



HAL
open science

Améliorer les conditions d'exercice du management pour réduire les risques psychosociaux

Laurent Karsenty, Pierre Pisani

► To cite this version:

Laurent Karsenty, Pierre Pisani. Améliorer les conditions d'exercice du management pour réduire les risques psychosociaux. *Activités*, 2023, 20 (1), 10.4000/activites.8009 . hal-04025407

HAL Id: hal-04025407

<https://cnam.hal.science/hal-04025407>

Submitted on 12 Mar 2023

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.

Améliorer les conditions d'exercice du management pour réduire les risques psychosociaux¹

Laurent Karsenty & Pierre Pisani

Résumé. Les risques psychosociaux augmentent lorsque les manifestations d'une activité bridée, voire empêchée, n'occasionnent pas de débat sur le travail ou ne conduisent pas à leur trouver des solutions satisfaisantes. Ce peut être le cas lorsque les managers ne bénéficient pas de conditions essentielles à l'exercice de leur fonction et rencontrent des difficultés pour la mettre en œuvre. S'attacher à comprendre l'origine de ces difficultés et chercher à y remédier peut alors devenir le meilleur moyen d'abaisser les risques psychosociaux pesant sur l'ensemble des salariés d'une structure. C'est l'idée qui est développée dans cet article, en s'appuyant sur une intervention réalisée dans une structure associative gérant un complexe médico-social. Cette intervention a été initiée à la demande de son Comité Social et Économique (CSE) qui constatait une accumulation de plaintes de la part des salariés depuis la mise en place d'une nouvelle organisation. Sur la base des analyses menées au cours de cette intervention, plusieurs origines aux difficultés des managers ont été mises en évidence, certaines étant assez générales dans le cadre de l'exercice de la fonction managériale et d'autres plus spécifiquement liées à la transformation organisationnelle menée au sein de la structure. Un plan d'actions résultant de ces analyses a été élaboré par plusieurs acteurs de cette structure. Mais au-delà de ce plan d'actions, les résultats de nos analyses conduisent à proposer des mesures de portée plus générale pour améliorer les conditions d'exercice du management.

Mots-clés : Santé au travail, Risques psychosociaux, Management, Transformation organisationnelle

Improving the conditions for implementing management to reduce psychosocial risks

Abstract. Psychosocial risks increase when the manifestations of a restrained or even prevented activity do not give rise to a debate on work or do not allow satisfactory solutions to be found. This may be the case when managers do not benefit from essential conditions for the exercise of their function and encounter difficulties in implementing them. Understanding the origin of these difficulties and seeking to remedy them can then become the best way to reduce the psychosocial risks to which employees are exposed. This is the idea that is developed in this article, based on an intervention carried out in an associative structure managing a medico-social complex. This intervention was requested by its Social and Economic Committee (CSE), which noted an accumulation of complaints from employees since the implementation of a new organization. Based on the analyses carried out during this intervention, several origins to the managers' difficulties have been highlighted, part of them being quite general considering the managerial function while others being more specifically linked to the organizational context of the structure. An action plan resulting from these analyses has been drawn up by several actors in the structure. But beyond this action plan, the results of these analyses lead us to propose more general measures to improve the conditions for implementing management.

Keywords: Health at the workplace, Psychosocial risks, Management, Organizational change

¹ Texte à paraître dans la revue *Activités* [En ligne], 10-1 | 2023.

Introduction

Le secteur médico-social connaît d'importantes évolutions ces dernières années en termes de législation, de financement et de professionnalisation de son personnel (Miramon, 2010). Ces évolutions imposent des modifications en termes d'organisation et de gestion des ressources humaines. Associées aux spécificités de l'activité dans ce secteur (confrontation au handicap ou à la maladie, frustrations devant l'absence de progrès de certains résidents ou la perte de capacité avec l'âge, exigences formulées par les familles, développement de l'offre de service sans augmentation des moyens disponibles, ...), elles constituent autant de raisons qui exposent les salariés aux risques psychosociaux (RPS).

Des RPS surviennent dès lors que les ressources effectivement mobilisables par les salariés dans une situation de travail ne suffisent pas à répondre aux différentes exigences du travail (Van Belleghem, Gasparo et Gaillard, 2013). La qualité du travail peut s'en trouver affectée au point d'induire une perte de sens associée à différents troubles : stress, tensions interpersonnelles, troubles psychosomatiques, état dépressif, etc. Les risques psychosociaux augmentent lorsque ces manifestations d'une activité bridée, voire empêchée (Clot, 2006) n'occasionnent pas de débat sur le travail ou, si un tel débat a lieu, lorsqu'il ne permet pas d'apporter des solutions satisfaisantes.

Il est largement reconnu que la qualité du dialogue entre les salariés et leurs managers est cruciale pour que ce type de débat ait lieu et favorisent l'identification de solutions réduisant les RPS (Gollac et Bodier, 2011). Or, la qualité de ce dialogue dépend, au moins en partie, de la capacité des managers à assurer pleinement leurs fonctions. Quelques rares travaux issus des sciences humaines ont mentionné que ce n'était pas toujours le cas. Par exemple, Sarnin, Caroly et Douillet (2011, p. 311) rapportent que « les facteurs à l'origine des souffrances des salariés tiennent beaucoup à l'instabilité et la complexité des organisations, et aux difficultés des managers, du fait de cette complexité, à piloter réellement et de manière satisfaisante ces organisations. » Mais finalement, assez peu de travaux ont détaillé la nature des difficultés vécues par les managers, en particulier dans un contexte de changement organisationnel, leurs origines et comment elles pouvaient affecter le travail de leurs équipes. En s'appuyant sur une intervention réalisée dans une structure associative spécialisée dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, nous avons pu explorer ces questions. Cet article en retrace les principaux résultats et met en évidence quelques-unes de leurs implications.

L'intervention est décrite dans la section suivante. Elle a permis de poser différents constats permettant de prendre la mesure des difficultés des managers et d'en comprendre l'origine. Ces constats sont exposés et suivis des actions qui ont été co-définies avec les acteurs de l'établissement pour transformer les situations de travail des managers. En prenant un peu de recul sur les résultats de cette intervention, il est apparu que les difficultés des managers tenaient pour une part à la nature de leurs missions et des problèmes qu'ils ont à résoudre et, pour une autre part, aux pertes de repères caractéristiques des changements organisationnels lorsqu'ils ne sont pas co-construits. Ces points feront l'objet d'une discussion. En conclusion, plusieurs pistes sont mises en avant pour mieux prendre en compte les difficultés possibles dans l'exercice de la fonction managériale.

1 L'intervention : la demande et la démarche proposée

1.1 La demande

L'établissement dans lequel se déroule l'intervention est une association loi 1901 qui accompagne des personnes en situation de handicap. Elle a été créée il y a plus de 50 ans, emploie près de 150 salariés et accompagne environ 300 personnes ayant une déficience intellectuelle ou une maladie mentale. Cette structure a déjà fait appel au service de prévention des risques professionnels de la Mutualité Sociale Agricole (MSA), à laquelle elle cotise, pour l'aider à gérer des situations difficiles et prévenir les RPS. Des demandes ont ainsi été formulées en 2012 et 2015. Les risques psychosociaux n'y sont donc pas apparus récemment. Toutefois, le contexte organisationnel a changé depuis 2018, avec l'arrivée d'un nouveau directeur général et la mise en place d'une nouvelle organisation.

Pour comprendre ce changement, il faut revenir au cadre organisationnel d'avant 2018 : il n'y avait alors qu'un directeur pour l'ensemble de la structure, lequel s'appuyait sur plusieurs chefs de services pour

piloter les différentes activités. Dans les faits, le directeur intervenait sur toutes les décisions importantes concernant toutes les activités. Son départ a alors fait peser la menace d'un effacement de l'ensemble de la structure. Pour ne plus vivre cette situation, le Président du Conseil d'Administration (CA) a non seulement créé un poste de directeur général (DG) en lieu et place de celui de directeur, mais a aussi prévu, en accord avec le DG nouvellement recruté, de refondre l'organisation. Cette refonte devait consister, notamment, à nommer des anciens chefs de service au poste de directeur de pôle, lesquels seraient subordonnés au DG et gèreraient les principales activités de leurs établissements. Le nouveau DG s'est attelé à cette tâche dès son arrivée, ce qui l'a conduit à élaborer progressivement un nouvel organigramme (cf. fig. 1).

