudents dans nos conclusions. Nous n'en maîtrisons pas encore tous les effets, notamment à long terme.

De plus, comme pour toute analyse « clinique », la question de la généralisation des effets locaux dans un cadre plus large se pose. Les effets observés sur deux groupes d'une dizaine de manageurs ne nous garantissent pas un même effet positif dans toutes les situations.

Un des points clés du changement de management dans les entreprises est de pouvoir faire porter ces changements par toute l'entreprise. En premier lieu, il est essentiel de convaincre des représentants du personnel de mettre en place un management fondé sur le travail. La mobilisation d'un cadre aussi peu orthodoxe est-il audible auprès de instances représentatives du personnel (Teiger, Lacomblez, Gaudart, Théry, Chassaing & Gâche, 2014) ?

De même, une volonté de changement de mode managérial, portée par un manageur intermédiaire, doit être partagé par la direction de l'entreprise, le risque étant, sinon, que ce manageur se retrouve en

porte-à-faux entre des attentes de ses équipes et un blocage de l'organisation à son sommet.

Sans marges de manœuvre, l'encadrement intermédiaire ne peut développer son pouvoir d'agir sur le travail, dans l'organisation (Clot et Simonet, 2015).

De même, doit-on noter pour finir, qu'un élément essentiel de réussite de notre projet de transformation des modes de management est de prévoir, dès sa mise en place, un dispositif de suivi de la mise en œuvre et de pérennisation du changement. Ce dispositif est essentiel pour garantir contre le danger de créer une attente chez les opérateurs et les manageurs même, et qui ne déboucherait sur rien.

CONCLUSION

Nous avons voulu, Dans ce travail, rendre compte d'un projet pluridisciplinaire et impliquant plusieurs institutions. Il visait la transformation de l'approche managériale dans les entreprises d'une région. L'ARACT Picardie, en collaboration avec l'UPJV et l'ITMD, ont lancé, depuis près de deux ans, un dispositif de formation-action et d'accompagnement de manageurs volontaires, délégués par des entreprises picardes.

L'objectif, à travers ces différentes actions, est de promouvoir un management par la qualité du travail, favorable à la santé des salariés comme à la performance de l'entreprise. Pour conduire cette démarche, nous avons mobilisé l'analyse du travail et de l'activité, en formant les manageurs à mieux observer le travail tel qu'il se fait, mais aussi en vivant, par eux-mêmes, les effets de l'analyse sur leur propre activité de manageur.

Cet usage de l'analyse du travail comme objet, mais aussi comme moyen, a permis de constater certains effets développementaux sur les manageurs participants et la rédaction d'un DU promet une pérennisation de cet effet.

L'efficacité de ce choix peu habituel pour former les manageurs repose sur une vision non « fonctionnaliste » de la formation (Saussez, 2014, *op. cit.*) et plus sensible aux processus en cours, rejoignant ainsi Vygotski quand celui-ci indique que « Les chercheurs ont à s'atteler à la tâche essentielle dont nous parlions plus haut : transformer la chose en mouvement, le fossile en processus. (…) Nous devons nous intéresser, non pas au résultat final, au bilan, au produit du développement mais au processus même d'apparition ou d'établissement de la forme supérieure, saisie dans sa réalité vivante » (Vygotski, 2014, p. 221).

BIBLIOGRAPHIE

BALAS, S. (2013). De l'usage dénormalisant des référentiels. Un exemple pour la formation des masseurs-kinésithérapeutes, in N. Gutnik, C. Negroni & M. Sorel, (coord.). La question de la professionnalisation et des nouvelles formes de professionnalité des formateurs. *TransFormations*, n°9, pp. 89-109.

Balas S. (2014). Un référentiel pour développer les différences. Le cas d'une intervention avec des masseurs-kinésithérapeutes. Dans B. Prot (coord.) *Les référentiels contre l'activité*. *En formation, gestion, certification.* Toulouse : Octares, 151-165.

Balas, S., Arnaud, C. & Bourgeois, F. (à paraître). Quand prendre son propre travail comme objet d'analyse permet de mieux manager celui des autres : le cas d'une formation action avec des manageurs, *La revue des conditions de travail*, N°3 – 2015

Clot Y. (2001). Clinique du travail et action sur soi, in J.-M. Baudouin et J. Friedrich. *Théories de l'action et Education*. De Boeck Université « Raisons éducatives », 255-277

CLOT, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF

CLOT, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La découverte

CLOT, Y., & FAÏTA, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler, 4*, pp. 7-42.

CLOT, Y. & GOLLAC, M. (2014). *Le travail peut-il redevenir supportable ?* Paris : Armand Colin

CLOT, Y., & SIMONET, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le Travail Humain*, Vol. 78, 2015/1, pp. 31-52

DETCHESSAHAR, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution… *Revue Française de Gestion*, 2011/5, n°214, pp. 89-105.

FIGARI, G. (1994). *Evaluer : quel référentiel ?* Bruxelles : De Boeck Université

KLOETZER, L. & SEPPÄNEN, L. (2014). Editorial: Dialogues and interaction as "the nursery for change", *Outlines – Critical Practices Studies*, n°15, Vol. 2, pp.01-04, http://www.outlines.dk

LACOMBLEZ, M & TEIGER, C. (2006). L'ergonomie et la trans-formation du travail et/ou des personnes. *Education Permanente*, n°166, pp 9-28

LEPLAT, J. (2002). Psychologie de la formation. Jalons et perspectives. Toulouse : Octares

REILLE-BAUDRIN, E. (2011). Reconversion professionnelle, l'espace d'une transition. D'une

clinique de l'expérience à l'expérimentation clinique de l'activité transitionnelle : la méthode des instructions au sosie. *Thèse pour le doctorat en psychologie*. Paris : CNAM.

SAUSSEZ, F. (2014). Une entrée activité dans la conception d'environnements de formation pour sortir d'une vision fonctionnaliste de la formation, un essai de conclusion. *Activités*, *11*(2), 188-200. http://www.activites.org/v11n2/v11n2.pdf

TEIGER, C., LACOMBLEZ, M. (2013). (Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail. *Coord, PUL*, Laval

TEIGER, C., LACOMBLEZ, M., GAUDART, C., THERY, L., CHASSAING, K., & GACHE, F. (2014). Dynamique de la compréhension et de la transformation du travail. Éléments pour une histoire de la coopération syndicats-recherche en ergonomie et psychologie du travail en France, *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, 2014/2, pp. 195-210.

VYGOTSKI, L. (2003, traduction Sève F. et Fernandez G.). *Conscience, inconscience, émotions*. Paris : La Dispute.

VYGOTSKI, L. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*. Paris : La Dispute

WITTORSKI, R. (2014). Rendre visible la part insue de l'activité : quelques motifs, enjeux et fonctions remplies. In P. Champy-Remoussenard, (Coord.). *En quête du travail caché : enjeux scientifiques, sociaux, pédagogiques.* Toulouse : Octarès éditions, pp. 101-113.