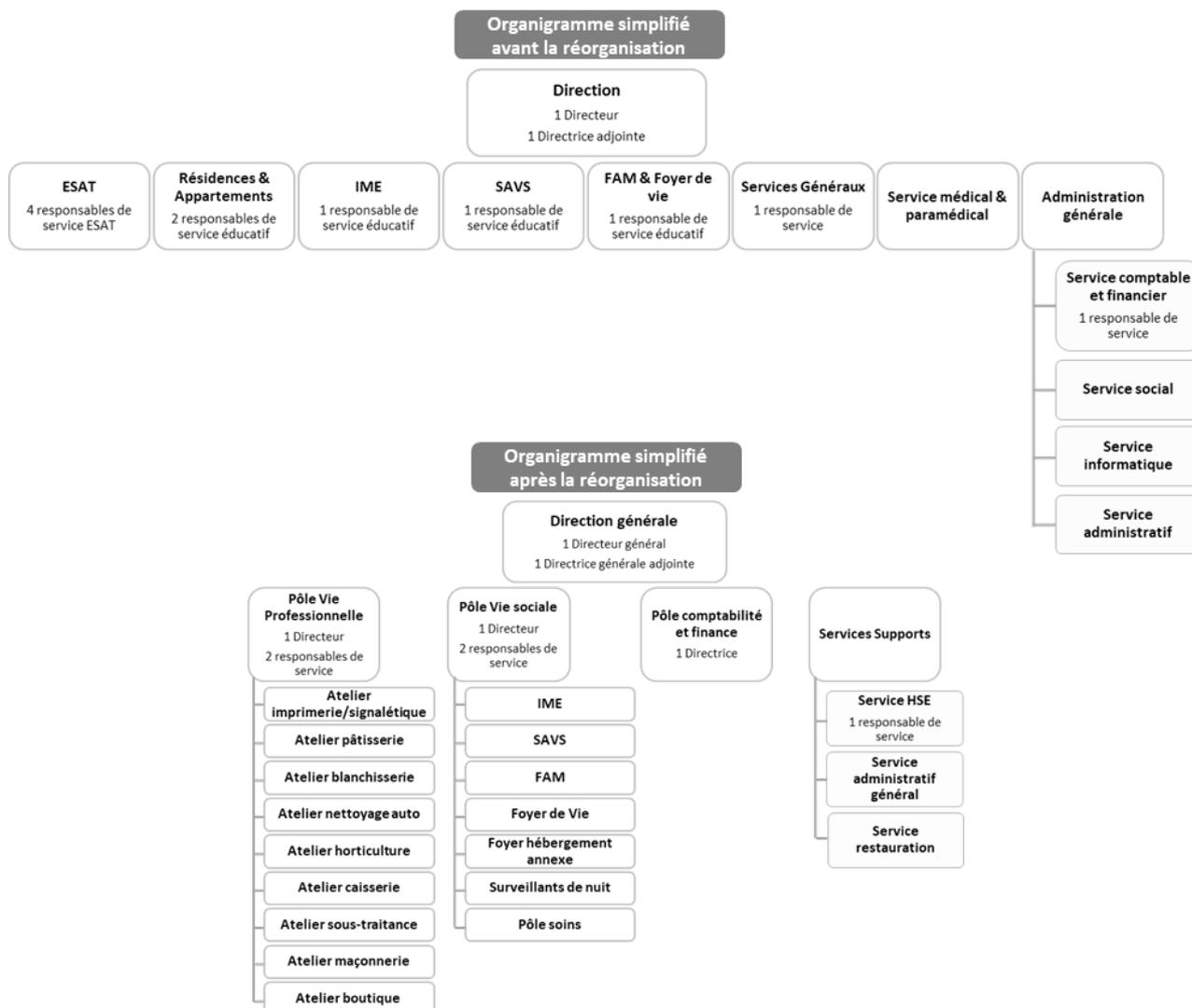


Figure 1. Organigrammes simplifiés de la structure avant et après la réorganisation²

Figure 1. Simplified charts of the structure before and after the organizational changes

Le nouvel organigramme fait apparaître, à côté du DG, une directrice générale adjointe (DGA) qui n'est autre que l'ancienne directrice adjointe, dont les fonctions étaient presque exclusivement centrées sur la gestion des ressources humaines et se sont alors un peu élargies (participation aux réflexions stratégiques, responsable de la qualité, remplacement du DG en cas d'absence). Une directrice financière est aussi rattachée au DG : il s'agit de l'ancienne responsable du service comptabilité et finance, dont les fonctions effectives n'ont pas réellement changé. Sous le DG apparaît deux directeurs, un pour chacun des principaux pôles d'activité de la structure : d'une part, le pôle vie professionnelle

² L'acronyme ESAT désigne des Etablissements ou Services d'Aide par le Travail. Dans l'ancienne organisation, l'ESAT regroupait déjà l'ensemble des ateliers composant le Pôle Vie Professionnelle dans la nouvelle organisation.

qui regroupe une dizaine d'ateliers offrant des activités à environ 150 personnes en situation de handicap et, d'autre part, le pôle vie sociale gérant l'hébergement, l'accompagnement ainsi que les soins offerts aux personnes résidant sur le domaine. Chaque directeur peut s'appuyer sur deux chefs de service pour encadrer les activités relativement nombreuses dans chaque pôle. Le DG supervise aussi, en direct, un ensemble d'activités support. Ce lien direct ne devait toutefois être que temporaire, dans l'attente du recrutement d'un ou plusieurs chefs de service.

Cette nouvelle organisation, conçue pour mieux répartir le pouvoir de décision, est toutefois directement mise en cause par les membres du CSE qui ont rapporté plusieurs plaintes de salariés à l'encontre de leurs managers et de leur direction du type : « Il n'y a pas de pilote dans l'avion, on ne sait pas où l'on va », « les décisions ne sont pas prises » ou « les décisions prises sont suivies de l'action inverse quelques heures après ». La nouvelle organisation a aussi été jugée responsable par le CSE d'une multiplication des arrêts de travail. Le conseiller en prévention des risques professionnels de la MSA, participant au CSE, propose alors fin 2019 une intervention avec deux objectifs : comprendre plus précisément l'origine des situations de mal-être vécues par les salariés et y apporter des solutions. Il propose en outre de mener cette intervention avec un intervenant spécialisé dans la prévention des RPS et l'étude du management, ce sujet ayant été soulevé à plusieurs reprises par le CSE. Ces propositions ont été acceptées.

1.2 Une intervention structurée en 3 phases

Pour répondre à ces objectifs, une démarche d'analyse et de transformation en 3 étapes a été mise en place (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen, 2006) : un prédiagnostic, suivi d'un diagnostic, puis un accompagnement à l'élaboration d'un plan d'actions. Certaines mesures liées à chacune de ces étapes sont décrites dans la suite.

a) Prédiagnostic

La phase de prédiagnostic a pour but de préciser et de délimiter le champ d'intervention. Pour cela, un comité de pilotage RPS a été formé en y associant les deux membres de la direction générale (DG et DGA), des représentants du personnel appartenant au CSE (comité social et économique) et du médecin du travail. Avec ce comité de pilotage, les objectifs de l'intervention ont été précisés, le planning des actions à mener défini et les ressources nécessaires à leur mise en œuvre identifiées. Le prédiagnostic devait permettre d'orienter l'intervention sur les activités les plus sensibles en termes de RPS et les problématiques méritant une analyse approfondie. Cet objectif a reposé sur 3 actions : (1) une analyse documentaire (DUER, organigrammes, fiches de poste des acteurs opérationnels, ...) et une analyse des indicateurs sociaux (composition des effectifs, données sur l'absentéisme et le turnover, accidents du travail, ...); (2) des entretiens ouverts visant à comprendre les activités menées dans la structure et identifier les contraintes qui pèsent sur elles ainsi que les difficultés vécues par les acteurs en charge de les mener. Ces entretiens, d'une durée d'une heure environ, ont été menés de façon individuelle avec l'ensemble des cadres³ de la structure, soit 12 personnes, le médecin du travail et les membres du CSE ; (3) des observations ouvertes sur l'ensemble des activités du pôle vie professionnelle ainsi qu'auprès de quelques équipes de l'institut médico-éducatif, du service d'accompagnement à la vie sociale et de quelques équipes des services support (service technique, cuisine, entretien, services administratif et informatique). Au cours de ces observations, des échanges ont été menés avec quelques salariés appartenant à chaque équipe, en se focalisant sur leurs conditions de travail et leur état de santé. Une présentation des résultats du prédiagnostic a été faite au comité de pilotage, après quoi la démarche, le périmètre et les thématiques du diagnostic ont été précisés avec lui.

b) Diagnostic

Le prédiagnostic a souligné l'importance des difficultés rencontrées par la direction et les cadres dans l'exercice de leurs fonctions (ce qui sera développé dans la suite). Le diagnostic devait permettre d'en comprendre les causes. Etant donné que les processus de décision des cadres sont souvent informels ou plus ou moins accessibles à un observateur extérieur, nous avons procédé essentiellement par entretien. Des entretiens semi-directifs individuels ont ainsi été conduits avec les membres de la

³ Dans la structure étudiée, aucun des cadres n'a une fonction autre que celle de manager des équipes. Pour cette raison, nous utiliserons les termes génériques de cadre et de manager comme des synonymes.

direction (DG, DGA, directrice financière, les 2 directeurs de pôle), 8 chefs de service ainsi que le président du conseil d'administration (CA). En parallèle, nous avons étudié les profils de poste des membres de l'encadrement ainsi que les délégations de pouvoirs confiées par le CA au DG et à la DGA. Enfin, deux entretiens collectifs ont également été organisés avec des salariés issus des deux principaux pôles d'activité, afin de pouvoir en rencontrer un nombre suffisamment important. Ce choix d'entretiens collectifs a été fait en s'assurant que les salariés regroupés – ils étaient 3 ou 4 dans chaque entretien – se sentaient libres de s'exprimer ensemble et en sachant que les échanges informels que nous avons eus pendant la phase de prédiagnostic avaient déjà permis de recueillir des témoignages individuels. Les résultats du diagnostic ont été présentés au comité de pilotage. Plus qu'une simple restitution, ce temps d'échange prend la forme d'un débat dans lequel les interventions de chaque participant peuvent conduire à préciser, modifier ou ajouter des éléments au diagnostic, l'objectif étant que les membres du comité de pilotage l'approuvent et se l'approprient totalement.

c) Accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions

Le plan d'actions découle directement du diagnostic et matérialise par des engagements pris par les acteurs pour améliorer les situations de travail. Il regroupe les actions de prévention des principaux risques identifiés ainsi que, parfois, des actions curatives à mettre en œuvre rapidement. Ce plan d'actions n'a d'intérêt que s'il est appliqué. Pour favoriser cette mise en œuvre, les membres de la structure s'engagent collectivement dans sa construction et sa réalisation. Pour cette raison, notre rôle a consisté, pour l'essentiel, à cadrer et animer son élaboration, pas à prescrire des solutions, ni même à contester les décisions sur lesquels le comité de pilotage convergeait. Tout au plus nous permettions-nous d'émettre un avis lorsqu'il était demandé, de signaler l'absence d'une condition de mise en œuvre d'une décision évoquée ou d'alerter sur des conséquences potentiellement négatives d'une décision.

Cette posture, active sur l'animation et en retrait sur la décision, nous a parfois conduit à enregistrer des décisions dont les conditions de succès restaient questionnables. Par exemple, face à certains problèmes, les managers de la structure ont pu opter pour une solution en termes d'intention, avec une formule telle que « nous devons veiller à faire ceci ou cela ». Notre rôle d'animateur nous amenait, dans un tel cas, soit à demander aux participants comment traduire leur intention en actions plus concrètes, soit à rappeler des contraintes qui pourraient rendre leur intention difficilement réalisable. Mais lorsque les participants ne voyaient pas comment préciser leur intention ou ne trouvaient pas d'autres solutions plus concrètes ou plus compatibles avec leurs contraintes de travail, nous enregistrons leur intention telle qu'elle avait été initialement formulée.

Pour accompagner l'élaboration du plan d'actions, deux séances de travail ont été mises en place. La première s'est concentrée sur les objectifs à atteindre et les actions à mettre en œuvre. La seconde a permis de préciser ces actions et de détailler les conditions de leur mise en œuvre (porteur de chaque action, avec quels moyens, à quelle échéance).

Enfin, pour éviter les défauts de mise en œuvre des décisions prises, nous avons mis en place une réunion mensuelle ou bimestrielle de suivi du plan d'actions. Ce suivi devait aussi permettre aux acteurs de préciser ou d'adapter leur plan d'actions en constatant certaines difficultés d'application ou en percevant un écart entre les effets attendus des actions appliquées et leurs effets réels.

Dans la suite de l'article, le plan d'actions défini avec la structure ne pourra pas être précisément détaillé mais nous en livrerons les grandes lignes et nous nous arrêterons sur quelques actions pour lesquelles la structure nous a demandé un accompagnement complémentaire (§ 3). Avant cela, nous détaillons les principaux constats extraits des phases de prédiagnostic et de diagnostic.

2 Une situation de déficit managérial causée par une réorganisation non aboutie

Les données recueillies pendant la phase de prédiagnostic ont permis d'identifier plusieurs problèmes, mais l'un d'eux est apparu comme le plus prégnant – c'est-à-dire celui qui était le plus fréquemment cité par les salariés et qui semblait avoir le plus d'effet sur le climat social : la structure souffrait de ce que nous proposons d'appeler un *déficit managérial*, lequel touchait une majeure partie de ses activités. La notion de déficit managérial, moins extrême que celle d'*absence de management* introduite par d'autres auteurs (Clergeau, Geoffroy-Maronnat et Pihel, 2007, Detchessahar et Miguet, 2012), vise à désigner un

manque de management sans nier toutefois le fait que les managers de la structure réussissaient à remplir certaines de leurs fonctions auprès de leurs équipes. Plus concrètement, ce déficit managérial prenait deux formes :

- (1) plusieurs postes d'encadrant étaient vacants, sachant qu'une partie de cette vacance s'expliquait par des arrêts de travail, le reste étant constitué par des postes non pourvus ;
- (2) les dirigeants et encadrants en place ne répondaient pas ou pas de manière satisfaisante aux attentes de leurs équipes qui ressentaient, par conséquent, un manque en matière de management.

Ces attentes insatisfaites ont été exprimées sous des formes variées par les salariés que nous avons rencontrés : présence insuffisante de certains encadrants et du DG sur le terrain ; manque de compétences techniques chez certains chefs de service nouvellement nommés et qui, de fait, prenaient en charge une nouvelle activité qu'ils ne maîtrisaient pas ; en lien avec la remarque précédente, manque de réactivité ou absence de solution face aux problèmes issus du terrain ; manque de communication ; usage inapproprié de la communication par mail ; peu de reconnaissance offerte aux salariés ; manque d'animation de la part du DG lors des réunions de direction et des réunions avec les partenaires sociaux ; absence d'accompagnement du changement organisationnel. En complément, il est apparu que si les salariés bénéficiaient d'espaces de discussion avec leur encadrement, on y discutait surtout des dossiers de résidents et des projets menés par certaines équipes. Le travail de ces salariés n'était, en lui-même, que peu ou pas abordé.

De leur côté, les encadrants ne signalaient pas un manque généralisé de management dans la structure mais invoquaient des difficultés à faire tout ce qui leur incombait et à se positionner dans la nouvelle organisation. Celle-ci leur octroyait en effet plus de responsabilités sans qu'ils sachent exactement délimiter leur champ de décision et sans être sûr de maîtriser toutes les compétences requises, n'ayant reçu aucune formation complémentaire. Dans ce contexte, ils reconnaissaient ne pas toujours savoir qui devait prendre quelle décision, d'où le fait qu'ils laissaient certains problèmes sans solution. Ils témoignaient aussi de demandes faites à leurs supérieurs hiérarchiques ou à d'autres services sans retour ou avec des retours très tardifs. Ces témoignages portaient notamment sur des demandes adressées à leur directeur de pôle ou à la direction générale, par exemple sur des questions de valorisation salariale, de recrutement ou de formation.

Le déficit managérial ressenti sur le terrain et par certains managers provoquait des conflits, était à l'origine de frustrations qui s'accumulaient, pouvait être à l'origine d'un sentiment d'abandon ressenti par certaines équipes et semblait directement à l'origine de plusieurs arrêts de travail. Pour toutes ces raisons, nous avons proposé au comité de pilotage de mettre l'accent dans la phase de diagnostic sur la compréhension fine du déficit managérial, ce qu'il a accepté. La suite présente les principaux éléments qui en ont résulté.

2.1 Une nouvelle organisation non aboutie conduisant à un ressenti de flou organisationnel

Un peu après son arrivée, le nouveau DG, en se basant sur des échanges soutenus avec la DGA, a élaboré progressivement une nouvelle organisation. Au-delà de la construction d'un nouvel organigramme, cette élaboration imposait de définir clairement les rôles et missions pour chaque niveau de cadre. Ce travail a été entamé par le DG, en partant de sa feuille de délégation de pouvoirs rédigée par son CA. Précisions qu'une délégation de pouvoirs fixe les missions confiées à un dirigeant ainsi que les moyens mis à sa disposition pour les réaliser. Ainsi, dans la délégation de pouvoirs du DG, on y trouve des missions liées notamment : aux instances statutaires (assemblées générales, conseils d'administration et réunions de bureau) ; à la vie des services (pilotage des études, conduite des analyses permettant au CA de statuer sur l'évolution des services, animation de l'équipe des cadres, établissement et transmission de tableaux de bords au CA) ; à la gestion du personnel (création de postes, gestion des carrières, représentation de l'employeur dans les instances représentatives du personnel, ...); à la gestion financière (proposition d'orientations budgétaires au CA, contrôle budgétaire, ...). Concernant les délégations de pouvoirs des DGA et directeurs de pôle, leur examen a révélé qu'elles consistaient globalement en un copier-coller des différentes responsabilités déléguées au DG par le CA, avec uniquement certaines responsabilités en propre comme la prise en charge des ressources humaines et de la démarche qualité pour la DGA (sans plus de précisions sur ce que cela

recouvrait), ou encore l'organisation interne de chaque pôle pour les directeurs. La refonte de l'organisation s'est globalement arrêtée là. Il n'est donc pas étonnant que les feuilles de délégation de pouvoirs soient apparues trop imprécises pour que les directeurs de pôle sachent exactement quels étaient leurs prérogatives, quelles décisions ils pouvaient prendre seuls ou avec l'accord du DG et quels rôles ils devaient confier à leurs chefs de service. Par voie de conséquence, les directeurs de pôle n'ont pas su expliquer leurs fonctions à leurs chefs de service, ni préciser les fonctions qu'ils attendaient d'eux.

Toutes ces imprécisions ont conduit à un ressenti de *flou organisationnel*, notion que nous introduisons pour traduire le fait exprimé par les cadres d'avoir reçu des responsabilités sans savoir à quoi elles correspondaient exactement et de ne pas savoir qui devait décider quoi. Plusieurs conséquences associées à cette situation ont été constatées. En premier lieu, le flou organisationnel a brouillé les limites du champ d'action de chaque cadre. A titre d'exemple, le DG a pu juger utile de rencontrer tous les salariés en entretien individuel, écouter leurs problèmes et, parfois, leur promettre des solutions, sans se rendre compte qu'il affaiblissait ainsi la légitimité des directeurs de pôle. Autre exemple : un directeur de pôle s'est senti légitime pour intervenir sur certains sujets propres aux services support, alors qu'un responsable en place s'en attribuait la responsabilité. Cette situation s'est d'ailleurs répétée et a conduit ce responsable, excessivement frustré et ne voyant pas comment inverser la tendance, à démissionner. Le flou organisationnel a aussi freiné beaucoup de prises de décisions, qu'il s'agisse par exemple des décisions d'investissement, de recrutement, de réaffectation de personnel ou de valorisation salariale de certains salariés. Et l'absence de ces prises de décision a créé ou accentué des difficultés vécues sur le terrain ou par certains cadres. Par exemple, l'absence de décision en matière de recrutement a entraîné un état de sous-effectif durable dans certains services, suscitant de la surcharge, des plaintes répétées de certains salariés et du turnover.

Le flou organisationnel entraînait aussi des incompréhensions entre cadres. Par exemple, les directeurs de pôle avaient dans leur lettre de missions l'objectif de repenser l'organisation de leurs services. Or, 18 mois après la mise en place de la nouvelle organisation, la direction constatait que l'objectif était encore loin d'être atteint, sans en comprendre vraiment les raisons. La cause de cette incompréhension était que les directeurs de pôle mettaient le plus souvent en avant des difficultés circonstancielles pour expliquer qu'ils n'avançaient pas comme prévu vers cet objectif, alors que la cause réelle était bien plus générale, ce qu'ils nous ont confié : ils ne savaient pas jusqu'où ils devaient aller dans la refonte de leurs services, ni ce qu'ils pouvaient décider d'eux-mêmes ou ce qu'ils devaient attendre de leur direction.

Le flou organisationnel était aussi à l'origine de tensions entre cadres qui se manifestaient parfois violemment en réunion, en se combinant parfois à d'autres facteurs. Ainsi, les tensions les plus fortes portaient sur la relation entre la directrice financière (DF) et le DG et la DGA. Pour une part, elles étaient liées au fait de ne pas comprendre clairement les fonctions du DG et de la DGA. Mais elles étaient aussi liées à des visions organisationnelles différentes et difficilement réconciliables. Par exemple, la DF pensait nécessaire de regrouper l'ensemble des fonctions administratives, financières et RH au sein d'un même pôle qu'elle aurait dirigé, ce qui n'a pas été l'option retenue par le DG. Enfin, ces tensions étaient aussi dues à l'absence de confiance de la DF dans les compétences du DG en matière de gestion budgétaire. Cette absence de confiance se traduisait par un manque de transparence de sa part sur les chiffres exacts de l'association, en particulier sur le montant de ses réserves ou le bilan de certaines activités, ainsi que son refus d'engager des fonds sur certaines dépenses. Cette situation expliquait, pour une grande partie, le fait qu'aucun investissement majeur n'avait été réalisé depuis l'arrivée du DG. Elle expliquait aussi l'absence de décision concernant certains recrutements – notamment de cadres - qui étaient pourtant jugés nécessaires par le DG et ses directeurs de pôle pour donner corps à la nouvelle organisation.

Enfin, des divergences sont apparues au cours de notre intervention entre la DGA et le DG. Elles avaient pour origine l'absence de délimitation suffisamment claire des fonctions de la DGA – rappelons que sa feuille de délégation correspondait en grande partie à un copier-coller de celle du DG. Elle était ainsi censée seconder le DG dans tous les domaines, ce qu'elle s'évertuait à faire de son mieux, mais au point de s'épuiser et de n'être que rarement satisfaite de ce qu'elle faisait. Son malaise était d'autant plus grand qu'elle considérait que le DG ne faisait pas tout ce qui lui incombait et n'apportait que peu de solutions aux problèmes qu'elle exprimait.

2.2 Une nouvelle organisation insuffisamment accompagnée

Au-delà des imprécisions dans la nouvelle organisation, peu d'effort a été consacré par la direction pour aider les cadres nommés à un nouveau poste à prendre leurs fonctions. Ainsi, aucune formation ou accompagnement spécifique à la prise de poste n'a été offerte, en sachant qu'il n'existait pas non plus de culture managériale définie dans la structure⁴, ce qui aurait permis de donner des repères aux nouveaux encadrants. Par ailleurs, peu d'effort de communication a été consacré par l'encadrement dans son ensemble pour expliquer la nouvelle organisation aux autres salariés. Quand nous les avons rencontrés, soit 18 mois environ après la mise en place de la nouvelle organisation, beaucoup d'entre eux se demandaient encore pourquoi d'anciens chefs de service avaient été nommés directeurs, s'ils avaient la même fonction que l'unique directeur qu'ils avaient connu auparavant et, dans ce cas, quelles étaient les fonctions du DG et de la DGA. Plus globalement, ils se demandaient aussi en quoi cela les impactait. Ne voyant aucun changement dans leur quotidien, ils avaient tendance à en conclure que ce changement d'organisation n'avait aucun intérêt.

Le manque d'accompagnement du changement organisationnel se ressentait aussi du côté des cadres. L'un des nouveaux directeurs de pôle, par exemple, anciennement chef de service, avouait ne pas vouloir apparaître et agir comme un « directeur » auprès de ses équipes. Cette réticence n'était pas liée à la fonction elle-même, mais à l'image qu'il s'en était faite, laquelle émanait de la façon dont l'ancien directeur l'exerçait (prises de décision sur tous les sujets stratégiques et opérationnels, peu d'initiative laissée aux chefs de service). Or, justement, dans la nouvelle organisation et sous l'impulsion du nouveau DG, la fonction attendue d'un directeur de pôle était sensiblement différente : plus dans l'animation, la concertation, la délégation et la coordination.

Pour combler le manque d'explication de la nouvelle organisation, certains salariés ont élaboré leur propre explication. Ainsi, pour eux, l'objectif de la réorganisation était de mieux payer les cadres. Il faut dire que le niveau de salaire est un problème de fond dans le secteur médico-social, mais il a été accentué par la décision du nouveau DG de repositionner le salaire des cadres sur des grilles largement appliquées dans ce secteur. Ce repositionnement a effectivement conduit à les augmenter. N'ayant pas eu l'explication exacte de ces augmentations, plusieurs salariés les ont mal interprétées et ont ressenti un profond sentiment d'injustice. En réaction, ils ont décidé de se replier sur leurs tâches propres et se sont désinvestis ou ont refusé d'autres tâches annexes qui leur étaient demandées par leur encadrement. De nouvelles tensions sont nées de cette situation. L'exercice de l'autorité dans ce genre de situation n'a eu généralement que des effets contre-productifs ; ainsi, dans un service, le manager qui a voulu l'exercer s'est retrouvé en conflit avec son équipe. Ce n'était d'ailleurs pas sa première expérience de conflit au sein de la structure. Mais cette fois, ne voulant ou ne pouvant pas abandonner sa vision du travail à réaliser, et ne réussissant pas à se faire entendre par son équipe, il en a souffert au point de se faire arrêter. Au moment où nous écrivions cet article, soit plus de 18 mois après, son arrêt de travail durait encore.

2.3 Un discours conduisant à des conflits de valeurs

Un autre élément rend compte du malaise de certains cadres par rapport aux nouvelles orientations prônées par la direction. Il est lié au fait que, depuis plus de 10 ans, le secteur médico-social subit une transformation majeure visant à maîtriser ses coûts. Cette transformation, connue pour être difficile à faire accepter par les salariés de ce secteur (Miramon, 2010), se traduit par l'établissement de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) qui sont porteurs d'une nouvelle logique : les structures de ce secteur doivent ainsi justifier l'engagement de leurs dépenses par une évaluation rigoureuse des prestations qu'elles offrent. Le nouveau DG, la DGA ainsi que l'un des directeurs de pôle ont été formés alors que cette logique était déjà appliquée et l'ont parfaitement intégrée. Il est donc normal que cela soit apparu dans leur discours. Toutefois, leur insistance sur les chiffres et sur la nécessité de rationaliser certaines activités structurellement déficitaires - ce qui signifie concrètement l'arrêt de certaines d'entre elles ou la réalisation de transformations assez profondes - a mis en difficulté certains cadres et entraîné une opposition d'une grande partie du personnel. Comme dans beaucoup d'activités de service où

⁴ Ce fait était reconnu par différents cadres qui mentionnaient l'absence de formation au management dans la structure ainsi que l'absence de discussion entre eux sur les pratiques managériales à privilégier ou à éviter. Par conséquent, chaque manager appliquait sa vision du management en fonction de sa sensibilité, son expérience et les circonstances qu'il elle rencontrait.

l'objet du travail est l'humain, il y a chez ce personnel la volonté de « bien faire » et de « faire le bien » (Clot, 2006) ; or, l'exigence économique est entendue comme devoir travailler plus vite, avec moins de moyens et donc, forcément, moins bien. Ce personnel se trouvait donc en situation de *conflit de valeurs*, source reconnue de mal-être au travail (Girard, 2009). A cela s'ajoute le fait que l'importance accordée par la direction aux aspects économiques a été à l'origine de conflits avec des cadres dont le « rendement » n'était pas jugé satisfaisant.

L'ensemble des éléments qui viennent d'être mentionnés, qui constituaient les résultats de la phase de diagnostic, a été présenté au comité de pilotage RPS et au président du CA. Cette présentation a soulevé des discussions permettant d'approfondir certains points mais n'a jamais donné lieu au rejet ou à la critique des résultats exposés.

A l'issue de cette réunion, il devenait évident pour le comité de pilotage qu'il fallait aider les managers de la structure à dépasser les nombreuses difficultés qu'ils rencontraient dans l'exercice de leur fonction, en les aidant à construire les repères et autres ressources dont ils manquaient. Ce fût l'objectif en accompagnant le comité de pilotage RPS dans la construction d'un plan d'actions et dans l'accompagnement à sa mise en œuvre.

3 Renforcer les managers dans l'exercice de leur fonction : plan d'actions et premières actions

3.1 Les grandes lignes du plan d'actions

Le plan d'actions comportait 3 grands volets.

En premier lieu, la direction devait finaliser et clarifier la nouvelle organisation. Cela supposait la création de postes à responsabilité manquants suivie des recrutements correspondants, une clarification du rôle des DG et DGA, des directeurs de pôle et des chefs de service, une explication de la nouvelle organisation auprès de chaque service ainsi que le suivi de la mise en œuvre de la nouvelle organisation afin de l'adapter si nécessaire.

En second lieu, le plan d'actions portait sur la communication et le dialogue au sein de la structure. La direction devait clarifier ses priorités auprès des salariés et les rassurer sur l'avenir (qui n'était objectivement pas menacé à l'horizon de plusieurs années). Au-delà des actions de communication interne, des espaces d'échange entre cadres et entre cadres et non-cadres devaient être mis en place afin de favoriser la convergence de vue sur l'organisation, les évolutions des métiers et les besoins liés à l'activité de chacun.

En troisième lieu, le plan d'actions possédait un volet RH visant à réduire structurellement les problèmes de sous-effectifs récurrents dans les services. Pour cela, des actions visant à mieux prévoir les besoins de recrutement ont été définies ; une politique RH en matière de mobilité interne et de recrutements externes devait être élaborée ; le processus de recrutement devait être précisé et partagé avec tous les cadres ; enfin, une communication devait être faite pour que l'évaluation annuelle des salariés soit menée plus régulièrement. Dans ce volet RH, des actions visant à renforcer les compétences managériales des cadres étaient aussi prévues et des « stages terrain » leur permettant de se familiariser avec les contraintes opérationnelles devaient être institués. De plus, le comité de direction devait améliorer son fonctionnement interne et ses processus de décision, en s'appuyant sur un accompagnement externe. Il devait aussi disposer d'une meilleure visibilité de ses budgets, ce qui requerrait l'élaboration d'outils dédiés. Enfin, le plan d'actions prévoyait des actions de médiation individuelles et collectives pour résoudre des conflits qui minaient l'ambiance dans certains services et les empêchaient d'évoluer vers un fonctionnement plus efficace et satisfaisant.

La mise en œuvre du plan d'actions a démarré assez rapidement, avec le déclenchement de plusieurs recrutements de cadres (mais moins que ce qui était préconisé), la restructuration de certaines activités ainsi que la décision de recourir à un accompagnement pour aider le comité de direction à clarifier les rôles associés à chaque fonction d'encadrement et à gagner en efficacité décisionnelle. La nature de cet accompagnement est précisée dans la suite (§3.2 à 3.5). Un peu plus tard, des actions de communication ont été entreprises. En particulier, à l'occasion des vœux de fin d'année, plusieurs réunions ont été organisées par la direction pour toucher l'ensemble du personnel. L'objectif de ces

réunions était non seulement d'expliquer plus précisément la nouvelle organisation, mais aussi de préciser les priorités pour la nouvelle année, dont une partie prenait appui sur les conclusions de notre diagnostic ainsi que le plan d'actions élaboré par le comité de pilotage RPS. Par contre, certaines actions qui ont été initialement jugées moins prioritaires n'ont pas été réalisées. C'est le cas notamment des actions visant à définir une politique RH pour la mobilité interne et les recrutements, et celles visant à renforcer les compétences managériales des cadres en poste. Cela s'explique, pour une bonne part, par des évolutions majeures et non prévues qui ont touché la direction et qui seront décrites dans la suite (§ 3.5).

3.2 Clarifier le rôle des dirigeants

La clarification du rôle des DG et DGA est passée par une action visant à confronter la feuille de délégation de pouvoirs associée à leur poste (i.e. le travail prescrit) avec le travail qu'ils réalisaient effectivement (i.e. le travail réel). Dans ce but, l'idéal aurait été de nous permettre de suivre les dirigeants au cours de leurs journées de travail pour analyser leur activité. Toutefois cette approche exigeait des ressources supplémentaires par rapport à l'enveloppe qui nous avait été allouée, ce qui nous a été refusé. Par conséquent, une autre approche a été proposée : elle consistait à demander aux dirigeants d'analyser leur feuille de délégation de pouvoirs au regard de la représentation qu'ils avaient de leur activité réelle. Cette analyse a permis de réaliser des ajustements dans les rôles et responsabilités assumés par chaque dirigeant. Par exemple, la délégation de pouvoirs initiale du DG mentionnait qu'il « est responsable des services qu'il anime, coordonne, gère et contrôle avec le concours des autres cadres », ce que l'intéressé a corrigé en écrivant qu'il « est responsable de l'équipe des cadres au sein du comité directeur, [équipe] qu'il anime, coordonne, gère et contrôle. La responsabilité directe des services est déléguée aux cadres de ces services ». Autre exemple : alors que la délégation de pouvoirs du DG prévoyait qu'il « propose au conseil d'administration les créations de postes qui doivent rester compatibles avec les budgets de [la structure] ou des services », la réalité est que la DGA « propose au directeur général les créations de postes, en s'appuyant sur les propositions des cadres » et le DG « crée les postes », sans besoin d'accord du CA. Ces modifications ont été inscrites dans une nouvelle version des délégations de pouvoirs de chaque dirigeant.

Une fois le travail de révision des délégations de pouvoirs des DG et DGA terminé, ceux-ci ont souhaité prendre en charge la révision des délégations de pouvoirs de leurs directeurs de pôle ainsi que la communication vers les autres cadres sur l'ensemble des précisions apportées.

L'exercice de révision des délégations de pouvoirs nous est apparu intéressant mais limité. Ses limites portent sur 2 aspects. En premier lieu, l'exercice ne permet pas d'identifier des missions exigées par une organisation mais que personne ne s'attribuerait. En second lieu, une délégation de pouvoirs recense un ensemble de missions prescrites et, à ce titre, ne reflète pas forcément la réalité du travail effectué par un dirigeant. Ainsi, si la mission prescrite d'un dirigeant est de procéder au recrutement des cadres, et si ce dirigeant considère poursuivre cette mission, rien ne dit qu'il le fait effectivement ou qu'il le fait avec la promptitude et l'efficacité que les autres cadres de sa structure attendraient. Autrement dit, travailler sur les délégations de pouvoirs ou toute autre forme de prescription du travail d'un cadre ne suffit pas pour aider à déterminer qui doit décider de quoi et qui fait quoi. L'exercice de révision d'une délégation de pouvoirs doit donc être complétée par une autre approche, qui est présentée dans la section suivante.

3.3 Expliciter et discuter le travail attendu

Pour compléter le travail de révision des délégations de pouvoirs, nous avons proposé au comité de pilotage RPS d'animer des séances de travail dont le but était de préciser le *travail attendu* pour chaque poste de cadre. Le travail attendu, au niveau du management, correspond à l'ensemble des attentes portées par ceux qui ont un intérêt direct ou indirect dans le travail des managers (Karsenty, 2019). Le but assigné à ces séances de travail était double : permettre aux cadres d'*expliciter* leurs attentes à l'égard du travail d'autres cadres dont ils dépendaient ; encourager les destinataires de ces attentes à *produire une réponse* pour les satisfaire ou, si ce n'était pas immédiatement possible, à engager un processus qui permette d'y aboutir.

Concrètement, trois groupes ont été formés, chaque groupe ayant droit à 2 séances de travail. Chacun de ces groupes était composé de cadres de différents niveaux ayant donné leur accord pour participer

et ne ressentant donc pas de gêne pour s'exprimer devant les autres. Ainsi, un premier groupe regroupait les 3 membres de la direction – DG, DGA et DF – ainsi que les deux directeurs de pôle ; les deux autres groupes étaient composés, pour chaque pôle d'activité, de son directeur, ses chefs de service et ses encadrants de proximité. Les séances de travail étaient structurées en 2 temps : les participants appartenant à un même niveau d'encadrement devaient, en premier lieu, réfléchir aux attentes qu'ils avaient à l'égard des autres niveaux d'encadrement avant de les exprimer et d'en discuter ; puis les participants à qui des attentes avaient été adressées devaient élaborer des réponses pour les satisfaire avant de les exprimer et d'en discuter avec les autres. Ce processus devait favoriser une co-construction du travail attendu et, en même temps, le développement de nouvelles ressources pour l'activité des cadres. Nous aurions souhaité que les deux séances de travail soient séparées d'une à deux semaines afin que chaque participant prenne le temps de réfléchir aux solutions à proposer, en s'assurant de leur faisabilité. Le risque est en effet que des solutions soient avancées sans tenir compte de toutes les contraintes présentes dans les situations de travail. Dans le cadre de notre intervention, il n'a toutefois pas été possible d'espacer ces deux séances de travail, lesquelles ont donc eu lieu à la suite (avec une pause entre elles). Pour réduire le risque de non-faisabilité des solutions proposées, nous avons demandé à chaque sous-groupe de réfléchir explicitement à la question de la faisabilité des solutions qu'ils souhaitaient proposer.

Il est intéressant de noter que les cadres ayant participé à ces ateliers connaissaient globalement bien les fiches de poste des autres cadres présents, ce qui n'empêchait pas leur questionnement sur qui décide quoi et qui fait quoi. Le fait est que ces fiches de poste assignent des rôles de manière relativement vague et renferment un niveau de prescription assez faible. Ainsi, si l'on prend par exemple la fiche de poste du moniteur principal (voir fig. 2), on constate que sa première mission consiste à « participer aux actions de soutien des personnes handicapées » : cette prescription est assez vague dans le sens où elle ne dit pas en quoi doit consister cette participation exactement, ni à quel moment elle doit intervenir, ni comment le moniteur principal doit se coordonner avec les autres acteurs apportant du soutien aux personnes handicapées. Ce n'est toutefois pas un hasard si les prescriptions managériales ont, de manière générale, ce caractère vague : il est reconnu que cela va de pair avec l'idée que les managers doivent disposer de marges de manœuvre pour jouer leur rôle de « traducteur » (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Ce rôle consiste à traduire les directives hiérarchiques et les exigences de chaque activité en prenant en compte les règles existantes, les ressources disponibles et les contraintes existantes de façon à définir des directives opérationnelles compréhensibles et applicables par leurs collaborateurs. L'aspect vague des prescriptions managériales permet justement aux intéressés de s'adapter à des contextes opérationnels très variables. Pour reprendre l'exemple du moniteur principal, on comprend qu'en lui demandant de « participer aux actions de soutien des personnes handicapées », on le laisse libre de juger quand et comment le faire et de choisir les modalités de participation qui lui semblent les plus adaptées en fonction de chaque situation. La nature de sa participation peut donc varier en fonction, par exemple, de son degré de connaissance des formes de soutien à proposer aux personnes handicapées, de sa charge de travail, de celle de ses équipes ou du profil des personnes handicapées. Il n'en reste pas moins que ce caractère vague des prescriptions managériales peut conduire les acteurs à s'interroger sur qui décide quoi et qui doit faire quoi.

<p>Placé sous l'autorité du Chef de Service, le Moniteur Principal :</p> <ul style="list-style-type: none">- participe aux actions de soutien des personnes handicapées ;- est responsable de la mise en œuvre des activités d'atelier, formule les instructions d'application, coordonne les activités d'un ou plusieurs moniteurs d'atelier et éventuellement dirige des agents de production ou d'entretien ;- est responsable du contrôle des travaux ;- assure la conduite du personnel ;- recherche et propose des améliorations à apporter dans le domaine des conditions de travail.
--

Figure 2. Exemple de fiche de poste d'un moniteur principal (sans lien hiérarchique avec son équipe)
Figure 2. Example of a job description for a main supervisor (no hierarchical relationship with her/his team)

Pour cette raison, il n'a pas été étonnant de constater que plusieurs attentes exprimées dans les séances de travail visaient à préciser les missions décrites dans les fiches de postes. Par exemple, s'il était prévu dans la délégation de pouvoirs de la directrice financière qu'elle « fournisse les éléments aux dirigeants leur permettant d'assurer un suivi budgétaire et de prendre les décisions d'investissement », rien n'indiquait avec quelle fréquence ces éléments devaient être fournis, ni sous quelle forme. Au cours d'une séance, les autres membres de la direction ont exprimé leur attente de voir ces éléments précisés. Après discussion, ils ont collectivement décidé de mettre en place des réunions tous les 2 mois au cours desquelles les données financières seraient présentées par écrit et expliquées oralement par la directrice financière, ce qui devait favoriser leur appropriation par les autres cadres dirigeants. Par ailleurs, une réunion a été planifiée pour décider collectivement du format d'un tableau de bord financier et social qui faciliterait leur prise de décision.

Dans d'autres cas, les attentes exprimées soulignaient le caractère inapproprié de certaines actions réalisées par un autre et le souhait de ne pas les voir se reproduire. Par exemple, l'un des directeurs de pôle a exprimé au DG son attente de ne plus le voir prendre en charge directement des demandes de salariés appartenant à son pôle, mais plutôt de les renvoyer vers lui. Le DG a alors pris un engagement allant dans ce sens. Nous avons d'ailleurs pu constater, durant les mois qui ont suivi, qu'il l'avait respecté.

Les débats ont aussi mis en évidence que certaines missions prévues dans les fiches de poste n'étaient pas remplies ou qu'il manquait des missions dans certaines fiches de poste. Par exemple, les directeurs de pôle ont exprimé à la DGA leur attente de la voir mettre en place une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), ce qui n'était pas formellement prévu dans sa délégation de pouvoirs. Autre exemple : les moniteurs principaux ont exprimé à leur directeur de pôle leur attente de le voir mener les différents projets prévus dans leurs établissements, ce qui correspond effectivement à l'une de ses missions mais qui n'était pas fait jusqu'à présent.

Enfin, les attentes exprimées dans ces séances de travail dépassaient parfois le cadre des missions à réaliser par un autre en portant sur ses attitudes ou ses comportements. Par exemple, les directeurs de pôle ont exprimé l'attente de voir leur DG les soutenir lorsque des représentants du personnel les mettaient en cause ; ou les encadrants de proximité d'un pôle d'activité ont exprimé le souhait de voir leurs chefs de service encourager les équipes à gérer certaines situations difficiles et à exprimer des propositions pour les résoudre.

Pour éviter que les informations échangées lors de ces séances de travail ne s'oublient ou se transforment avec le temps, des comptes rendus structurés ont été produits. Ces comptes rendus mettent en regard les attentes exprimées et les réponses apportées pour chaque relation entre deux niveaux de cadre (voir exemple fig. 3). Un autre atelier devait être mis en place pour traduire les réponses apportées sous la forme d'un plan d'actions. Toutefois, les responsables dans chaque groupe n'ont pas jugé utile de le faire, considérant que le compte-rendu de leur atelier suffisait. Ils se sont par contre engagés, avec leur équipe de cadres, à le reprendre au cours de leurs prochaines réunions pour vérifier que les engagements pris étaient bien tenus.

ATTENTES DES COORDINATEURS VIS-A-VIS DES CHEFS DE SERVICE	
ATTENTES EXPRIMEES	REponses APPORTEES
Partager des réflexions sur la pratique avec les chefs de service.	Une vigilance des chefs de service sera apportée pour ne pas se faire happer par le fonctionnement au quotidien. Des groupes de réflexion seront mis en place en utilisant la réunion hebdomadaire qui aura lieu toutes les 2 semaines (au lieu d'une fois par mois). Ces réunions devront être mieux structurées pour gagner du temps (ordre du jour, respect du temps pour chaque thème, ...).
Avoir connaissance du planning des chefs de service ou d'un contact si besoin dans la journée.	Partager les plannings des chefs de service avec l'équipe (vérifier la faisabilité informatique avant). Prévoir un relais en cas d'absence d'un chef de service. Etablir clairement le fonctionnement à adopter en cas d'absence.
Être les garants d'une bonne communication au sein des équipes. Être un appui en cas de problème de positionnement ou mise en difficulté.	Réunions régulières coordinateurs / chefs de service et réunions d'équipes avec présence ponctuelle du chef de service. Un groupe d'analyse de pratiques sera mis en place pour les coordinateurs.

Figure 3. Extrait du compte-rendu d'une séance d'explicitation du travail attendu

Figure 3. Excerpt from the report of a workshop aimed at explicating the expected work

3.4 Gagner en efficacité lors des réunions de directions

Le plan d'actions prévoyait de nous demander un accompagnement pour aider le comité de direction à améliorer son efficacité décisionnelle. En réponse à cette demande, nous avons proposé d'analyser l'activité du comité de direction dans un premier temps. Cette proposition a été acceptée et s'est traduite par la possibilité de prendre connaissance des échanges préparatoires à la tenue des réunions du comité de direction, lesquels se faisaient par courrier électronique, et d'assister à plusieurs de ces réunions.

Nous avons alors pu constater que peu d'informations étaient échangées avant la tenue des réunions du comité de direction. Le DG envoyait parfois, mais pas toujours, une liste de points à aborder, sans commentaire ni information complémentaire. Et il obtenait peu ou pas de réponse à ses courriers électroniques. Pendant les réunions du comité de direction, nous avons aussi pu noter que le DG mettait en œuvre un management participatif, faisant circuler la parole et cherchant à faire la synthèse des avis exprimés plutôt que d'imposer le sien. Nous avons en outre relevé plusieurs points particuliers : l'absence de structuration temporelle de la réunion, de longues discussions sur un point empêchant de traiter les autres, de nombreux débats sur des points non prévus, l'absence ou le très faible nombre de décisions à l'issue de chaque réunion, l'absence de compte-rendu ou juste quelques notes envoyées, plutôt tardivement, par courrier électronique.

Ces observations ont été discutées avec le comité de direction qui en a conclu qu'il devait revoir l'organisation et l'animation de ses réunions pour gagner en efficacité collective. En s'appuyant sur certaines suggestions de l'intervenant, le comité de direction a pris les décisions suivantes : envoi d'un ordre du jour quelques jours avant chaque réunion, complété si besoin par des pièces jointes livrant toutes les informations utiles à la réflexion, en demandant à chaque participant les points complémentaires qu'il/elle souhaitait voir traiter ; rédaction de l'ordre du jour faisant clairement apparaître les questions ou les problèmes exigeant une décision ; rappel en début de réunion des points prioritaires à traiter, avec un temps prévu assigné à chaque point ; assignation du rôle de « gardien du temps » à l'un des participants à la réunion et du rôle de « script » à un autre, lequel devenait de fait le responsable du compte-rendu ; envoi du compte-rendu à l'ensemble des membres du comité peu de temps après la réunion, en leur demandant de le compléter si besoin ; enfin, relecture du compte-rendu de la réunion précédente au début de chaque nouvelle réunion.

Nous avons pu suivre l'application de ces décisions lors des 2 réunions suivantes. En adoptant ce fonctionnement, le comité de direction est arrivé à traiter l'ensemble des points prioritaires définis dans chacune des réunions et à prendre les décisions attendues, sauf quand des informations manquaient pour cela. Dans ce cas, des actions visant à obtenir ces informations étaient définies et reprises lors de la réunion suivante. Bien qu'une évaluation formelle de ce fonctionnement n'ait pas été menée, on peut rapporter qu'il a été jugé très positivement par l'ensemble des membres du comité de direction, y compris plusieurs mois après.

3.5 Une prise de conscience et une décision personnelle

Cette dernière section ne traite pas d'une action qui était prévue dans le plan d'actions, mais de l'une de ses conséquences. En effet, malgré les actions décrites précédemment, la direction ressentait qu'elle n'en avait pas fini avec ses difficultés. Le DG, en particulier, se rendait bien compte que des critiques portaient encore sur son implication, son style de management et son travail. De son côté, la DGA traversait une période de doute en lien avec ses difficultés à faire tout ce qui lui incombait, doute qui fût si profond qu'elle a dû demander un arrêt de travail pour échapper à ses effets dévastateurs sur sa santé.

De nouveaux échanges ont alors été menés par le DG avec certains des cadres. Ces échanges lui ont fait prendre conscience que le mode de fonctionnement et le style managérial auxquels il aspirait ne correspondaient pas aux attentes de ses collègues. Il a identifié des aspects de son management qu'il devait faire progresser. Mais il a aussi compris que ses équipes attendaient de lui des compétences qu'il ne possédait pas et ne souhaitait pas particulièrement acquérir, ainsi que des actions qu'il ne souhaitait pas mettre en œuvre.

Au même moment, il ressentait de plus en plus que le CA ne le soutenait plus autant qu'au début, suite aux nombreux déboires qui avaient touché l'encadrement depuis 18 mois. Il vivait en outre assez mal l'arrêt de travail de longue durée de la DGA, d'autant plus qu'il savait qu'elle voulait désormais évoluer vers une autre structure. En effet, vu son absence, il se sentait de plus en plus en difficulté pour assurer ses fonctions. Après avoir évoqué ensemble d'autres issues, par exemple un accompagnement pour l'aider à développer certaines compétences ou une réflexion collective avec ses cadres pour réorganiser ses missions, il a préféré prendre la décision de quitter la structure, sachant qu'il avait déjà identifié un autre poste dans une structure qu'il connaissait où son mode de fonctionnement serait plus compatible.

Trois mois après sa prise de décision, le DG a quitté la structure et, peu de temps après, a obtenu le poste qu'il visait. Entre-temps, le Président du CA s'est attelé, avec l'aide d'un cabinet de recrutement, à chercher de nouveaux candidats. Ce type de recherche étant assez long avant d'aboutir, il a recruté un directeur de transition à temps partiel, lequel a assuré les affaires courantes. A l'heure où nous écrivons ces lignes, une nouvelle directrice générale devait arriver, 9 mois après le départ du précédent DG.

4 Discussion

L'intervention a eu pour point de départ l'expression d'un malaise chez de nombreux salariés. Ce malaise a été expliqué, pour une bonne part, par les difficultés rencontrées par les managers dans leur positionnement et leurs prises de décision alors qu'une nouvelle organisation avait été mise en place. Le travail mené avec les managers nous a néanmoins permis de mettre à jour des caractéristiques de leur situation de travail qui engendrent ces difficultés, caractéristiques qui nous semblent assez générales des situations de travail des cadres, même si elles sont exacerbées ici par le processus de transformation organisationnelle tel qu'il a été mené.

4.1 Une définition de chaque poste d'encadrement soumise à interprétation

Un poste de manager est encadré non pas par une liste de tâches, mais par une liste de missions à remplir. Or, la définition d'une mission est généralement suffisamment large pour laisser une grande latitude à l'intéressé sur la manière de la mener et, même, sur ses critères de succès. Cette grande latitude a l'avantage de favoriser une adaptation des modalités de réalisation à des circonstances variables mais elle laisse aussi une grande place à l'interprétation. Pour une part, les difficultés que nous avons identifiées auprès des managers s'expliquent par des différences d'interprétation dans les

missions à réaliser : ainsi, ce qui pouvait paraître clair et (suffisamment) précis pour le DG s'avérait confus ou ambigu pour ses directeurs de pôle ; le partage des tâches entre DG et DGA n'était pas un problème pour le DG alors qu'il en constituait un pour la DGA, chacun en ayant une interprétation différente ; et le rôle de directeur de pôle attendu par le DG a été mal interprété par l'un des intéressés, au point de le conduire à affirmer devant ses équipes qu'il ne souhaitait pas jouer le rôle de directeur.

Les problèmes d'interprétation que nous avons relevés sont en partie liés à la mise en place de la nouvelle organisation dans laquelle s'inscrit la définition des postes de manager. En effet, dans ce contexte, le référentiel commun entre les cadres s'est affaibli : chacun s'appuyait donc sur des références en partie différentes pour comprendre sa fonction et celle des autres.

4.2 Des problèmes mal-définis

Au-delà de ces problèmes d'interprétation, l'activité des managers s'est heurtée à une autre réalité : nombre de leurs contraintes ne sont ni clairement identifiables, ni univoques. Par conséquent, les problèmes qu'ils ont à résoudre sont mal-définis (Simon, 1973). Des problèmes mal-définis se caractérisent par un objectif plutôt abstrait, des données à prendre en compte qui sont incomplètes, incertaines et/ou ambiguës et l'absence d'une solution qui serait la meilleure. Ces caractéristiques impliquent d'avancer sur le chemin de la solution pour comprendre la nature exacte du problème à résoudre. A titre d'exemple, on peut ré-évoquer le fait que les directeurs de pôle devaient refondre l'organisation de leurs services mais manquaient de précisions sur le champ d'action qui était le leur.

En ayant à résoudre des problèmes mal-définis, un manager (ou un groupe de managers) doit prendre des décisions et les mettre en application sans connaître à l'avance l'ensemble des contraintes à prendre en compte. Ses décisions initiales ne peuvent donc être qu'imparfaites et incertaines au départ. Plusieurs témoignages, des cadres eux-mêmes, ont indiqué que la transformation organisationnelle accentuait l'incertitude et l'ambiguïté des informations à prendre en compte pour être en capacité de prendre des décisions. Par exemple, un directeur de pôle pour qui il était difficile de prendre la décision de recruter un nouveau manager, pourtant prévu dans la nouvelle organisation, l'expliquait en mettant en avant sa difficulté à anticiper l'impact financier de ce recrutement sur son budget, sachant qu'il ne disposait pas de chiffres précis sur ce budget (en lien avec le manque de transparence de la direction financière).

La difficulté pour prendre une décision face à un problème mal-défini se situe à la fois sur un plan cognitif (définir les données du problème, réussir à combiner plusieurs contraintes, comparer plusieurs solutions, ...) et sur un plan social (obtenir des informations des autres, obtenir l'adhésion ou convaincre les autres, ...). Au niveau social justement, si un manager doit « embarquer » avec lui d'autres acteurs dans sa décision alors que le problème à traiter est mal-défini, il lui faut les convaincre sans disposer pour autant de tous les éléments fondant sa décision. Très souvent, cela n'est possible qu'en réussissant à inspirer confiance aux autres (Dirks & Ferrin, 2002). Or, d'après nos constatations, un certain nombre de cadres de la structure, y compris au plus haut niveau, ne bénéficiaient pas d'une autorité naturelle ou d'une légitimité suffisante pour que leurs subordonnés leur accordent leur confiance et les suivent quelles que soient les décisions prises, ce qui s'était concrètement traduit par des décisions non appliquées et/ou publiquement critiquées. A l'inverse, au moins l'un des cadres de la structure, perçu non seulement comme partageant les valeurs de ses équipes mais aussi comme très compétent pour gérer leurs activités, était plus facilement suivi dans ses décisions.

Tenter de résoudre un problème mal-défini implique aussi de suivre l'application de la solution choisie, ce qui consiste à chercher activement des retours d'information pour mieux comprendre la situation dans laquelle elle s'applique, découvrir de nouvelles contraintes qui n'avaient pas été prises en compte initialement, et ainsi affiner la solution initiale progressivement ou même, parfois, en changer. D'après nos observations, la direction de la structure n'a pas mis en place formellement un tel processus pour suivre la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Elle attendait par contre des retours spontanés de la part des directeurs de pôle notamment, mais ceux-ci n'ont apparemment pas été très fournis ni très explicites avant notre intervention.

Le fait que des managers aient à résoudre des problèmes mal-définis est considéré comme une caractéristique générale de la fonction managériale (Nivet, Petit & Falzon, 2021). Dans notre cas, il semble toutefois que les difficultés engendrées par ces caractéristiques aient été accentuées par le

processus même de conception de la nouvelle organisation, qui a été mené pour l'essentiel par la direction sans y associer ses cadres.

4.3 Une transformation organisationnelle conçue sans les cadres qui doivent la porter

Les transformations organisationnelles initiées par une direction font généralement perdre des repères aux salariés tout en laissant place à une certaine incertitude ; à ce titre, elles peuvent être source de stress et de mal-être (De Zwart et al., 2004). On sait aussi que les effets néfastes de ces transformations sont accentués en ce qui concerne les cadres lorsqu'ils n'ont pas toutes les informations pour les comprendre et les expliquer à leurs équipes, n'y adhèrent pas ou voient leur propre activité modifiée sans se sentir en capacité de la réaliser efficacement (Ceyzeriat, Caroly et Châtillon, 2015). Le manque d'information, de compréhension et d'adhésion est, de toute évidence, favorisé par le manque d'implication des cadres dans le processus de conception organisationnelle. Or, c'est justement ainsi qu'a été mené, en grande partie, ce processus dans la structure où nous sommes intervenus.

On peut l'expliquer par une vision somme toute assez partagée de la conduite du changement en entreprise et néanmoins questionnable (Nascimento, 2020) : selon cette vision, le changement pourrait être conçu et appliqué de manière strictement descendante par une direction, celle-ci ayant la capacité de changer les manières de voir, de penser et d'agir de leurs salariés. La réalité semble être plus complexe car, si une direction peut initier des changements, ceux-ci n'ont lieu effectivement « que si, d'une manière ou d'une autre, ils sont acceptés par ceux qui ont à les mettre en œuvre » (Nascimento, 2020, p. 170).

C'est une des raisons pour laquelle l'ergonomie insiste sur la nécessité d'associer les acteurs opérationnels à la conception d'une transformation et à son opérationnalisation dans chaque activité. Cela dit, dans la continuité d'autres travaux (Petit & Dugué, 2013), notre intervention conduit à souligner l'importance d'y associer aussi les managers intermédiaires, ce qui va au-delà de simplement leur expliquer les décisions de réorganisation qui ont été prises (ce qui avait été fait par la direction dans notre structure). Cette perspective est d'autant plus importante qu'on sait que les managers dans les établissements médico-sociaux n'ont pas d'emblée une vision homogène des objectifs à atteindre, certains privilégiant la performance économique, d'autres l'utilité sociale et d'autres un mix d'efficacité organisationnelle et d'utilité sociale (Lux, 2016). Mener une transformation comme un processus de co-construction pourrait favoriser une meilleure convergence de ces différentes visions, renforcer la cohésion au sein de l'encadrement et atténuer le mal-être des cadres.

Bref, les difficultés des cadres dans la structure étudiée s'expliquent aussi, et peut-être surtout, par la façon dont la nouvelle organisation a été conçue et mise en place. Cette remarque a d'ailleurs été formulée au comité de pilotage RPS de cette structure qui l'a prise en compte, non pas pour repartir d'une feuille blanche afin de rebâtir son organisation, ce qui était inenvisageable étant donné que le CA ainsi que la plupart des cadres en reconnaissaient le bien-fondé, mais pour prendre un certain nombre de décisions enregistrées dans le plan d'actions. En particulier, la mise en place de séances de travail visant à clarifier le travail attendu de chaque cadre, la communication sur la nouvelle organisation faite à l'ensemble des salariés et la mise en place d'un processus de suivi du plan d'actions ont été la conséquence directe de cette prise en compte.

5 Conclusion

En 2010, le rapport Lachmann (2010) identifiait dans ses propositions la nécessité de professionnaliser le management pour réduire les risques psychosociaux. Cette notion de professionnalisation du management est bien apparue au cours de notre intervention, en lien notamment avec les cadres qui avaient été promus à un nouveau poste sans pour autant recevoir de formation ou d'accompagnement adapté. Mais l'intervention a surtout révélé l'impact du processus de conception organisationnelle qui, en laissant le rôle des cadres relativement imprécis et en n'accompagnant pas suffisamment la mise en place de la nouvelle organisation, a mis quasiment tous les managers en difficulté pour prendre possession de leur poste, délimiter leur champ d'action et trouver les ressources nécessaires pour assurer le pilotage de leurs activités. Cette situation a abouti à ce que nous avons proposé d'appeler un *déficit managérial*. Sachant que le management joue un rôle central dans la mise à disposition des

ressources nécessaires aux opérationnels pour faire face à leurs contraintes (Detchessahar et Minguet, 2012), il n'est pas étonnant de constater que, lorsque le management est en déficit, les plaintes des salariés se multiplient et leur mal-être s'amplifie.

Une conclusion s'impose à partir de ces constats : si l'on veut promouvoir la santé au travail et prévenir les RPS au niveau des salariés, cadres ou non cadres, il faut s'assurer que les managers bénéficient des conditions leur permettant d'assurer pleinement leurs fonctions. Detchessahar & Minguet (2012) vont dans le même sens en affirmant qu'il faut *désempêcher le management* en leur donnant les moyens nécessaires pour qu'ils puissent réguler les activités dont ils ont la charge.

Le plan d'actions qui a été collectivement élaboré par le comité de pilotage RPS de la structure apporte un certain nombre de réponses pour aller dans le sens d'un désempêchement du management. Plusieurs de ces réponses résultent de deux orientations qui ont guidé la réflexion et ont une portée assez générale : il s'agit de la participation des différents collectifs de cadres à la co-construction de la nouvelle organisation (Petit & Dugué, 2013) et la mise en place d'espaces de discussion centrés sur les problématiques que les cadres rencontrent dans l'exercice de leur fonction (Conjard et Journoud, 2013). Mais plutôt que de considérer ces orientations comme indépendantes, il nous semble important s'insister sur la nécessité de les associer. En effet, toute organisation, même co-construite, est une réduction de la complexité du réel (Hubault, 2005). Elle est basée sur une représentation idéalisée du travail, pensée à un moment donné. Or, la réalité, complexe et évolutive par nature, confronte souvent les cadres à des situations non prévues, dans lesquelles ils font face à une multiplicité de contraintes difficilement conciliables et de buts contradictoires (Piney, Gaudart, Nascimento et Volkoff, 2015) et pour lesquelles ils ne trouvent pas toujours de solution satisfaisante. En mettant en place des espaces de discussion réguliers, porteurs à la fois de solutions pour résoudre des problèmes du quotidien mais aussi de réflexions plus stratégiques, l'organisation existante peut être précisée, affinée ou même modifiée. Elle n'est ainsi plus le fruit des seules décisions prises à un moment donné, mais résulte d'un véritable *travail d'organisation* continu (De Terssac, 2003) qui sait prendre en compte la réalité évolutive et complexe des situations de travail des cadres. Favoriser une relation synergique entre co-construction de l'organisation et espaces de discussion sur le travail des cadres apparaît ainsi comme une voie essentielle pour améliorer les conditions d'exercice du management et, par voie de conséquence, réduire les risques psychosociaux pesant sur les salariés, cadres ou non cadres.

6 Bibliographie

Belleghem, L. V., Gasparo, S. D., & Gaillard, I. (2013). Le développement de la dimension psychosociale au travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 47-60). Paris : P.U.F.

Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*. 5ème édition. Paris : PUF.

Ceyzeriat, M., Caroly, S., & Châtillon, E. A. d. (2015). Etude de l'activité des managers de proximité d'une collectivité territoriale dans un contexte de changement organisationnel. *Congrès de la SELF'2015*, Paris.

Clergeau, C., Geffroy-Maronnat, B. & Pihel, L. (2007). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. Etude exploratoire au sein d'une PME*. Actes du 18^e Congrès de l'AGRH, Fribourg.

Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81-97.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88.

Detchessahar, M. & Minguet, G. (2012). Santé au travail : l'enjeu du management. In C. Courtet et M. Gollac (Eds). *Risques du travail, la santé négociée*. Paris : La Découverte.

de Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & de Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Le Travail Humain*, 67(3), 257-281.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique*, 11(2), 129-138.
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du travail, de l'emploi et de la santé, avril.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kergelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : ANACT.
- Hubault, F. (2005). Ergonomie et GRH, quelles convergences pour changer la condition du travail ? In Hubault F. (ed.), *Activité, Travail, Ressource Humaine : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question, Actes du séminaire Paris 1, 1-3 juin 2004* (pp.1-14), Toulouse : Octarès.
- Karsenty L. (2019). *L'analyse du travail dans les organisations post tayloriennes : au-delà du travail prescrit, le travail attendu*. Actes du 54ème Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019.
- Lachmann, H., Larose, C. & Penicaud, M. (2010) *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport remis au Premier ministre.
- Miramón, J.M. (2010). Le métier de directeur, toujours en devenir. *Empan*, 78(2), 38-52.
- Nascimento, A. (2020). Changement organisationnel, changement culturel ? Repères pour l'intervention ergonomique. *Le Travail Humain*, 83(2), 161-177.
- Nivet, B., Petit, J., & Falzon, P. (2021). Développer les compétences des managers. *BREF-Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq*, n° 402.
- Petit, J. et Dugué, B. (2013). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie, *Activités* [En ligne], 10-2. URL : <http://journals.openedition.org/activites/816>.
- Piney, C., Gaudart, C., Nascimento, A. et Volkoff, S. (2015). La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 17(2). URL : <http://pistes.revues.org/4610>.
- Sarnin, P., Caroly, S., & Douillet, P. (2011). Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? *Le Travail Humain*, 74(4), 309-320.
- Simon, H. A. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial Intelligence*, 4(3), 181-201.
- Terssac (de), G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. In : G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 121-134). Paris : La découverte Recherches.